

**Instituto Politécnico de Setúbal**



**Escola Superior de Ciências Empresariais**

**Processo de Expatriação: Análise da  
Experiência dos Trabalhadores da  
Webasto Portugal**

Patrícia Isabel Marques Pires

Aluno nº 140326012

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau  
de

**MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Orientador: Professor Doutor José Rebelo dos Santos

Setúbal, 2016

## **Agradecimentos**

Gostaria de expressar aqui o meu agradecimento a todos aqueles que contribuíram para o alcance deste meu objetivo.

Em primeiro lugar à Webasto Portugal que se disponibilizou enquanto entidade para ser objeto deste estudo.

Agradeço igualmente aos Entrevistados pela sua disponibilidade e abertura para fazerem parte desta investigação de uma forma tão ativa e dedicada, com especial atenção para aqueles que já não pertencendo à organização se deslocaram de forma propositada para permitir a realização destas entrevistas.

Endereço também o meu agradecimento ao Professor José Rebelo dos Santos por todo acompanhamento e suporte ao longo deste percurso e acima de tudo pela sua persistência para eu levar a bom porto este projeto.

Não poderia deixar de endereçar também o meu agradecimento ao Professor António Almeida que tem sido figura presente em todo este meu percurso e com o qual seja de forma formal ou informal tanto tenho aprendido.

Em último, mas de forma bem especial agradeço ao Hélder Fernandes por ser companheiro em todos os momentos e em especial pelo suporte dado para tornar possível a persecução deste objetivo. Ao meu filho Santiago Fernandes, pois, por ele encontrei forças para terminar este projeto mesmo nos momentos mais difíceis.

## Resumo

Com a globalização as empresas viram-se obrigadas a estender os seus negócios ao campo internacional por forma a potenciar os seus negócios e consequentemente a sua competitividade. A expatriação surge assim como uma das consequências da internacionalização das empresas tornando-se num processo de grande relevância na atual gestão de recursos humanos.

Estes processos são complexos e normalmente apresentam muita turbulência, sendo bastante importante a sua gestão de forma atenta e cuidada pois a sua incorreta definição e gestão coloca em causa o sucesso dos mesmos.

Este estudo tem como objetivo geral descrever a perceção de trabalhadores expatriados da Webasto Portugal sobre o processo de expatriação.

Estamos perante um estudo de caso que incidiu numa empresa alemã do sector automóvel com uma amostra de 10 trabalhadores, a quem foram aplicadas entrevistas semidiretivas. Foi também utilizada a análise documental e a observação participante para a recolha de informação. A informação das entrevistas foi submetida a análise de conteúdo.

A investigação mostrou que a realidade da empresa relativamente à expatriação não corresponde exatamente ao que é proposto na literatura da área carecendo de melhorias. Na opinião do grupo os processos desenvolveram-se sem grandes problemas embora existisse espaço para melhorias, essencialmente ao nível da formação, da avaliação de desempenho e do acompanhamento.

Contudo os trabalhadores mostraram-se satisfeitos com as experiências que realizaram essencialmente ao nível do desenvolvimento e crescimento cultural através das diferentes aprendizagens que viveram nesta experiência internacional.

**Palavras-chave:** Processo de Expatriação; Expatriado; Ajustamento cultural.

## **Abstract**

Due to globalization, the companies were forced to extend their business to the international arena in order to enhance their business and therefore their competitiveness. The expatriation arises as a result of the internationalization of companies, becoming a process of great importance in the current human resource management.

These processes are complex and usually have a lot of turbulence, being very important its management in an attentive and careful way because its incorrect definition and management can question its success.

This study has the general goal to describe the expatriate's workers of Webasto Portugal perception on the expatriation process.

This is a case study which was focused on a German company in the automotive sector with a sample of 10 workers, where were applied semi-directive interviews. It was also used to document analysis and participant observation to collect information. The information from the interviews was submitted to a content analysis.

Research has shown that the reality of the company regarding the expatriation does not correspond exactly to what is proposed in the area of literature lacking improvements. According to the group opinion, the processes were developed without major problems although there was room for improvements, especially at the level of training, evaluation and monitoring.

However, the workers were satisfied with the experience, mainly at the level of development and cultural growth through the different learnings in this international experience.

**Keywords:** Expatriation Process; Expatriate; Cultural Adjustment.

# Índice

Introdução.....	1
PARTE I – PRESSUPOSTOS TEÓRICOS.....	3
1.A Globalização e a Internacionalização das empresas.....	3
2. A Gestão Internacional de Recursos Humanos e a Mobilidade Internacional.....	5
3.Expatiação.....	7
3.1. Porque expatriam as empresas?.....	8
4. Expatriado.....	9
4.1. As razões individuais para a expatiação.....	10
4.2 O perfil do expatriado.....	11
5. O Processo de Expatiação.....	13
5.1 Recrutamento e Seleção.....	14
5.2 Formação.....	16
5.3 Gestão de Recompensas.....	19
5.4 Gestão de Desempenho.....	21
5.5 Ajustamento Internacional do Expatriado.....	23
5.5.1 O fator família no processo de ajustamento.....	28
5.6 Repatiação.....	30
6.A satisfação com a expatiação.....	32
PARTE II – OBJETIVOS E METODOLOGIA.....	34
7.Objetivos da investigação.....	34
8.Metodologia de Investigação.....	34
9.Métodos e Técnicas de Recolha e Análise de Dados.....	35
PARTE III – ESTUDO EMPIRICO.....	43
10.Caracterização da Empresa.....	43
10.1 Estrutura Organizacional da Empresa e Organização do Trabalho.....	44
10.2 Caracterização dos trabalhadores da Empresa.....	46
10.3 O processo de expatiação na Webasto Portugal.....	48
11. Apresentação, Discussão e Análise dos Resultados.....	49
11.1 Dados Sociodemográficos dos participantes.....	49
11.2 Motivações individuais para a expatiação.....	51
11.3 Recrutamento e Seleção.....	53

11.4 Formação .....	56
11.5 Gestão de Recompensas .....	59
11.6 Gestão de Desempenho .....	62
11.7 Ajustamento Cultural .....	64
11.8 Repatriação .....	69
11.9 Satisfação com a Expatriação .....	72
Conclusões.....	75
Bibliografia.....	80
Apêndice I – Guião de Entrevista.....	88
Apêndice II – Unidades de Sentido .....	91

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Ojetivos da Expatriação.....	9
Tabela 2 - Vantagens dos quatro tipos de formações para a preparação transcultural .....	18
Tabela 3 - Cronograma formativo .....	19
Tabela 4 - Modelo de Ajustamento Proposto por Black et al (1991) .....	25
Tabela 5 - Característica de uma boa categoria.....	39
Tabela 6 - Condições Remuneratórias para contratos de Expatriação.....	60

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Ciclo da Expatriação .....	13
Figura 2 - Modelo de ajustamento proposto por Parker e McEvoy (1993) .....	26
Figura 3 - O Ciclo do choque cultural e do ajustamento sociocultural do expatriado.....	27
Figura 4 - Estrutura organizacional da Webasto Portugal .....	45

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Número médio anual de trabalhadores.....	46
Gráfico 2 - Distribuição dos trabalhadores por sexo .....	47
Gráfico 3 - Distribuição dos trabalhadores por habilitações literárias.....	47

## **Introdução**

A expatriação tem um papel muito importante na atual gestão de recursos humanos das empresas e a sua gestão carece de muitos cuidados pois envolve custos para as empresas e implicações ao nível pessoal e profissional da vida do trabalhador. Tem sido estimado que os custos com um expatriado são três a quatro vezes superiores se comparados com o mesmo profissional contratado no país de destino, representando assim um peso elevado nos custos das empresas e daí a importância na sua correta implementação e gestão. Por estes motivos importa analisar como os expatriados vivem esta experiência, procurando com isso identificar os aspetos positivos e negativos inerentes ao processo de expatriação por forma a otimiza-lo.

Se para uns a expatriação pode ser uma aventura pessoal e profissional, para outros rapidamente se pode transformar num sacrifício difícil de suportar; é sempre um processo sensível onde o trabalhador normalmente se vê confrontado com problemas de ordem profissional, pessoal e até familiar, com a obrigação de se adaptar a realidades diferentes, o que influencia diretamente o seu desempenho e o da própria organização. A expatriação é assim um processo de mudança que tem que ser cuidadosamente planeado e amadurecido para não implicar danos irreversíveis tanto para a empresa como para o trabalhador, carecendo por isso de estruturação uma vez que envolve procedimentos, estratégias e pessoas e não pode ser entendido apenas como o deslocamento de um trabalhador para outro país; tem que ser entendido como um processo global que deve estar organizado em três etapas por forma a ser bem-sucedido: Preparação para a missão, a missão em si e a volta da missão.

O trabalho de investigação aqui apresentado tem como objetivo descrever e analisar o processo de expatriação na perspetiva dos trabalhadores de uma empresa do setor automóvel. A perceção dos trabalhadores relativamente aos diferentes processos é um fator relevante e uma importante fonte de informação para as organizações que promovem a melhoria contínua e estão preocupadas com o bem-estar e motivação do seu capital humano, principalmente quando existe uma experiência vivenciada na primeira pessoa. Esta descrição e análise dos acontecimentos permitem à organização entender melhor o processo em si permitindo alterações/ajustes dos procedimentos/etapas em processos futuros por forma a melhorar os ganhos da experiência tanto para a empresa como para os trabalhadores.

Para o presente trabalho foram definidos como objetivos específicos, descrever o processo de expatriação, identificar o perfil dos expatriados, perceber o que levou cada trabalhador a aceitar este desafio, identificar as maiores dificuldades sentidas e o grau de satisfação dos trabalhadores com este mesmo processo. A satisfação como objetivo específico vai permitir que se perceba de forma geral o impacto que esta experiência teve para os trabalhadores envolvidos e aferir se a forma como está organizada resulta eficazmente.

Do ponto de vista metodológico recorreremos ao estudo de caso com o objetivo de analisar de forma intensiva uma determinada realidade. Relativamente às técnicas de recolha de dados optamos pela entrevista semidiretiva aplicada a uma amostra de conveniência do universo de expatriados da empresa em estudo, bem como a análise documental e a observação participante. Para o tratamento de dados recorreu-se à análise de conteúdo para descrever e interpretar o conteúdo da informação obtida nas entrevistas.

O presente trabalho de investigação está dividido em três partes. Na primeira parte apresenta-se e discute-se a revisão da literatura que serviu de orientação ao presente trabalho onde é contextualizada a expatriação no quadro da mobilidade internacional e na própria gestão internacional de recursos humanos, bem como apresentamos os conceitos inerentes à própria expatriação e ao expatriado e a todo o processo de expatriação. Na segunda parte apresentamos os objetivos que fundamentam a investigação e justificamos as opções metodológicas utilizadas. Por último na terceira parte são apresentados e analisados os resultados obtidos nomeadamente a nível das motivações dos expatriados para a expatriação bem como a nível de todo o processo desde o recrutamento até à repatriação. Terminamos o presente trabalho com a apresentação das principais conclusões obtidas.

## **PARTE I – PRESSUPOSTOS TEÓRICOS**

Propomo-nos de seguida fazer a contextualização necessária à realidade que é a expatriação, definir os principais conceitos inerentes à própria expatriação e ao expatriado bem como apresentar e explicar as etapas do processo de expatriação e do ajustamento cultural.

### **1.A Globalização e a Internacionalização das empresas**

A globalização não é um processo recente e historicamente é visto como um processo cíclico que reflete a predominância social de cada época, assim, em cada período histórico ela possui características próprias. A globalização moderna difere das anteriores por estar baseada no elevado avanço tecnológico e na expansão capitalista levada a cabo principalmente por pressões dos países industrializados.

Para o Fundo Monetário Internacional (cit in Camara, 2011:18) *“A globalização é a crescente interdependência económica dos países em todo o mundo, através do volume e variedade crescentes das transações internacionais de bens e serviços e de fluxos capitais”*.

Para o Conselho Económico e Social (CES) (1997) a globalização é entendida como o processo de desenvolvimento das inter-relações à escala mundial, em que cada país está ligado aos outros através de uma complexa teia de laços e de acontecimentos, de tal modo que decisões e ações tendo lugar numa parte do Mundo podem implicar consequências significativas para indivíduos ou organizações localizadas em áreas distantes.

O processo de globalização é visto por uns como um fator vantajoso potenciador de crescimento quer a nível económico quer a nível social, por outros como um motor de destruição que só trouxe desvantagens.

Não sendo um fenómeno recente continua a ser atualmente muito abordado e nem sempre gera consenso entre os diferentes autores relativamente à sua definição, devendo-se isso em grande medida ao facto de estarmos a falar de um fenómeno complexo que combina uma dimensão social, económica e cultural. Embora a sua definição não seja partilhada por todos os autores existem três características deste complexo fenómeno que são coincidentes em quase todas as definições propostas e que de acordo com Campos e Canavezes (2007) são: a maior interligação e interdependência entre estados, organizações

e indivíduos, não só ao nível económico, mas também ao nível social e político; a abertura das fronteiras onde circulam pessoas bens e serviços e o desenvolvimento tecnológico que facilita a comunicação entre pessoas e instituições.

Com a globalização e a conseqüente abertura dos mercados nenhum país ficou indiferente ao facto de poder potencializar os seus negócios conduzindo assim muitas empresas a arriscar em espaço internacional de forma a aumentar a sua competitividade por forma a obter vantagem estratégica. Esta vantagem estratégica, entre outros fatores, implicou a conquista de mercados internacionais, que aconteceu por um lado para encontrar outros mercados interessantes e por outro lado devido ao facto dos clientes já não serem geograficamente fixos tornando-se internacionalmente móveis (Finuras, 2003).

A internacionalização das empresas torna-se assim um imperativo de sobrevivência neste ambiente competitivo, sendo que de acordo com Finuras (1999) esta internacionalização acontece devido aos seguintes motivos: 1) oportunidades estratégicas e modas; 2) vontade de crescimento e conquista de mercados e 3) imperativos estratégicos. Para Camara (2011) as razões que levam as empresas à internacionalização são: 1) a pequena dimensão do mercado doméstico; 2) a pressão crescente sobre os custos de produção, 3) o desenvolvimento tecnológico; 4) a liberalização e privatização de vastos sectores da economia e 5) a interdependência de economias.

A gestão das empresas é influenciada pela cultura da casa-mãe e/ou pelas culturas locais dependendo da fase de internacionalização em que se encontrem (Rego e Cunha, 2009). Para estes dois autores existem quatro fases da internacionalização: 1) doméstica, quando as empresas estão centradas nos mercados domésticos e podem eventualmente exportar, os únicos aspetos de cariz transcultural são os relacionados com as marcas, embalagens e a comunicação com o cliente internacional; 2) internacional, quando a empresa dá total importância às diferenças culturais dos vários mercados onde opera, procura-se o correto ajustamento dos produtos às preferências dos consumidores locais; 3) multinacional, quando a empresa compete pelos custos e pelos preços, procurando explorar vantagens de custos de mão-de-obra e matérias-primas. Precisa de proceder a ajustamentos culturais nos mercados onde atua; e 4) global/transnacional quando a empresa tenta compreender as necessidades dos consumidores, produz produtos que vão ao encontro dessas necessidades a mais baixo custo nos locais onde tal vantagem possa ser alcançada.

## **2. A Gestão Internacional de Recursos Humanos e a Mobilidade Internacional**

Com a internacionalização das empresas surge a Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) e a preocupação dos profissionais desta área em entender quais as diferenças culturais que existem de país para país e aprender a lidar com elas de maneira construtiva. Com a internacionalização e com o aumento da circulação de pessoas percebe-se que a internacionalização da Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem vindo a emergir como uma consequência natural da globalização dos negócios.

Para Rego e Cunha (2009) os profissionais de Recursos Humanos (RH) em âmbito internacional têm cinco desafios num mundo global: 1) participação do desenvolvimento da estratégia global de negócio; 2) alinhamento das matérias de RH na estratégia de negócio; 3) apoio e facilitação da mudança; 4) apoio à construção de culturas empresariais globais e 5) desenvolvimento de líderes globais.

Os principais desafios da GIRH são (Finuras,1999): determinar o grau de normalização/standardização das políticas de GRH e as tarefas a centralizar; gerir carreiras internacionais, escolher a nacionalidade dos dirigentes das filiais; preparar a expatriação escolher e gerir os quadros expatriados, formação e o perfil dos gestores internacionais e dos quadros expatriados.

Atendendo às fases da internacionalização das empresas anteriormente descritas, existem diferentes implicações para a GRH. Na fase doméstica as empresas têm essencialmente um modelo de GRH etnocêntrico que de acordo com Rego e Cunha (2009) se caracteriza por uma forte complexidade organizacional na empresa-mãe, onde a tomada de decisão é controlada, nas subsidiárias a autoridade é praticamente nula, sendo que as políticas de gestão são aplicadas numa única direção, da empresa-mãe para as subsidiárias, dá-se primazia ao recrutamento de nacionais. Na fase internacional as empresas aplicam igualmente e de acordo com Rego e Cunha (2009) um modelo de GRH etnocêntrico. Na fase multinacional e de acordo com os mesmos autores, desenvolve-se um modelo de GRH policêntrico no qual a empresa-mãe e as subsidiárias são caracteristicamente independentes, onde a autoridade, bem como a tomada de decisão, se viabilizam de forma autónoma. A identificação cultural dos trabalhadores e as práticas de GRH são condicionadas e determinadas localmente pela cultura nacional do país de origem. A empresa-mãe legitima e confia nas práticas de gestão das subsidiárias, considerando-as

mais sensíveis ao mercado local e pressupondo que cada uma reconhece a sua própria cultura, interesses e necessidades e sabe qual a melhor forma de atuar, contando com os gestores locais para a gerir. Por último as globais que adotam um modelo GRH geocêntrico, onde a principal característica se refere à interdependência da empresa-mãe e das subsidiárias, onde estas não são autónomas nem meros satélites da empresa-mãe. A tomada de decisão desenvolve-se em constante colaboração e a comunicação é fortemente encorajada em ambos os sentidos. A identificação cultural verifica-se com os objetivos nacionais e, simultaneamente, com uma orientação internacional. As práticas de GRH adotadas são simultaneamente universais e locais, pelo que os gestores são motivados e recompensados por atingir os objetivos locais sem detrimento dos globais.

Com o processo de globalização e a conseqüente internacionalização das empresas a mobilidade internacional caracterizada pela movimentação de trabalhadores entre países passa a ter que ser equacionada e gerida num ambiente onde não há barreiras geográficas.

De acordo com Camara (2011:25-26) “à medida que a globalização se aprofundou e que a internacionalização se tornou incontornável para muitas empresas, não só se alterou o modelo de gestão como se começou a olhar para a expatriação numa perspetiva mais estratégica”.

Para além da expatriação são conhecidas outras formas de trabalho internacional podendo estar divididas em quatro tipos, a primeira submete o trabalhador a deslocações semanais entre o país onde reside e o país onde trabalha, as chamadas *commuter assignments* ou colocações de proximidade (Camara, 2008; Welch e Worm, 2006). A segunda, transferências rotativas, colocações por turnos ou ainda *frequent travelling*, diferencia-se do tipo de trabalho internacional anteriormente referido, na medida em que o trabalhador é deslocado durante um curto período de tempo, seguido por um período igual de descanso no país onde reside (Camara, 2008; Bonache et al., 2010; Welch e Worm, 2006). A evolução tecnológica tornou possível a criação de uma outra forma de trabalho internacional que pode ser feita através de casa: as transferências virtuais, colocações virtuais ou trabalho virtual (Camara, 2008; Bonache et al., 2010; Welch e Worm, 2006). Este tipo de trabalho internacional permite que barreiras geográficas sejam derrubadas, isto porque não requer nenhuma deslocação, uma vez que o trabalhador consegue gerir a empresa à distância através de mecanismos como a comunicação eletrónica e as videoconferências. A última forma de trabalho internacional são as transferências contratuais (Welch e Worm, 2006), que acontecem quando competências específicas do trabalhador são essenciais para a execução de determinado projeto internacional. Aqui um

trabalhador externo à empresa celebra um contrato de expatriação com a finalidade de desempenhar apenas as funções necessárias, normalmente com uma duração de seis meses a um ano.

### **3. Expatriação**

Expatriação como a própria palavra indica significa mandar para fora da pátria é também substituída vulgarmente por *assignments* ou missões internacionais.

A expatriação é o processo pelo qual as organizações colocam trabalhadores para viver e trabalhar noutra país e de acordo com Camara (2008), implica: a) colocação no estrangeiro por um período alargado, tipicamente 3 anos renovável por períodos iguais; b) manter o vínculo laboral à empresa-mãe; c) a relação hierárquica bem como o pagamento da remuneração é da empresa de destino; d) ter o direito à reintegração na empresa-mãe para cargo compatível, contando o tempo da expatriação para a sua antiguidade.

Zwielewski (2009 cit in Gallon e Antunes, 2013) amplia o conceito e analisa a expatriação como o ato de alterar rotinas, costumes, valores pessoais, construir uma nova rede de relacionamentos, tanto para a pessoa que está sendo expatriada como para sua família, e proporcionar-lhes uma nova infraestrutura para que, ao enfrentarem os desafios, estejam bem emocionalmente.

De acordo com Dowling e Welch (2004) a expatriação pode, em função do contexto, duração e das tarefas a serem desempenhadas durante essa deslocação, dividir-se em: 1) expatriação de curta duração, duração máxima de três meses, onde normalmente desempenham funções de supervisão ou implementação de pequenos projetos; 2) expatriação de duração prolongada, estes desempenham as mesmas funções que os expatriados de curta duração, no entanto a sua transferência pode atingir, no máximo, um ano; e 3) expatriação de longa duração, normalmente associado a cargos superiores (e.g. diretores de departamento ou área) e a duração da transferência é entre um a cinco anos.

Rego e Cunha (2009) relatam que há três categorias para compor o quadro internacional de empregados: a) os de missões de curta duração (até seis meses); b) os expatriados de missões de longa duração (entre seis meses e três-cinco anos); e c) os “expatriados” permanentes.

No presente estudo será considerada a expatriação como o movimento de trabalhadores entre o país de origem e o país de destino por um período definido com vista

ao regresso. Este movimento aqui considerado ocorre entre filiais ou entre filiais e a casa-mãe.

### **3.1. Porque expatriam as empresas?**

As empresas promovem a mobilidade internacional devido a um conjunto de razões. Para Rego e Cunha (2009) a expatriação pode ocorrer por haver ausência de recursos humanos qualificados e para reter os quadros mais talentosos. Por outro lado a expatriação tem vindo cada vez mais a acontecer devido à falta de trabalho que existe nas organizações a nível nacional, sendo que estas em vez de recorrerem ao despedimento dos trabalhadores, muitas vezes, canalizam-nos para filiais onde emergem novos polos de negócio (Silva, 2012).

Peixoto (1999) destaca algumas razões pelas quais as empresas optam pela expatriação: por motivos de competências e *Know-how* específico, normalmente associada a algumas fases das empresas tais como o arranque, a comercialização de novos produtos e à introdução de novas tecnologias; por motivos de desenvolvimento de carreiras e ganhos de experiência internacional, normalmente utilizado em empresas onde existem políticas de pessoal que incluem planos de carreira estruturados; por motivos de disseminação da mecânica da empresa para os gestores de topo com o objetivo de passarem o *Know how* da empresa e por motivos de inexistência de qualificações locais.

Rego e Cunha (2009) propõem cinco tipos de orientação para caracterizar as organizações relativamente à expatriação e aos seus objetivos. As empresas com uma orientação global consideram a expatriação como algo indissociável da sua atividade e esperam que os seus trabalhadores a encarem como um processo normal e frequente nas suas carreiras. Empresas com orientação emissária que têm mercados internacionais bem estabelecidos, com uma base cultural geograficamente delimitada sendo desde aí que selecionam os seus expatriados. Os expatriados executam missões de longa duração e depois voltam à sua base cultural. Empresas com orientação profissional cuja expatriação assenta em aspetos profissionais e especializados, onde por regra ocorre o recrutamento de profissionais externos à empresa para suprirem as necessidades desta em operações internacionais. Empresas com orientação periférica são empresas que operam em determinados nichos de mercado e estão afastadas do centro de atividade (exemplo de multinacionais de pequenos países em que predomina a necessidade de expansão e onde a

expatriação é vista como uma espécie de bônus ou recompensa não tendo uma estratégia verdadeiramente transnacional). Por último a orientação expediente inerente as empresas que iniciaram recentemente a sua internacionalização e a expatriação é entendida como necessária para responder às necessidades específicas e pontuais e onde as suas políticas evoluem numa base experimental (tentativa e erro).

Para Camara (2011) a expatriação pode caracterizar-se relativamente aos seus objetivos da seguinte forma:

**Tabela 1 - Ojetivos da Expatriação**

<b>Duração/Finalidade</b>	<b>Satisfação das Necessidades</b>	<b>Aquisição de Conhecimentos</b>
<b>Longa</b>	Representação da empresa mãe	Desenvolvimento de competências
<b>Curta</b>	Resolução de problemas	Progressão na carreira

Fonte: Camara (2011)

Independentemente das razões que levam as empresas a expatriar é importante que o processo seja gerido com muita sensibilidade e estrutura de forma a evitar problemas para a empresa e para o trabalhador quer de cariz financeiro, profissional e até familiar. Para a estruturação deste processo é importante que o mesmo não seja visto como apenas o ato de colocar pessoas a trabalhar noutros países mas sim como um processo minucioso.

## **4. Expatriado**

De acordo com Rego e Cunha (2009) os expatriados são empregados de organizações empresariais ou governamentais que são enviados para uma unidade organizacional situada num país distinto do de origem, para prosseguir objetivos relacionados com a tarefa ou a organização, por um período de tempo pré-determinado, variando entre seis meses e cinco anos. Estes dois autores distinguem ainda os seguintes tipo de expatriados: 1) Expatriados do país de origem que são trabalhadores de um país onde a sede da empresa está localizada e que são transferidos para uma filial da empresa localizada noutro país. 2) Expatriados de países terceiros que são trabalhadores que não vêm do país onde se localiza a sede da empresa, mas desempenham o seu trabalho num

país estrangeiro. Podem ser, por exemplo, trabalhadores que são transferidos entre filiais da empresa, localizadas em países diferentes da sua sede; 3) Impatriados, pessoas que vêm de filiais e são transferidos para a sede com o objetivo de enriquecer com novas ideias e transmitir informação, em ambos os sentidos, acerca da empresa; 4) Flexipatriados, que são expatriados flexíveis que circulam por diferentes países em estadias de curta duração. A sua existência visa a transferência de conhecimentos, o controlo da gestão ou o desenvolvimento de quadros.

Para Dowling e Welch (2004) o expatriado é um trabalhador que está trabalhando e residindo temporariamente num país estrangeiro.

Uma definição mais detalhada é a de Aycan e Kanungo (1997, cit in Rego e Cunha, 2009:250), em que considera os expatriados como “*empregados de organizações empresariais ou governamentais que são enviados para uma unidade organizacional situada num país distinto do de origem, para prosseguir objetivos relacionados com a tarefa ou a organização, por um período de tempo pré-determinado, variando entre seis meses e cinco anos*”.

Peixoto (1999) refere que a permanência dos expatriados é bastante variável, sendo os fatores dessa variação, o posicionamento na estrutura hierárquica da organização e o tipo de trabalho desempenhado. Para este autor cargos de gestão tendem a ter estadias mais longas, cargos técnicos de maior relevo tem estadias intermédias e a estadias curtas estão normalmente associadas ao cumprimento de projetos específicos ou formação.

No presente estudo assume-se o expatriado como sendo um trabalhador de uma organização que se desloca para fora do seu país para trabalhar e residir, deslocação essa que pode ser para a casa mãe ou para outra filial por um determinado período de tempo, mantendo o vínculo de trabalho com a organização de origem.

#### **4.1. As razões individuais para a expatriação**

Existem dois tipos de motivações que levam os trabalhadores a deixar o seu país e a aceitarem estas missões, as motivações intrínsecas e as motivações extrínsecas. As motivações intrínsecas dizem respeito a fatores internos ao indivíduo, os seus interesses e gostos, reconhecimento pessoal, etc. As extrínsecas referem-se a fatores externos ao indivíduo e são por exemplo o salário, as condições de trabalho o *status* entre outras.

Briscoe (1995) refere duas razões que considera primárias, o aumento da remuneração e a melhoria das perspetivas de carreira. De acordo com Adler (1991, cit in

Finuras, 2003) os motivos que levam os trabalhadores a aceitarem missões internacionais são: o gosto por experiências novas; porque o trabalho é mais interessante; porque há mais responsabilidade, mais *status*, mais autonomia; porque o salário é melhor e há mais possibilidade de progredir na carreira; porque as características geopolíticas e sociais do local são mais apelativas e há qualidade de vida; e porque a situação é favorável para o cônjuge e família.

As motivações que estão na base desta decisão são influenciadas pela condição sociodemográfica como o estado civil, a idade e até mesmo o género. A literatura mostra que os trabalhadores mais jovens e solteiros são os que tendem a aceitar mais facilmente esta experiência internacional.

A título de resumo enumeram-se alguns dos principais aspetos que motivam os trabalhadores a aceitar o processo de expatriação e que foram mencionados por vários autores (e.g. Camara, 2011, Finuras, 2003; Martins, 2011; Rego e Cunha, 2009; Pinto, 2008):

- Expetativa de melhoria do posto de trabalho encarando a expatriação como uma oportunidade de ocupar novas, diferentes e melhores funções comparativamente às ocupadas antes da missão;
- Desejo individual em ganhar mais dinheiro enquanto expatriado, que lhe permita melhorar o seu estatuto económico atual;
- Vontade em conhecer outra cultura, isto é, o gosto pessoal em contactar com hábitos, povos, contextos sociais diferentes dos existentes no seu país de origem;
- Motivação e desejo das famílias em querer experimentar uma nova experiência de vida.

Independentemente de quais as motivações que levam a aceitar uma missão internacional o que a literatura nos mostra é que o sucesso destas missões é mais provável para quem se encontra motivado para a mesma do que para quem vai “compelido” pela empresa.

## **4.2 O perfil do expatriado**

Para Camara (2008) a expatriação não é um processo para qualquer um, sendo que o expatriado para além de competências técnicas deve ter um perfil comportamental potenciador de sucesso no contacto com a nova realidade cultural. Ainda de acordo com

Camara (2008), Percy Barnevik foi pioneiro a lançar o perfil do expatriado, embora este não seja indispensável para todos procurou explicitá-lo tendo como base a dimensão comportamental: abertura de espírito, respeito pelos outros, imaginação, criatividade, generosidade e paciência. Para Briscoe (1995) para além das competências técnicas o expatriado deve ter algumas competências indispensáveis tais como: desembaraço, adaptabilidade, sensibilidade cultural, maturidade entre outras.

Dowling e Welch (2004) através de um estudo efetuado nos EUA procuraram identificar os 5 fatores mais importantes, referindo que embora as competências interculturais sejam claramente importantes é difícil definir exatamente em que consistem e quais os critérios de avaliação. Os 5 fatores identificados foram a extroversão, simpatia, rigor, estabilidade emocional e a abertura de espírito.

De acordo com Black et al (1991) existem quatro fatores pertinentes de natureza individual e ambiental para o sucesso da expatriação: 1) A auto-orientação, que diz respeito a atividades reforçadoras da autoestima, da autoconfiança onde se incluem as atividades de lazer e a gestão do *stress*; 2) orientação para os outros que diz respeito às atividades de interação com os residentes do país estrangeiro que implica sustentar amizades, aprender a língua, saber escutar, ser culturalmente sensível; 3) perspicácia perceptual respeita à capacidade para compreender o comportamento dos estrangeiros e por fim a 4) dificuldade cultural que é uma variável de natureza ambiental e é tanto mais vincada quanto mais a cultura de origem do expatriado se afastar da cultura do país de acolhimento.

Outro aspeto de relevância, de acordo com Sparrow et al (2004), é que o perfil tradicional do expatriado tem-se vindo a alterar; entre os aspetos mencionados pelos autores está o lento, mas já sentido aumento do número de mulheres em processos de expatriação, principalmente nos países nórdicos, e o aumento do número de casais em processos de expatriação, os denominados casais de dupla carreira. De acordo com Rego e Cunha (2009) a percentagem de mulheres em processos de expatriação tem aumentado. Contudo é um crescimento muito lento devido a três fatores: as mulheres são menos propensas a desejar uma experiência internacional, as empresas por questões de preconceito são renitentes a escolher mulheres e alguns locais de destino dos expatriados são preconceituosos relativamente às mulheres.

O estudo desenvolvido por Fischlmayr e Puchmüller (2015) dá centralidade ao expatriado não tradicional, concretamente à mulher como chefe de família e que passa a ter uma carreira internacional. Embora refira um decréscimo dos expatriados femininos de

23% para 19% de acordo com o *relocation trends survey* (2015), enfatiza-se o facto de as mulheres desejarem cada vez mais carreiras internacionais, o que exige um esforço de conciliação entre o mundo do trabalho e o mundo familiar.

Em geral os expatriados têm idade inferior a 30 anos ou superior a 50, elevada competência profissional e motivação não exclusivamente económica de acordo com vários estudos (Araújo, 2012).

Deve ser afastada a ideia de expatriar os que estão a mais ou não fazem falta à organização.

## 5. O Processo de Expatriação

Enviar trabalhadores para o estrangeiro é um processo delicado que requer muita sensibilidade desde o momento da escolha do candidato à posterior gestão do processo. Para que o sucesso de tal missão não seja posto em causa este processo deve ser minuciosamente estruturado sem negligenciar nenhuma etapa. A expatriação deve estar alinhada com a propria estratégia da empresa, cabendo à área de Recursos Humanos a sua gestão de forma articulada com os demais processos de gestão de pessoas.

Rego e Cunha (2009) propõem que o ciclo de uma missão internacional se inicie com a avaliação da necessidade de expatriação e termine com a repatriação. No centro de todo este processo está o apoio necessário a ser dado ao expatriado e à sua família.

**Figura 1 - Ciclo da Expatriação**



Fonte: Adaptado de Rego e Cunha (2009)

Black et al (1999 cit in Machanisse, 2013), referem que existe relação entre o sucesso da expatriação e o cumprimento com cinco fases do ciclo de expatriação: 1) a seleção para a missão internacional; 2) a formação de preparação do expatriado; 3) o ajustamento cultural ao país de acolhimento; 4) a repatriação, e por fim, 5) o desenvolvimento de líderes globais.

Podemos entender este processo tendo em conta três momentos: Antes da expatriação onde se inclui o recrutamento, formação e gestão de recompensas; durante a expatriação onde se inclui a gestão e o desenvolvimento da carreira dos expatriados e onde é dado todo o suporte ao trabalhador deslocado e por fim após a expatriação com a repatriação/integração do trabalhador.

## **5.1 Recrutamento e Seleção**

Esta é uma fase muito importante e pretende dar resposta à pergunta, quem expatriar? Rego e Cunha (2009) referem que muitos dos processos de seleção tem como base as competências técnicas dos candidatos sem que sejam consideradas as competências transculturais. Jordan e Cartwright (1998, cit in Rego e Cunha, 2009), referem que a seleção de alguém para uma missão internacional requer algo mais do que os usuais critérios usados para predizer o desempenho excepcional no cenário doméstico. De acordo com Finuras (2003), a grande maioria das empresas multinacionais dá prioridade à aquisição prévia de especialização num domínio e a um princípio de êxito profissional, investem em expatriados que já tenham demonstrado competências e bom potencial. Para este autor é também verdade que muitas empresas acham que quem é bem-sucedido “em casa” será bem-sucedido no estrangeiro, sendo que não existe investigação suficiente para sustentar tal teoria.

Uma competência individual essencial nestes processos é a linguística pois sem ela o expatriado não consegue comunicar e dificilmente se adapta influenciando com isso o seu desempenho. Para Caligiuri et al (2005 cit in Leal, 2013) a língua é uma condição mínima para o sucesso da missão.

Camara (2011) refere ainda que, na escolha do candidato, é necessário avaliar a sua motivação para a expatriação e a sua situação familiar. Este autor acrescenta ainda que se o candidato escolhido apenas tiver presente a valorização da carreira ou a motivação financeira pode ocorrer frustração, face a um candidato que tenha também como motivação a interação cultural. A motivação financeira por si só não resiste às dificuldades de

adaptação e irá levar o expatriado a questionar-se constantemente sobre se o dinheiro que lhe pagam é suficiente para as dificuldades que sente.

Finuras (2003) sublinha a motivação das famílias como um aspeto muito importante a considerar no processo de seleção do candidato a expatriar, pois o autor considera que é uma violência forçar alguém a separar-se da família para prosseguir a carreira ou submeter os filhos a interrupções da escolaridade pois as possibilidades de sucesso e produtividade ficam mais reduzidas. Caligiuri (2000) refere que no momento da seleção do expatriado deve ser tido em conta se este já teve outras experiências internacionais pois esse é um aspeto importante para facilitar o ajustamento internacional.

Para avaliar se o candidato possui as competências anteriormente mencionadas pelos diferentes autores torna-se necessário utilizar instrumentos de diagnóstico. Finuras (2003) refere que estudos efetuados em França mostraram que o sucesso da expatriação passa de 13% para 30% quando a empresa utiliza métodos específicos na escolha dos seus expatriados. Este autor acrescenta ainda que a sua experiência lhe diz que é aconselhável as empresas possuírem e ou adquirirem instrumentos e técnicas que permitam efetuar uma avaliação rigorosa dos candidatos e que não se limitem apenas à intuição ou à vontade do candidato partir ou viajar.

Stroh et al (2005) propõem que o processo de seleção do candidato a expatriar cumpra com as seguintes fases: criação de uma equipa de seleção com as competências necessárias e essenciais à gestão deste processo, equipa esta que irá definir de acordo com a estratégia inerente a esta expatriação qual será o objetivo da mesma. Com base nesses critérios irá analisar a *pool* de trabalhadores com potencial e com vontade de ir para fora para selecionar aqueles que à priori reúnem as condições para uma missão internacional. Após a seleção dos potenciais candidatos são aplicados um conjunto de instrumentos, que podem ser diagnósticos ou provas situacionais que culminam com entrevista. Finuras (2003) refere que para um melhor conhecimento do candidato devem ser feitas entrevistas em profundidade com as próprias famílias de modo a que estes possam decidir sobre as vantagens e desvantagens da expatriação e o seu impacto familiar. Após a aplicação destes instrumentos é selecionado o candidato e apresentada a respetiva proposta. O processo finaliza-se com o encaminhamento do selecionado para a fase de preparação/formação para a missão internacional. Estes autores referem dois pontos fundamentais que devem ser tidos em conta no processo de seleção para missões internacionais. Em primeiro lugar, o processo de seleção deve estar à frente do processo de globalização da empresa, por outras palavras, os recursos humanos da empresa devem ter um conjunto de trabalhadores já

identificados com o potencial para assumir processos internacionais. Em segundo lugar devem de atuar de forma estratégica para manter o processo à frente do processo de globalização, desenvolver um forte grupo de candidatos para melhorar a competitividade global da empresa e o sucesso do indivíduo.

Rego e Cunha (2009) propõem um conjunto de instrumentos para aferir as competências interculturais, 1. Competência de comunicação intercultural, que permite medir o respeito e a postura de interação entre outras; 2. Sensibilidade intercultural que avalia o envolvimento em interações culturais, autoconfiança e prazer nessas interações, etc.; 3. Competências interpessoais, avalia a gestão de conflitos interpessoais, apoio emocional a outros, divulgação de informação pessoal, etc.; 4. Capacidade de resolução de problemas sociais mede a orientação positiva e negativa para os problemas, etc.; 5. Auto monitorização analisa a ação, direção para os outros e a extroversão. Referem ainda Rego e Cunha (2009) que um processo de recrutamento e seleção para selecionar um trabalhador para expatriar pode ser analisado à luz de quatro dimensões: 1) Aberto/formal onde os critérios e as medidas de avaliação são claramente definidos, ocorre divulgação aberta das vagas e os selecionadores dos candidatos tem formação específica para o efeito; 2) Aberto/informal em que os critérios e as medidas de avaliação não são claramente definidos, ocorre divulgação aberta das vagas e os selecionadores não tem formação específica; 3) Fechado/formal onde os critérios e as medidas de avaliação são claramente definidos, os selecionadores dos candidatos tem formação específica para o efeito não havendo divulgação aberta das vagas. Os candidatos são nomeados de acordo com a sua reputação e a sua pertença às redes de relacionamentos dos selecionadores. Por último, o 4) Fechado/informal onde os critérios e as medidas são determinados pelas preferências dos selecionadores, não há divulgação das vagas e os candidatos são nomeados pela sua reputação e pertença às redes de relacionamentos dos selecionadores.

Martin e Anthony (2006) observam que a má seleção de candidatos pode conduzir a elevadas taxas de turnover.

## **5.2 Formação**

Outra condição para o sucesso da expatriação está na formação de preparação do expatriado, após a sua seleção é necessário prepará-lo, a ele e à família, por forma a facilitar a sua adaptação.

Rego e Cunha (2009) referem que a formação anterior à partida é um método possível de incrementar a probabilidade de os expatriados se ajustarem bem ao país de acolhimento, mas ainda é relativamente incomum. A formação destinada a preparar o expatriado para a sua missão internacional deve ter em conta vários aspetos que em contexto doméstico não são sentidos de forma tão crítica (Black e Mendenhall, 1990).

Finuras (2003) e Kangas (2012) vêm afirmar também a importância da formação de preparação para o expatriado e para a família, pois referem que esta prepara de forma antecipada o expatriado, reduzindo o choque cultural e preparando-os para lidarem com as situações com que serão confrontados.

Embora a importância da formação nos processos de destacamento seja referida por diferentes autores, grande parte das empresas ainda não assume esta etapa como fundamental neste processo. Rego e Cunha (2009) referem um conjunto de razões pelas quais as organizações não encaram a formação com a importância e relevância que ela tem nestes processos: as competências internacionais apenas podem ser adquiridas através da experiência; ser comum presumir que os processos de formação normais não asseguram resultados eficazes; as formações têm por vezes custos elevados; a formação é incompatível com o frenesim dos preparativos da deslocação; expectativa de que os “bons trabalhadores” exercerão bons “desempenhos”; o período que separa a escolha do candidato e o início da missão é curto; as especificidades de cada missão dificultam a identificação dos conteúdos formativos adequados e assume-se que o sucesso da missão depende fundamentalmente das competências técnicas. Os mesmos autores referem ainda que mesmo quando a empresa disponibiliza formação aos expatriados, fá-lo por um período muito curto normalmente nos dias e semanas que antecedem a missão, não o fazem de forma extensível à família e a formação não têm continuidade no país de destino do expatriado.

A formação aos expatriados deve ter em conta duas vertentes, técnica e comportamental.

Para Rego e Cunha (2009), existem quatro tipos de formação para proporcionar ao trabalhador a devida preparação transcultural: 1) a informação prática que se destina a proporcionar elementos sobre matérias como as condições de vida no país de destino, as realidades laborais e as condições de viagem. Esta informação pode ter como fonte os trabalhadores que regressem de outras missões, relatórios acerca do país ou até mesmo pessoas desse mesmo país; 2) os estudos da área enfatizam a história a cultura, estrutura social, economia, comportamento político. Os veículos de formação podem ser a leitura de

materiais informativos, audiovisuais, *whorkshops*; 3) os programas de sensibilização cultural atuam sobre os sentimentos que as pessoas poderão experimentar quando estiverem inseridas na cultura de acolhimento e 4) assimilador cultural, técnica mais conhecida, onde são incorporados incidentes críticos relativos a interações transculturais e a modos de evitar mal-entendidos e equívocos. De seguida são apresentadas as principais vantagens enumeradas por Rego e Cunha (2009) relativamente a estes quatro tipos de formação:

**Tabela 2 - Vantagens dos quatro tipos de formações para a preparação transcultural**

<b>Métodos de formação</b>	<b>Vantagens</b>
Informação prática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminui o período de ajustamento;</li> <li>• Mitiga os sentimentos negativos gerados pelo choque cultural;</li> <li>• Clarifica os objetivos e as expetativas da missão.</li> </ul>
Estudos da área	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite compreender o contexto político e social;</li> <li>• Melhora as possibilidades de adaptação;</li> <li>• Permite compreender diversas formas de comportamento <i>sui generis</i>;</li> <li>• Permite preparar relações mais proveitosas com os residentes do país de acolhimento.</li> </ul>
Sensibilização cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuam sobre os sentimentos que as pessoas poderão experimentar quando estiverem inseridas na cultura de acolhimento.</li> </ul>
Assimilador cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuda o individuo a respeitar as sensibilidades dos residentes do país de acolhimento.</li> </ul>

Fonte: Rego e Cunha (2009)

Kangas (2012) refere que existe diferentes tipologias de formação enfatizando aquilo a que denomina como visitas preliminares ao país de acolhimento para poder ter contacto com a diferente realidade e inclusive estabelecer contactos com os locais. Os custos destas visitas são elevados, contudo devem ser analisados contra os custos do insucesso que um processo de expatriação possa vir a ter.

Para Camara (2011), para além da importância dos conteúdos da formação em matéria de ajustamento cultural, importa também a organização do próprio processo onde a construção de um cronograma ajustado temporalmente é fundamental.

**Tabela 3 - Cronograma formativo**

DURAÇÃO DA FORMAÇÃO	NÍVEL DE PROFUNDIDADE	CONTEÚDOS FORMATIVOS		
		1 a 2 meses	ALTO	
1 a 4 semanas	MÉDIO		<b>Formação afectiva</b> - Assimilar a cultura - Role Playing - Incidentes críticos - Casos de estudo - Treino na redução do stress - Formação moderada na língua local	
Menos de 1 semana	BAIXO	<b>Fornecimento de informação</b> - Briefing sobre a região - Briefing cultural - Filmes/livros/videos - Uso de intérpretes - Formação mínima na língua local		
		1 mês ou menos	2 a 12 meses	1 a 3 anos
<b>DURAÇÃO DA PERMANÊNCIA NO ESTRANGEIRO</b>				

Fonte: Camara (2011)

O importante papel da formação não termina com a ida do trabalhador para a sua missão internacional de acordo com Rego e Cunha (2009) e Camara (2008) a formação pós-chegada é fundamental para que o trabalhador consiga pôr em prática e materializar aquilo que aprendeu na formação de preparação já em contexto real e para colmatar necessidades pontuais.

Tem um papel igualmente importante no momento do regresso do expatriado na medida em que lhe permite ajustar-se melhor, dando-lhe a recordar alguns aspetos da realidade do seu ponto de partida de modo a poder se readaptar rapidamente (Sílvia, 2012).

Martin e Anthony (2006) sublinham a importância de existirem programas de formação de preparação, aconselhamento e orientação na fase que antecede o regresso do repatriado. Defendem que estes programas facilitam o ajustamento do repatriado ao seu novo trabalho e à empresa estando, portanto, fortemente relacionados com a eficácia na retenção destes trabalhadores após o seu regresso.

### **5.3 Gestão de Recompensas**

A gestão de Recompensas é o sistema pelo qual as empresas estabelecem políticas e práticas de remuneração aos seus trabalhadores.

Relativamente ao processo de expatriação a gestão de recompensas deve ter práticas e regras próprias definidas e bem estruturadas, onde se apresente qual o pacote remuneratório que cada trabalhador terá no momento em que aceitar tal missão.

De acordo com Camara (2011) a gestão de recompensas nos processos de expatriação cria normalmente desencontro de expectativas entre o que o expatriado acha que vai receber e aquilo que a empresa está disposta a pagar. Normalmente e de acordo com este autor os expatriados encaram a colocação no estrangeiro como uma forma de obter níveis de remunerações superiores e uma forma de constituir poupanças. Para Camara (2011) a empresa na definição do seu sistema de recompensas tem que ter em conta o princípio de que o expatriado deve ter um nível de vida, pelo menos, equivalente ao que possuía no país de origem, sendo que os acréscimos salariais e os benefícios que lhe são atribuídos visam compensá-lo da penosidade do isolamento, dos diferenciais de custo de vida e assegurar a cobertura de despesas inerentes à fixação num meio diferente.

Vários autores entre eles Brewster et al (2011) Dowling e Welch (2004) têm-se debruçado sobre os diferentes modelos adotados na gestão de recompensas dos expatriados, convergindo assim para alguns modelos enumerados por Camara (2011): 1) Negociação onde a determinação do pacote salarial é efetuada caso a caso. Embora haja linhas orientadoras o resultado final depende da capacidade de negociação do expatriado. Normalmente utilizado em empresas numa fase inicial de internacionalização; 2) Localização, modalidade onde o expatriado é pago como um gestor local no país de acolhimento embora com alguns suplementos pontuais, normalmente não atrai muitos expatriados principalmente os que têm mais experiência; 3) Quantitativo Global quando é negociado com o expatriado um valor global anual para cobrir a sua retribuição e outras despesas emergentes, ficando ele com a liberdade de alocar parcelas às despesas que terá que fazer; 4) Benefícios Flexíveis quando as componentes remuneratórias são pré-definidas, mas os benefícios são de livre escolha do expatriado dentro de um orçamento anual acordado; 5) Sistemas Remuneratórios Regionais onde as condições de remuneração, incentivos e benefícios são normalizados dentro do mesmo espaço económico.

Para Camara (2011) também é comum que as empresas mantenham a remuneração base do trabalhador expatriado acrescido de uma componente de custo de vida para garantir a equivalência do poder de compra, um subsídio de renda de casa e um certo número de viagens anuais ao país.

O modelo da folha de balanço descrito por Briscoe (1995) e Camara (2011) é possivelmente o modelo mais comum, onde aquilo que é a retribuição de origem do

expatriado é acrescido dos benefícios da expatriação tais como habitação, viatura, viagens, formação, entre outras, bem como os fatores de igualização, como diferencial de custo de vida, igualização fiscal etc.

Para Rego e Cunha (2009) existem três grandes sistemas de compensação: 1) O sistema de orçamento que se baseia no cálculo dos custos incorridos pelo trabalhador nos dois países sendo depois adicionado os efeitos do sistema fiscal local; 2) O sistema do valor líquido “em casa”: este sistema é o mais comumente usado e assenta na premissa de que o trabalhador deve aceder ao mesmo valor líquido no seu país e no de acolhimento, sendo que líquido não significa o salário após impostos, mas antes o valor que lhe permite manter o mesmo poder de compra em ambos os países. Quando estritamente aplicado não produz nem vantagens nem desvantagens ao trabalhador, de qualquer forma por regra é adicionado a esse valor um montante que permita compensar o indivíduo de acordo com os graus de dificuldade, de risco e de desconforto, bem como despesas relacionadas com viagens, educação dos filhos e outras relacionadas com a missão; 3) O sistema do país de acolhimento: assegura que o expatriado é remunerado de acordo com os padrões locais, sendo que apresenta o risco de os candidatos não estarem atraídos por países em que o padrão de remunerações é mais baixo.

#### **5.4 Gestão de Desempenho**

Segundo Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do trabalho de cada pessoa, em função das tarefas que ela executa, das metas e resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Para Rego e Cunha (2009) a avaliação de desempenho é a fórmula apropriada para transmitir ao trabalhador o grau em que os seus objetivos foram alcançados.

Independentemente do sistema de avaliação de cada empresa que pode variar de acordo com a sua realidade o importante é ter um processo que permita o desenvolvimento profissional dos trabalhadores. Em qualquer sistema de avaliação de desempenho é importante definir objetivos reais, específicos, mensuráveis, acordados com o trabalhador, e calendarizados no tempo (Rego e Cunha, 2009). Dowling e Welch (2004) referem que a fixação de objetivos deve ser feita de forma repartida por: objetivos de negócio que são quantitativos e facilmente mensuráveis e se reportam ao desempenho do expatriado; objetivos comportamentais, pessoais ou interpessoais abrangendo as competências de

liderança e gestão; objetivos de contexto que levam em conta a situação de mercado em que a empresa (para onde o expatriado vai) opera e os constrangimentos daí resultantes.

De acordo com Rego e Cunha (2009) a avaliação de desempenho permite ao expatriado conhecer o sentido em que deve orientar os seus esforços, ajuda a empresa a prosseguir os seus objetivos estratégicos, permite ser um mecanismo precioso para determinar medidas corretivas e ações de melhoria e permite também formular a implementar novos objetivos e estratégias. O desempenho do expatriado pode ser condicionado por diversos fatores, podendo ser prejudicado pela incapacidade de compreender as especificidades culturais dos países onde decorre a missão e pela incapacidade de atuar em conformidade (Rego e Cunha, 2009).

Como refere Camara (2011) o acompanhamento sistemático do expatriado é fonte de estabilidade no desempenho e é um fator muito importante na sua reintegração devendo assentar numa gestão de objetivos, acompanhamento ao longo do ano e entrevista de avaliação, no final, de onde irá resultar um plano de desenvolvimento. O mesmo autor afirma que o expatriado deve também ser acompanhado quanto ao desempenho, pela chefia local a quem reporta e que lhe deve dar feedback sobre a forma como desenvolve o seu trabalho e sobre pontos a melhorar ou corrigir no seu relacionamento com terceiros.

Dada a importância de avaliar os expatriados é necessário assumir alguns pressupostos sobre o sistema de avaliação que devem ser considerados, para que o mesmo funcione. Para Rego e Cunha (2009) há que ter em conta os seguintes aspetos: **antecipadamente** terão que ser clarificados os critérios de avaliação ao expatriado bem como o nível de desempenho que dele se espera; o sistema de avaliação deve estar **alinhado** com o sistema de seleção dos expatriados; é necessário que o sistema tome em consideração as **condições locais** em que o expatriado atua; importa que o avaliador seja qualificado para o efeito e conheça bem o trabalho do expatriado; o expatriado deve ser avaliado periodicamente (pelo menos numa base anual ou bianual); é importante que o expatriado tenha a perceção de **justiça** relativamente ao processo de desempenho na medida em que **é ouvido** e que o mesmo se baseia em informação **exata**; o expatriado deve ter acesso a formação que lhe permita cumprir os objetivos de desempenho traçados; deve saber de que forma estará relacionado o seu desempenho com a compensação e por fim deverá ser claro para o expatriado se e como o seu desempenho lhe permitirá aceder a patamares superiores da carreira.

Independentemente do sistema de avaliação que as empresas adotem para missões internacionais, devem ter um cuidado acrescido pois este envolve critérios não

considerados num sistema local. Devem também cumprir com a seguinte lógica: objetivos definidos, os indivíduos avaliados de acordo com esses objetivos, em função dessa avaliação ser compensado, receber ações de formação e desenvolvimento para que os objetivos sejam alcançados e o seu desempenho melhorado (Rego e Cunha, 2009).

## **5.5 Ajustamento Internacional do Expatriado**

Expatriação implica falar de ajustamento cultural, a adaptação do expatriado ao quotidiano do país de destino, à língua, fuso horário entre outros fatores que influenciam na eficácia da integração do mesmo a essa nova cultura. O Ajustamento é a adaptação que decorre do expatriado aos diferentes fatores da nova cultura.

Conforme lembra Finuras (2003), o desenvolvimento dos negócios, dos processos e das práticas de gestão, pode ser travado ou favorecido por pequenas diferenças de cultura e comportamento.

Para Tung (1981) a capacidade de adaptar-se às culturas novas é um dos fatores mais importantes que contribuem para o sucesso de uma experiência de expatriação.

O expatriado é visto como adaptado quando se apercebe que está adequadamente informado sobre o contexto em que está inserido e sente emoções positivas em relação à sua envolvente. O grau de adaptação e de desempenho aumentam quando os expatriados adquirem ou adaptam comportamentos mais apropriados para a nova cultura (Earley et al., 2003 cit in Leal, 2013). Para os autores Bohlander, Snell e Sherman (cit in Carpes, 2011), o ajustamento bem-sucedido do expatriado garantirá o desempenho satisfatório das atividades no exterior, e está relacionado com as características pessoais do profissional escolhido aliado ao suporte oferecido pela empresa antes e após a mudança de país.

O Ajustamento dos expatriados será aqui analisado no âmbito de três teorias:

- A Estrutura do Ajustamento Internacional de Black et al (1991);
- O Modelo de Ajustamento Intercultural de Parker e McEvoy (1993);
- Modelo de ajustamento adaptado por Rego e Cunha (2009).

Black et al (1991) propuseram um modelo de ajustamento de expatriados, onde sugerem que este é formado por duas etapas: ajustamento antecipado e ajustamento no país estrangeiro. Relativamente ao ajustamento antecipado os autores afirmaram que a

experiência prévia internacional é uma importante fonte de informação da qual expectativas reais podem ser formadas. Várias experiências internacionais permitem ter um maior número de informações reduzindo assim a incerteza. Se existir um ajustamento antecipado isso fará com que o choque cultural seja reduzido. O ajustamento antecipado é dividido por aspetos relacionados com o individuo e aspetos relacionados com a organização. Nos aspetos relacionados com o individuo o facto de o expatriado já ter tido experiências anteriores, vai fazer com que construa um conjunto de expectativas mais reais e ajustadas preparando-o melhor para enfrentar a diversidade cultural e fazendo com que o ajustamento seja mais rápido e mais tranquilo. A formação antes da partida é também outro fator que influencia positivamente o ajustamento pois fornece um conjunto de informações uteis e necessárias sobre o novo contexto que permitem reduzir a incerteza. Relativamente aos aspetos relacionados à organização o principal fator são os mecanismos e critérios de seleção dos candidatos. Selecionar os candidatos com base num amplo conjunto de critérios relevantes irá garantir um ajustamento mais fácil e rápido.

O ajustamento internacional tem três dimensões básicas: ajustamento no trabalho; ajustamento à cultura organizacional e ajustamento ao contexto fora do trabalho. O ajustamento ao trabalho está relacionado com as atribuições e tarefas inerentes à função e é constituído pelo ajustamento psicológico do expatriado ao emprego e aos contratos de trabalho. Envolve as diferenças entre o papel no trabalho que o expatriado desenvolvia antes da expatriação e o novo papel que desempenha durante a expatriação. Quanto maior a novidade inerente ao novo papel que irá desempenhar maior será o grau de incerteza em relação ao trabalho e mais difícil será a sua adaptação. Fatores que aumentam a novidade inerente ao novo papel a desempenhar estão relacionados com o grau de envolvimento das pessoas com o trabalho, responsabilidade dos colegas de trabalho, regulamentações legais, procedimentos burocráticos, limitações técnicas entre outras. O conflito do papel é outro fator inibidor do ajustamento ao trabalho e está relacionado com as diferenças das expectativas dos individuos ao exercerem o novo papel. Por sua vez a clareza no papel a desempenhar na empresa de destino, influencia positivamente o ajustamento do expatriado ao trabalho. O ajustamento à cultura organizacional é tanto mais difícil quanto maiores forem as diferenças culturais das duas empresas, sendo que a alta novidade da cultura na empresa para onde é expatriado influencia negativamente. Por outro lado, se houver apoio dos membros da organização promovendo ao expatriado informações do que é aceitável ou não no novo contexto, bem como suporte logístico por parte da empresa em questões como os transportes, a casa, supermercados e escolas, haverá de forma positiva influência no seu

ajustamento. Relativamente ao ajustamento ao contexto fora do trabalho para estes autores mais uma vez quanto maior for a diferença cultural entre os dois países, mais difícil será o ajustamento. As variáveis que influenciam este tipo de ajustamento são várias, contudo é atribuída grande relevância ao ajustamento da família e em especial ao do cônjuge.

Os fatores relacionados com o trabalho e com a organização são para os autores a base desta teoria e a figura seguinte esquematize este modelo:

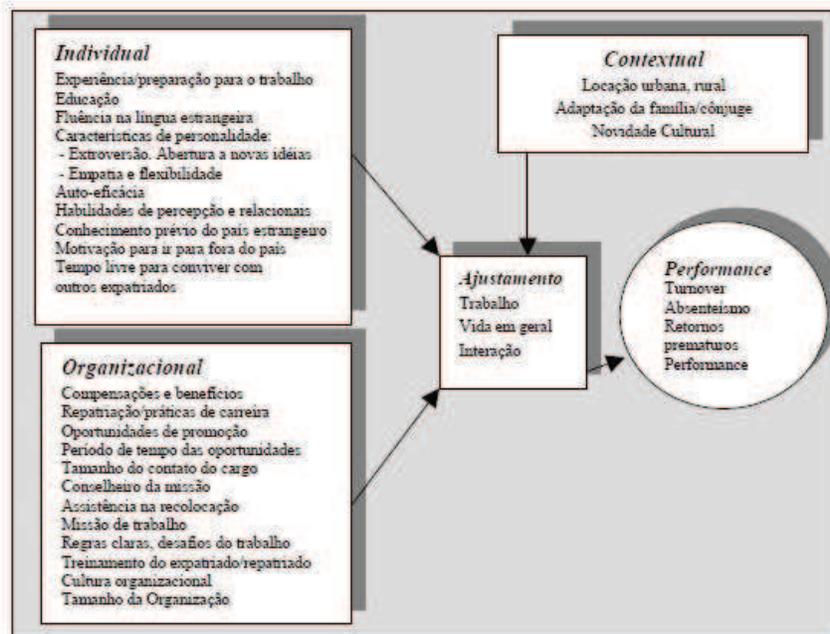
**Tabela 4 - Modelo de Ajustamento Proposto por Black et al (1991)**

Ajustamento Antecipado		Ajustamento no País Estrangeiro		
Fatores Relacionados		Fatores Relacionados		
Ao indivíduo	À organização	Ao trabalho	À cultura organizacional	Ao contexto fora do trabalho
Experiência prévia internacional; Formação intercultural antes de partir para o país estrangeiro Ambos são positivamente relacionados com o ajustamento internacional.	Mecanismo e critérios de seleção do expatriado positivamente relacionados com o ajustamento internacional.	Fatores inibidores: novidade do papel e conflito do papel a ser desempenhado. Fatores facilitadores: clareza do papel.	Alta novidade da cultura organizacional negativamente associado com o grau de ajustamento. Apoio dos membros da organização positivamente relacionado com o grau de ajustamento Suporte logístico auxilia na interação e no ajustamento.	O ajustamento da família, especialmente o ajustamento do cônjuge será positivamente relacionado ao grau de ajustamento internacional.

Fonte: Black et al (1991)

Para Black et al (1991) os indivíduos com elevada autoeficácia são os que, provavelmente apresentarão melhor ajustamento às situações novas porque possuem maior probabilidade de exibir novos comportamentos; possuir boas habilidades relacionais facilita a interação com os nacionais e, conseqüentemente reduz a incerteza melhorando o ajustamento. Parker e McEvoy (1993) desenvolveram um pouco mais o modelo proposto por Black et al (1991). Nesse modelo (conforme figura 2), distinguiram e expandiram os antecedentes individuais, organizacionais e contextuais que podem influenciar o trabalho do expatriado, a vida em geral e as interações no país anfitrião.

**Figura 2 - Modelo de ajustamento proposto por Parker e McEvoy (1993)**



Fonte: Parker e McEvoy (1993)

Para Parker e McEvoy (1993), o fator contextual (como local da expatriação, se urbana ou rural e a novidade cultural) é adicionado ao modelo de Black et al (1991) como sendo responsável junto com os fatores organizacionais e individuais pelo ajustamento no trabalho, na vida em geral e na interação. No modelo dos autores, estes três fatores definem o ajustamento e resultam na performance do expatriado (turnover, absenteísmo ou retornos prematuros).

Para Rego e Cunha (2009) existem dois tipos de ajustamento, ajustamento psicológico e que representa o grau em que o expatriado experimenta bem-estar afetivo ou satisfação emocional e o ajustamento sociocultural que respeita ao grau em que o expatriado adquire competências específicas da cultura. Para estes autores existem três dimensões do ajustamento sociocultural: 1) o ajustamento no trabalho que se relaciona com o grau em que o expatriado se ajusta ao papel empresarial que está incumbido de desempenhar; 2) o ajustamento internacional que diz respeito ao grau em que o indivíduo é capaz de estabelecer relações interpessoais satisfatórias; e 3) o ajustamento geral/cultural que se refere ao grau em que o expatriado se ajusta às condições gerais do país, à sua cultura, aos seus hábitos, usos e costumes. De acordo com estes autores é importante que as empresas conheçam todas as dimensões que influenciam o ajustamento e percebam que o desajustamento é uma delas e pode coabitar com o ajustamento noutra, por exemplo, um

trabalhador pode sentir-se ajustado ao trabalho, mas por sua vez não conseguir estabelecer relações com os locais o que pode originar sentimentos desconfortáveis e que poderão ser transportados para o trabalho.

No modelo proposto por Black et al (1991) e defendido também por Rego e Cunha (2009), o comportamento do ajustamento é representado numa linha em U (Figura nº3) onde são contempladas duas fases “altas” e uma “depressiva”. Num primeiro instante o expatriado experimenta o entusiasmo, dada a novidade é chamada a fase de “turista” ou de “lua-de-mel”. De seguida emerge a crise gerada por ter que enfrentar a realidade o chamado choque cultural. Muitos fatores influenciam esta fase a distância dos amigos, dificuldade na compreensão da cultura, eventual rejeição, preocupação com a comida, receio de ser enganado entre outros. Com o passar do tempo o expatriado vai compreender melhor o novo contexto cultural em que se encontra, estabelece relações interpessoais e compreende melhor a linguagem, a chamada fase de recuperação. Por fim o expatriado começa o seu ajustamento propriamente dito quando há: 1) um sentido de vitória sobre as dificuldades com que se deparou; 2) sensação de que as novas aprendizagens geraram enriquecimento pessoal e profissional; 3) uma vida de relações sociais “normais”; e 4) autonomia suficiente para levar a cabo as tarefas fundamentais do trabalho e da vida social. O modelo aqui referido embora mencionado algumas vezes na literatura não apresenta um significativo suporte empírico, contudo num estudo desenvolvido por Selmer e referenciado por Rego e Cunha (2009), onde envolveu 154 expatriados da China o comportamento padrão descrito pelo modelo verificava-se embora com um padrão temporal diferente do sugerido.

**Figura 3 - O Ciclo do choque cultural e do ajustamento sociocultural do expatriado**



Fonte: Black et al (1991) e Rego e Cunha (2009)

Embora os modelos aqui sugeridos façam alusão a um significativo número de fatores que influenciam o ajustamento, muitos outros fatores podem ser discutidos, como é o caso das diferenças culturais entre os dois países, a personalidade do próprio expatriado já mencionado anteriormente e as diferentes questões familiares que serão abordadas no ponto seguinte. Quanto maiores forem as diferenças culturais entre os dois países e consequente choque cultural maior é o período de adaptação do expatriado a esse novo contexto (Black et al, 1991). De acordo com a global *relocation trends survey* (2003/2004) os países onde existem maior choque cultural sentido por parte dos expatriados envolvidos no estudo, são China (23%), Japão (16%) e EUA (12%). No retorno a casa os expatriados podem também encontrar dificuldades de ajustamento provenientes das diferenças entre os dois países, principalmente se o país de destino tiver um nível de vida e condições superiores ao país de origem.

### **5.5.1 O fator família no processo de ajustamento**

Rego e Cunha (2009) referem que o expatriado que parte acompanhado tem a vantagem de beneficiar de um apoio sócio afetivo que pode ser fundamental em momentos de grande dificuldade e que, por isso, pode facilitar o ajustamento e o sucesso da missão. Para estes autores do ponto de vista dos interesses da empresa não é claro, se há mais vantagens em recorrer a expatriados sozinhos ou acompanhados, de qualquer forma uma das vantagens em o expatriado não ir acompanhado é o facto de ter mais autonomia e de se poder entregar a tempo inteiro ao trabalho. Independentemente das vantagens e desvantagens do expatriado se acompanhar da família para Rego e Cunha (2009) existem duas questões chave, o cônjuge pode ser uma âncora fundamental de apoio ao expatriado e influenciar a probabilidade de (in) sucesso da missão e é, pois, fundamental que as empresas prestem atenção à matéria, apoiando a preparação cultural do cônjuge e os aspetos de natureza logística.

De acordo com Evans et al (2002, cit in Pinho, 2012) as empresas devem sempre que possível expatriar o casal e não só um dos cônjuges.

Um aspeto muito relevante no ajustamento do expatriado é o ajustamento do cônjuge caso este se faça acompanhar da família, fator este que não pode ser negligenciado pois influenciam-se reciprocamente. De acordo com Black e Stephens (1989) o facto de o cônjuge não conseguir ajustar-se ao novo contexto está relacionado positivamente com o

regresso antecipado do expatriado. Para Rego e Cunha (2009) o ajustamento do cônjuge é influenciado por quatro fatores: individuais (e.g., elevada autoeficácia social, boa influência linguística, abertura à experiência), interpessoais e familiares (e.g., forte coesão matrimonial, apoio da família, boa rede interpessoal) organizacionais (e.g., benefícios proporcionados pela empresa à família, participação do cônjuge nos preparativos da missão, prestação de formação transcultural) e ambientais (e.g., boas condições de vida, pequena distância cultural).

Outro fator de grande relevância nestes processos são os expatriados de dupla carreira. Os expatriados de dupla carreira acontecem quando os dois elementos de um casal estão em simultâneo em processos de expatriação. Estes casais experimentam de acordo com Rego e Cunha (2009) um conjunto elevado de fatores de stresse gerados pela necessidade de uma dupla adaptação por vezes acrescida da necessidade de adaptação dos filhos. Quando apenas um dos membros do casal tem atividade profissional o outro pode tomar conta de todos os fatores importante para a adaptação da família ao novo contexto, nos expatriados de dupla carreira o processo é bem mais complexo sendo desta forma necessário por parte da empresa a existência de mecanismos de suporte eficazes para não colocar em risco toda a missão.

Se por um lado a família pode potenciar o sucesso do expatriado e do seu consequente ajustamento, por outro lado vários estudos e pesquisas mostram que a falta de ajustamento da família e em especial do cônjuge pode ser o maior motivo de insucesso destas missões e consequentes retornos antecipados. Posto isto parece fácil optar por expatriar trabalhadores sem família ou que não se façam acompanhar da mesma, contudo também revela a literatura através de Rego e Cunha (2009), Black et al (1991) e Pereira et al (2005) que o choque cultural para os expatriados que não se fazem acompanhar da família é muito maior, que a presença da família reduz os níveis de tensão criados no novo contexto devido ao apoio recebido. Este é um dilema com que as empresas se deparam no momento de recrutar os seus expatriados, contudo as evidências são claras que se houver uma correta gestão destes fatores e se forem disponibilizados sistemas de apoio à família, como ensino, formação os efeitos no sucesso da missão serão grandes. Alguns autores vão mais além e referem que o expatriado que se faz acompanhar da família “obriga-se” a interagir de forma mais ativa com o meio tendo que interagir com diferentes elementos desse novo meio, escolas, entidades oficiais, creches, entre outros, fazendo com que não seja apenas um observador, mas fundamentalmente um agente ativo (Pereira et al, 2005).

Para Camara (2008) há que ter em consideração um conjunto de aspetos para que se consiga promover a melhor adaptação do expatriado e da sua família: o acolhimento à chegada do expatriado e respetiva família; a organização de um programa social de integração do expatriado e família na comunidade portuguesa ou estrangeira local; a seleção de empresas prestadoras de serviços de apoio à instalação e integração do expatriado e família, quando existam; o apoio na obtenção de serviços de apoio logístico e doméstico; a facilitação do processo de inscrição dos filhos em escolas locais e apoio ao conjugue nas ações de reenquadramento profissional.

São vários os aspetos mencionados na literatura que a empresa deve ter em conta para promover e apoiar a inserção da família, contudo é indiscutível que se o expatriado não tiver uma situação de equilíbrio familiar isso terá um grande impacto no seu desempenho profissional e na sua adaptação ao país para onde é expatriado.

## **5.6 Repatriação**

Outra fase igualmente importante do processo de expatriação é a repatriação o regresso do expatriado ao seu país de origem.

De acordo com Rego e Cunha (2009) este é um aspeto que muitas empresas descaram por acharem que o regresso a casa é fácil e agradável, o que nem sempre acontece. Para os mesmos autores a repatriação pode levar a algumas mudanças no trabalhador que regressa tais como: choque cultural inverso pois o trabalhador adaptou-se à cultura do país onde exerceu a missão e acaba por ter dificuldades de (re)ajustamento à cultura do país e da organização de origem; experimenta uma quebra da compensação relativamente à auferida na missão internacional; sente que não lhe é facultado o cargo com *status* compatível; a sua experiência internacional não é valorizada, entre outros aspetos.

Black e Mendenhall (1990) sugerem que os repatriados, estando ausentes do seu país e da empresa de origem durante um período de tempo extenso, poderão sentir várias dificuldades na adaptação à repatriação.

Para Martins (2011) a efetiva utilização das competências desenvolvidas internacionalmente, a melhoria do capital humano e intelectual, o retorno do investimento nas competências e no desenvolvimento do talento, uma melhor organização interna, a

elevada retenção e a melhoria da imagem geral da empresa são alguns dos resultados organizacionais indicativos da repatriação eficaz.

Martin e Anthony (2006) referem que as habilidades e as experiências acumuladas durante o processo de expatriação podem desempenhar um papel importante para assegurar o sucesso futuro das multinacionais que o usarem corretamente, sugerem também que as empresas que desenvolvem e aplicam um programa formal de repatriação apresentam melhores taxas de retenção de repatriados. Estes autores defendem que o programa formal de repatriação deve começar antes da missão internacional, mantendo-se durante e após a missão expatriada propondo para isso um modelo dividido por 4 fases: fase 1: Antes da expatriação; fase 2: durante a expatriação; fase 3: pré-repatriação; fase 4: repatriação.

Martin e Anthony (2006) defendem que na fase pré-repatriação devem realizar-se entrevistas de regresso e aconselhamento sobre as alterações do nível de vida que o repatriado pode encontrar no regresso ao seu país de origem, deve ser igualmente feito um planeamento de carreira. Sublinham a importância de existirem programas de formação de preparação, aconselhamento e orientação na fase que antecede o regresso do repatriado. Defendem que estes programas facilitam o ajustamento do repatriado ao seu novo trabalho e empresa de origem estando, portanto, fortemente relacionados com a eficácia na retenção destes trabalhadores após o seu regresso.

A fase da repatriação considera o choque cultural do regresso, o ajustamento para a repatriação, a gestão das expectativas, a orientação para o regresso, o papel do mentor, o uso e a valorização das competências internacionais.

De acordo com Martins (2011) nenhuma empresa alvo de objeto de estudo na sua investigação tinha a repatriação como processo formalizado sendo que todos os representantes organizacionais das mesmas referiram não ser muito importante, opinião essa partilhada pelos próprios expatriados. Ainda no seguimento desta investigação Martins (2011) descreve alguns dos aspetos apontados pelos representantes organizacionais para fundamentarem o facto de não acharem relevante a formalização de um processo de repatriação: perceção de bom conhecimento do país e empresa de origem; permanente acompanhamento e comunicação com o expatriado; elevada frequência de viagens a Portugal e à empresa durante a fase de expatriação; proximidade cultural entre o país de origem e o país e acolhimento.

Por outro lado, e ainda na investigação desenvolvida por Martins (2011), 20,5% dos 34 repatriados entrevistados, identificaram dificuldades de reintegração devido aos seguintes aspetos: mudança cultural motivada pela mudança na liderança da empresa;

perda de regalias financeiras; diferença nos métodos de trabalho; falta de formação de preparação para as novas funções e cultura organizacional, sentimento de abandono organizacional; dificuldades de retomar o mercado de trabalho por parte do cônjuge e inadaptação sociocultural.

Se a repatriação decorrer de forma antecipada é comum aferir que o processo de expatriação não teve sucesso. Contudo esta conclusão pode ser precipitada e não corresponder à realidade, pois de acordo com vários autores este pode não ser fator suficiente para esta análise. Christensen e Harzing (2004) têm uma perspectiva diferente sobre o regresso antecipado onde este poderá não significar necessariamente insucesso, mas estar sim relacionado com o cumprimento antecipado dos objetivos ou resultar somente de mudanças estratégicas das empresas.

Este regresso antecipado não pode ser analisado de forma simplista e reduzido apenas ao resultado de insucesso do processo de expatriação, porque o mesmo pode acontecer por diferentes razões, tais como a falta de ajustamento do expatriado às novas condições ou até da própria família, mas também pelo cumprimento dos objetivos de forma antecipada ou até mesmo devido a alterações organizacionais. Se analisarmos o regresso antecipado de determinado trabalhador por que o mesmo recebeu uma nova proposta de trabalho, este regresso pode ser caso de insucesso para a organização, mas de sucesso para o trabalhador. Por outro lado, se o trabalhador regressar de forma antecipada porque conseguiu cumprir com os objetivos da missão de forma mais célere, o mesmo pode ser percecionado como sucesso para ambas as partes.

## **6.A satisfação com a expatriação**

Avaliar a satisfação dos trabalhadores com a expatriação é complexo pois implica ter em consideração um conjunto de dimensões. Na investigação desenvolvida por Ferraz (2011) a satisfação global com a expatriação é um constructo tridimensional, uma combinação entre a satisfação pessoal, profissional e com o país de destino; porém é a dimensão profissional que melhor explica a satisfação global do expatriado. Os resultados desta investigação mostram que a felicidade, valores família, crescimento pessoal, lazer, informação e integração na sociedade local, são os fatores que potenciam a satisfação pessoal. No caso da satisfação profissional são cinco os fatores encontrados e que mais a

potenciam: perspectiva de crescimento profissional, compensação monetária, apoio da empresa mãe, importância do trabalho desenvolvido e semelhança de tarefas.

A satisfação e o bem-estar do expatriado resultam da aceitação da nova cultura, da capacidade de executar as suas funções e as atividades diárias e da capacidade de estabelecer relações com a população do destino (Gabel et al., 2005).

Pereira e Chew (2011, cit in Silva, 2012) referem que a satisfação com a expatriação depende da discrepância entre a percepção do expatriado sobre as obrigações/promessas da empresa e o que acontece na realidade.

Também para Reis (2013) a satisfação laboral com a mobilidade pode resultar dos efeitos que se esperavam com a experiência e os que de facto resultaram para a pessoa, sendo considerados como fatores fundamentais os efeitos no salário, no contrato de trabalho, na carreira e no balanço entre o trabalho e a vida. Através da pesquisa a autora concluiu que a satisfação com a expatriação tem relação com as funções exercidas sendo mais elevada para aqueles que desempenham funções de direção, seguindo-se os que desempenha funções técnicas especializadas e por fim os operadores.

O bem-estar-familiar é outro aspeto mencionado por diferentes autores como sendo um fator crítico para o sucesso da expatriação e conseqüente satisfação com o mesmo.

Tung (1987 cit in Homem, 2005) realizou uma pesquisa com expatriados de mais de 80 multinacionais americanas, onde foi perguntado sobre quais as razões mais importantes para o fracasso dos expatriados. As razões dadas, em ordem de importância, foram: 1) inabilidade de ajustamento da esposa do expatriado ao novo ambiente físico e cultural; 2) inabilidade de ajustamento do expatriado ao novo ambiente físico e cultural; 3) a personalidade do expatriado ou imaturidade emocional; 4) a falta de habilidade do expatriado em conseguir responder às responsabilidades assumidas; 5) a falta ou insuficiência de competência técnica, 6) a falta ou insuficiência de motivação para trabalhar no exterior; e, por fim, 7) outros problemas de ordem familiar.

A satisfação com o processo de expatriação parece resultar do equilíbrio entre um conjunto de fatores relacionados com a profissão, com a sua dimensão pessoal, com a concretização ou não de um conjunto de expectativas criadas no momento de partida e com a percepção de que o novo desafio é mais útil ou não para o trabalhador relativamente ao seu atual.

## **PARTE II – OBJETIVOS E METODOLOGIA**

### **7. Objetivos da investigação**

A presente investigação tem como objetivo geral analisar e descrever a perceção dos trabalhadores sobre o processo de expatriação e como objetivos específicos: descrever o processo de expatriação; identificar o perfil dos expatriados; perceber o que levou cada trabalhador a aceitar este desafio; identificar as maiores dificuldades sentidas e o grau de satisfação dos trabalhadores a expatriação.

### **8. Metodologia de Investigação**

De acordo com Yin (2010) não existe um método que seja melhor que o outro, o que se deve é procurar uma melhor adequação entre o método, o objetivo e as condições nas quais uma pesquisa é realizada.

O método de investigação é composto por dois elementos (Fortin, 2009): o paradigma do investigador e a estratégia utilizada. O paradigma do investigador refere-se à sua visão do mundo, às suas crenças, que determinam a perspetiva segundo a qual ele coloca uma questão de investigação e estuda o fenómeno. Quanto à estratégia, esta refere-se à metodologia ou aos procedimentos utilizados pelo investigador para estudar o fenómeno que suscita o seu interesse.

Esta investigação desenvolve-se, enquadrada por uma metodologia qualitativa, uma vez que o que se pretende não é explicar a realidade, mas sim compreendê-la, utilizando o estudo de caso como método. A abordagem qualitativa de natureza interpretativa é a escolhida para o presente estudo por ser a que melhor se adequa aos seus objetivos pois pretende-se compreender o fenómeno observando-o minuciosamente (Fernandes, 2014). Esta natureza interpretativa faz com que a realidade seja encarada como múltipla, intangível, divergente e holística, daí se procurar compreendê-la e interpretá-la

As abordagens qualitativas fazem parte do paradigma naturalista ou interpretativo e, que de acordo com Fortin (2009), estão associadas a uma conceção holística do estudo dos seres humanos e da crença que existem várias realidades e que cada uma é baseada nas perceções dos indivíduos. Esta foca-se, de acordo com Bento (2012), num modelo

fenomológico em que a realidade é enraizada nas percepções dos sujeitos sendo o objetivo compreender e encontrar significados através de narrativas verbais e de observações.

De acordo com Stake (2012), os investigadores qualitativos apreendem o que está a acontecer em episódios chave ou testemunhos, representam os acontecimentos com a sua própria interpretação direta e com histórias.

O modo de investigação adotado será o estudo de caso que, de acordo com Yin (2010), possibilita analisar intensivamente um objeto em seu contexto de vida real, permitindo que se obtenha um grande número de informações de um único caso podendo ser único ou múltiplo. Esta decisão assenta também no pressuposto que o estudo de caso é o estudo da particularidade e complexidade de um único caso, conseguindo compreender a sua atividade no âmbito de circunstâncias importantes (Stake, 2012; Ventura, 2007). Esta opção contrapõe-se a uma abordagem mais generalista onde se correria o risco de perder a particularidade dos processos subjacentes ao estudo de determinado fenómeno.

O estudo de caso pode ser intrínseco (quando o pesquisador tem interesse intrínseco naquele caso em particular); instrumental (quando o interesse do pesquisador é uma questão que o caso vai ajudar a resolver; ou coletivo (quando o pesquisador não se concentra em um só caso, mas em vários) (Stake, 2012). Nesta investigação estamos perante um estudo de caso intrínseco e único pois o interesse da investigação recaí apenas num caso específico de uma empresa.

A opção pelo estudo de caso implica que tenhamos presente que a realidade não é neutra e que teremos que tomar opções por forma a delimitar a investigação, com base na perspectiva que se adota da realidade que avaliamos e na finalidade da investigação (Silva e Pinto, 1986).

## **9.Métodos e Técnicas de Recolha e Análise de Dados**

A presente investigação teve como técnicas de recolha de dados a observação participante, análise documental e a aplicação de inquérito por entrevista.

A observação participante é uma forma especial de observação e permite que o investigador não seja apenas um agente meramente passivo. De acordo com Yin (2010) esta técnica de recolha de dados permite ter acesso a eventos e grupos que de outra forma não seria possível, permitindo também captar a realidade do ponto de vista de alguém “interno” ao estudo de caso e não de alguém externo a ele.

Tal como referem Souza et al (2011), para entender a complexidade de muitas situações a participação direta e a observação do fenómeno de interesse pode ser o melhor método de pesquisa, pois permite apreender o máximo de conhecimento dinâmico.

A escolha desta técnica de recolha de informação assenta também no pressuposto de poder analisar e visualizar comportamentos e acontecimentos no próprio momento, recolha de material relativamente espontâneo em comparação com as palavras e os escritos (Quivy e Campenhoudt, 1998).

A análise de documentos é, de acordo com Yin (2010), relevante para todos os tópicos do estudo de caso e é importante para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes. A análise documental é uma técnica que pode ter como fonte de pesquisa não só textos escritos, mas também filmes, vídeos slides, fotografias. Esta técnica, de acordo com Souza et al (2011), consiste em identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica, preconizando assim a utilização de uma fonte paralela e simultânea de informação para complementar os dados e permitir a contextualização das informações obtidas. Esses documentos são utilizados como fontes de informação, indicações e esclarecimentos que trazem o seu conteúdo para elucidar determinadas questões e servir de prova para outras, de acordo com o interesse do investigador (Silva et al, 2009).

Desta forma, foram analisados os documentos que existiam na empresa e que se revelaram pertinentes à contextualização da temática em estudo pois forneceram dados consistentes sobre este processo.

Relativamente ao Inquérito por entrevista é, segundo Yin (2010), uma das técnicas de recolha de dados mais importantes para o estudo de caso.

A entrevista, de acordo com Barbosa (2012), permite “*sentir o real*” na medida em que o investigador esclarece junto do entrevistado, desde o início, os seus objetivos, a estrutura que pretende dar ao evoluir do inquérito e a finalidade a que se destina o material a recolher.

Foi utilizada a entrevista semidirecta pois embora exista um esquema, permite que a ordem pela qual os temas são abordados seja livre (Ghiglione e Matalon, 1993). O esquema da entrevista permite estruturar o indivíduo e impõe-lhe um quadro de referência que o entrevistador utiliza quando o entrevistado se esquece de abordar alguma parte permitindo abordar um conjunto de aspetos relacionados com a temática, sem que seja necessário fazê-lo de uma forma ordenada, mas sim na medida em que as coisas possam ir surgindo, permitindo uma maior fluidez nas suas respostas. Esta tipologia de entrevista, de acordo com Bonie e Quaresma (2005), colabora muito na investigação dos aspetos afetivos

e valorativos dos informantes que determinam significados pessoais e suas atitudes e comportamentos e permite que a informação possa emergir de forma mais livre e as respostas não estejam condicionadas à sequência das perguntas colocadas pelo entrevistador.

O guião de suporte à elaboração das referidas entrevistas (apêndice nº1) foi elaborado tendo como base a literatura de referência bem como os objetivos da investigação levando à sua divisão em 4 partes, nomeadamente, a caracterização do entrevistado, análise das motivações, a descrição do processo de expatriação e a análise da satisfação com o processo.

Para a definição da amostra foi utilizado o método de amostragem por conveniência que de acordo com Hill e Hill (1998), é o método onde os casos escolhidos são os casos que são facilmente disponíveis. Atendendo a que parte do universo de expatriados se encontrava nas localizações para onde tinham sido deslocados, dificultando assim a realização das entrevistas, optou-se por seleccionar os expatriados que já tinham terminado os seus contratos de destacamento e que já se encontravam em Portugal.

Após a recolha dos dados através das diferentes fontes aqui apresentadas procedeu-se à triangulação dos dados. A triangulação, de acordo com Maffezzolli e Boehs (2008), serve para clarear o entendimento das diferentes formas pelas quais o fenómeno é percebido. Para Yin (2010), o uso de múltiplas técnicas de recolha de dados no estudo de caso permite que o investigador aborde uma variedade maior de aspetos históricos e comportamentais.

Para Stake (2012), a triangulação das fontes de dados, permite verificar se o fenómeno ou o caso se mantém inalterado noutros momentos, noutros espaços ou à medida que as pessoas interagem de forma diferente.

Como técnica de tratamento de dados foi utilizada a análise de conteúdo, que, de acordo com Guerra (2006: 62), “... *tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teóricos-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência*”.

De acordo com Moraes (1999), a análise de conteúdo é uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de documentos e textos, conduzindo a descrições sistemática que ajuda a atingir uma compreensão dos significados num nível que vai além de uma leitura comum.

Apesar da complexidade que pode implicar a análise de conteúdo, ela centra-se fundamentalmente, no procedimento de desenhar categorias que são relevantes para os propósitos da investigação e classificar todas as ocorrências de palavras significantes.

Para Bardin (2011) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens e deve ter em conta três polos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na pré-análise estabelece-se um esquema de trabalho com procedimentos e envolve a primeira leitura dos documentos que serão submetidos a análise, a sua escolha a formulação de hipóteses e objetivos. A exploração do material consiste em operações de codificação, decomposição, enumeração de acordo com as regras pré-definidas. Por último, o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação é a fase onde os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos, fase onde os resultados são submetidos a provas estatísticas e testes de validação.

A exploração é a fase mais demorada e onde será efetuada a codificação e a categorização, é o momento em que os dados brutos são transformados de forma organizada e agregados em unidades. A codificação é, de acordo com Holsti (1979, cit in Bardin, 2011), um processo pelo qual os dados em bruto são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo. Esta fase deve compreender três momentos: o recorte, escolha das unidades; a enumeração, escolha das regras de contagem e a classificação e agregação, escolha das categorias. A categorização é a divisão das componentes das mensagens analisadas em rubricas ou categorias. As categorias são rubricas significativas, em função das quais o conteúdo será classificado e podem ser definidas à priori ou a partir dos dados obtidos. A categorização permite arrumar os assuntos de forma a ser mais fácil a sua análise, sendo a definição das categorias uma etapa delicada e cuidada pois deve corresponder aos principais assuntos que queremos ver estudados.

Para Bardin (2011) uma boa categoria deve apresentar as características descritas na tabela seguinte.

**Tabela 5 - Característica de uma boa categoria**

<b>Característica da categoria</b>	<b>Descrição</b>
Exclusão mútua	Cada elemento não pode existir em mais de uma divisão.
Homogeneidade	Num mesmo conjunto categorial só se pode funcionar com um registo e com uma dimensão da análise.
Pertinência	Uma categoria é considerada pertinente quando está adaptada ao material de análise escolhido e quando pertence ao quadro teórico definido.
Objetividade e a fidelidade	As diferentes partes de um mesmo material, ao qual se aplica a mesma grelha categorial, devem ser codificadas da mesma maneira, mesmo quando submetidas a várias análises.
Produtividade	Um conjunto de categorias é produtivo se fornece resultados férteis em índices de inferências em hipóteses novas e em dados exatos.

Fonte: Bardin (2011)

Para Bardin (2011) existem vários tipos de análise de conteúdo que se podem agrupar em quatro grupos: Categorial, análise temática que constitui sempre a primeira fase da análise de conteúdo e é geralmente descritiva; de Avaliação, quando mede as atitudes dos entrevistados face ao objeto de estudo; Enunciação, quando se desprezam os aspetos formais da linguagem centrando-se a análise nos conteúdos e de Expressão, quando a análise é fundamentalmente formal e linguística utilizada normalmente para testar a autenticidade de documentos

No presente trabalho foi utilizada uma análise de conteúdo categorial para analisar as entrevistas que foram aplicadas aos trabalhadores, que consiste num recurso técnico de análise de dados, provenientes de mensagens escritas ou transcritas e que de acordo com

Bardin (2011) funciona por operações de desmembramentos do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos.

Para a presente investigação foram criadas 8 categorias de análise: a) Razão para se expatriar; b) Recrutamento e Seleção, c) Formação; d) Gestão de Recompensas; e) Gestão de desempenho; f) Ajustamento Cultural, g) Repatriação e h) Satisfação com o processo.

Desta forma, de seguida serão apresentadas e caracterizadas as diferentes categorias encontradas para a análise de conteúdo da presente investigação bem como as subsequentes divisões em subcategorias:

### **A) Razões individuais para a expatriação**

Pretendeu-se nesta categoria perceber quais as razões/motivações que levaram os trabalhadores a expatriarem-se e se as mesmas se concretizaram. Esta categoria divide-se em *1.1 aspetos que levaram a aceitar a expatriação* e em *1.2 concretização desses objetivos*.

### **B) Recrutamento e Seleção**

Esta categoria teve como objetivo analisar como decorreu o processo de Recrutamento e Seleção para o processo de expatriação em que cada expatriado esteve envolvido, nomeadamente as *2.1 técnicas utilizadas*, os *2.2 critérios de seleção*, bem como as *2.3 características que se deve possuir para ser expatriado nos países de destino de cada participante*.

### **C) Formação**

Na terceira categoria que é a formação tentamos perceber se o expatriado passou por processos de formação antes da expatriação e durante bem como a natureza dessa formação técnica ou comportamental. Esta categoria tem também a finalidade de recolher a opinião dos participantes quanto à importância da formação no processo de adaptação à nova realidade.

A terceira categoria divide-se em *3.1 Formação de preparação para a expatriação (para o expatriado e para a família)*; *3.2 Ações de formação desenvolvidas durante a expatriação* e em *3.3 Importância da formação no processo de adaptação à nova realidade*.

#### **D) Gestão de Recompensas**

Na categoria Gestão de Recompensas analisou-se as condições remuneratórias que foram propostas tentando analisar o modelo aplicado, ou seja, se foram definidas com base nas condições de partida do trabalhador no país de origem ou baseadas nas condições praticadas no país de acolhimento, bem como se essas mesmas condições foram ao encontro das expectativas do expatriado. Esta categoria divide-se assim em *4.1 Condições remuneratórias oferecidas e em 4.2 De que forma as condições propostas foram ao encontro das expectativas.*

#### **E) Gestão de Desempenho**

A necessidade de perceber como foi gerido a avaliação dos expatriados durante todo o processo de expatriação dá origem a esta categoria que se subdivide em *5.1 Conhecimento dos objetivos e do desempenho esperado; 5.2 Avaliação de desempenho na expatriação e 5.3 Importância do Avaliação no processo de expatriação.*

#### **F) Repatriação**

Esta categoria nasce com a necessidade de perceber como decorreu todo o processo de regresso do expatriado a sua empresa de origem e divide-se me *7.1 Razões para ter terminado a expatriação; 7.2 Reintegração na empresa de origem e 7.3 Funções que voltou a desempenhar na empresa de origem.*

#### **G) Ajustamento Cultural**

Esta categoria é a mais ampla e pretende analisar um conjunto de fatores que contribuem para o ajustamento cultural do expatriado, que vão desde o processo de acolhimento na empresa de destino, suporte da empresa para ultrapassar dificuldade, papel da família na adaptação, momentos mais difíceis e mais marcantes para o expatriado. Assim sendo esta categoria divide-se em *6.1 Dificuldades sentidas durante o processo de adaptação ao novo país; 6.2 Processo de acolhimento; 6.3 Suporte das empresas para ultrapassar dificuldades; 6.4 A importância da família no processo de adaptação; 6.5 Fatores importantes para a adaptação ao novo país; 6.6 Diferenças culturais entre os dois*

*países; 6.7 Momentos mais marcantes durante o processo e 6.8 Conselhos a um colega em vias se expatriar.*

## **H) Satisfação com a expatriação**

Por último temos a categoria que pretende analisar de que forma o expatriado se encontra satisfeito com a expatriação através da análise dos momentos positivos e negativos que descrevem.

## **PARTE III – ESTUDO EMPIRICO**

### **10.Caracterização da Empresa**

A Webasto é um grupo alemão com mais de 100 anos criada em 1901 e tem atualmente representação em mais de 20 países e 5.800 trabalhadores, tendo a sua sede em Stockdorf (Munique). Encontra-se dividida em diferentes setores de atuação sendo que ao longo de vários anos foi diversificando a sua linha de produtos, começando como fornecedora de peças para bicicletas e ao longo do tempo aumentou os setores onde opera com destaque para a indústria automóvel. Atualmente a Webasto fornece desde tetos de abrir, capotas, sistemas de aquecimento entre outros.

A Webasto está em Portugal desde 2003 sediada no parque industrial da Autoeuropa, como fornecedora de componentes para automóveis, especializada no fabrico de tejadilhos retráteis sendo o seu capital dividido entre a Webasto AG (Alemanha) e a Webasto France SAS.

A sua implementação em Portugal deveu-se ao projeto EOS, modelo fabricado pela VW Autoeuropa, e onde a Webasto ganhou o serviço de abastecimento da sua capota. Tratou-se de um projeto muito arrebataador por se tratar de um produto de grande inovação no setor automóvel, uma capota rígida que se recolhe ao porta – malas em 25 segundos deixando mesmo assim espaço para transportar bagagem.

Após a Webasto ter conhecimento que iria abastecer a VW Autoeuropa neste projeto iniciou a sua implementação em Portugal recorrendo para o efeito à colocação de trabalhadores alemães para iniciarem esse arranque.

A empresa teve no início do projeto um modelo de gestão Internacional de Recursos Humanos predominantemente etnocêntrico, tal como é definido por Rego e Cunha (2009), pois as políticas de gestão foram aplicadas numa única direção, da empresa-mãe para a subsidiária, dando prioridade ao recrutamento de nacionais. Como é preconizado neste modelo, e após o período inicial do projeto e após a Webasto Portugal já ter estabilizado o seu quadro de pessoal, embora com um conjunto de procedimentos e diretrizes ditados pela casa mãe, a empresa passou a ter alguma autonomia, onde se evidenciou a confiança da própria casa mãe na sua filial para saber a melhor forma de se gerir, contando para isso com os gestores locais.

A Webasto estava à data da realização do estudo a passar por uma delicada fase uma vez que já tinha sido anunciado o fim das suas atividades operacionais para julho de 2015 com o fim da produção do VW Eos por parte da Autoeuropa. A empresa que chegou a produzir diariamente 265 capotas e a ter 415 trabalhadores, vinha desde 2009 a adaptar a sua estrutura de recursos humanos às flutuações do mercado e à grande instabilidade do setor automóvel. Em 2009 realizou o seu primeiro despedimento coletivo e durante a realização do estudo em causa a empresa tinha a decorrer outro despedimento coletivo que iria envolver todos os seus trabalhadores operacionais e das áreas de suporte à exceção da equipa da informática que se irá manter em Portugal, bem como à exceção de alguns trabalhadores necessários para levar a cabo todos os processos inerentes ao encerramento da atividade produtiva.

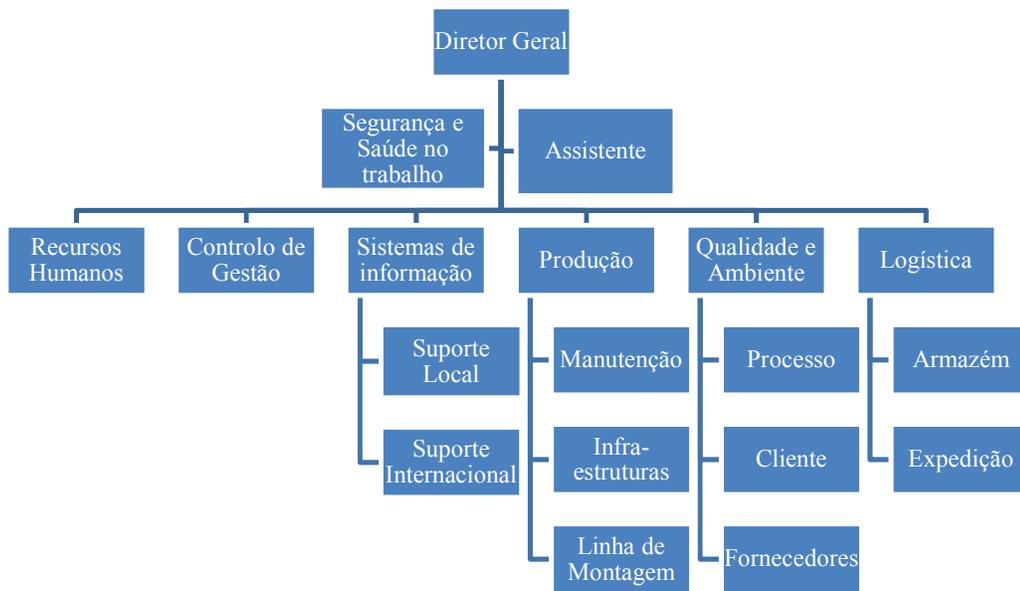
### **10.1 Estrutura Organizacional da Empresa e Organização do Trabalho**

A Webasto Portugal apresentava à data do estudo características de uma estrutura burocrática mecanicista que de acordo com Mintzberg (cit in Bilhim, 1996) possui uma separação clara entre o pessoal da conceção e o pessoal da execução. Neste tipo de estrutura tal como acontece na organização aqui descrita há a padronização dos processos a maior parte do trabalho é rotineiro e repetitivo com uma grande formalização de procedimentos, principalmente ao nível do trabalho operacional. Este tipo de estrutura dá ênfase à divisão do trabalho, diferenças entre planeamento e execução e diferenças entre funções e estatuto dos membros.

Tal como é próprio desta estrutura as tarefas estão agrupadas em departamento funcionais tendo a empresa a seguinte divisão: Produção, Qualidade, Logística, Recursos Humanos, Controlo de Gestão e IT, reportando as mesmas ao diretor geral (Administração). Para além disso existem ainda nove subáreas, Manutenção, Infraestruturas, Processo, Cliente, Fornecedores, Armazém, Expedição, IT-suporte local e IT- suporte Internacional. Como áreas de suporte a empresa tinha a segurança e saúde no trabalho bem como a assistente de direção, ambas reportando também ao diretor geral.

De seguida ilustramos a estrutura organizacional da empresa à data do estudo:

**Figura 4 - Estrutura organizacional da Webasto Portugal**



Fonte: Documentação interna da empresa

A empresa vinha a sofrer algumas alterações organizacionais motivadas, por um lado, pela saída de alguns elementos e, por outro lado, por se registar um decréscimo do volume de produção.

A área da Produção apresentava a responsabilidade de cumprir com todas as especificações do produto bem como desenvolver e aplicar procedimentos de identificação de rastreabilidade e promover todas as ações necessárias para garantir elevados índices de qualidade, eficiência, segurança e saúde no trabalho. A subárea da Produção denominada Linha de montagem dividia-se ainda em montagem fábrica (localizada nas instalações da Webasto) e montagem cliente (localizada nas instalações do cliente Autoeuropa). A área da logística tinha a responsabilidade de gerir o armazém de matérias-primas e de produto acabado, bem com a avaliação dos fornecedores. Por sua vez a área da qualidade e ambiente estava, genericamente, vocacionada para monitorizar os processos de fabrico de modo a garantir o cumprimento das especificações dos produtos, para desenvolver os

programas de ensaios e de aprovação e controlo no laboratório e para analisar as reclamações dos clientes e assegurar a qualidade no abastecimento de matérias-primas sendo, ainda, responsável pela gestão do sistema de qualidade e ambiente da Webasto Portugal. A área de Controlo de Gestão desenvolvia todas as funções de monitorização e controlo financeiro bem como a elaboração de todos os mapas e indicadores inerentes a esta área, no momento a empresa tinha a área de contabilidade em regime de *outsourcing*. À área de Recursos Humanos cabia a responsabilidade sobre todos os processos administrativos, cumprimento de requisitos legais, processamento salarial bem como toda a área de desenvolvimento nomeadamente a formação a gestão de desempenho, assegurando, em simultâneo as relações internacionais com as demais empresas do grupo.

Por último, a área de informática tinha o controlo, apoio e coordenação das atividades de tecnologias de informação e garantia da operacionalidade dos suportes informáticos das diferentes áreas da empresa mantendo e aperfeiçoando a sua interligação, dividindo-se em duas subáreas, a saber: suporte de fábrica (destinada à garantia da operacionalidade de todos os meios tecnológicos em utilização na sede) e suporte internacional (destinada a garantir a prestação de serviços de informática a outras empresas do grupo)

## 10.2 Caracterização dos trabalhadores da Empresa

Ao longo dos seus anos em Portugal a Webasto apresentou variações do número de trabalhadores, essencialmente motivadas pelas flutuações do mercado automóvel e da consequente necessidade de adaptação da sua estrutura a essas alterações. Durante o ano de 2015 a unidade de Portugal vinha a sofrer bastantes alterações devido à descontinuidade do Peugeot 207CC em fevereiro desse ano e há já anunciada descontinuidade do VW Eos.



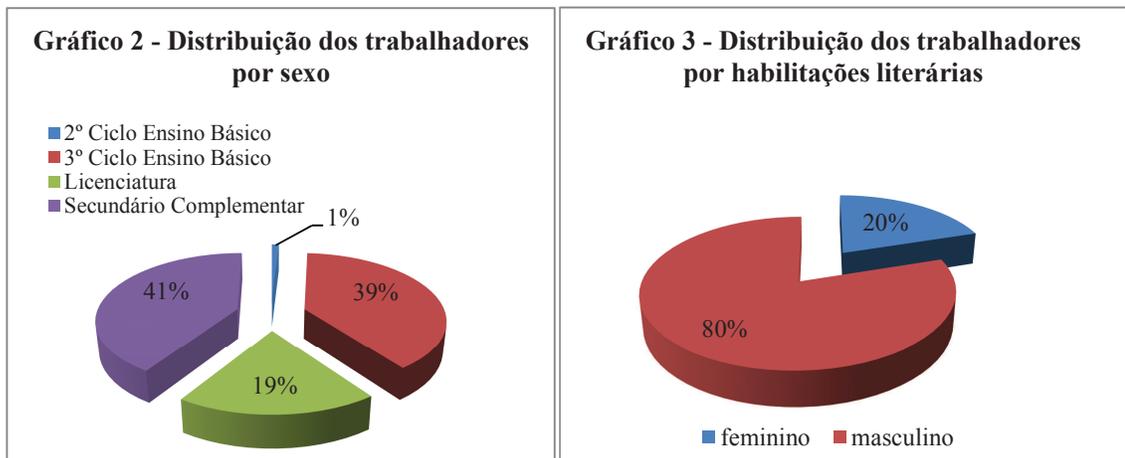
Fonte: Documentação interna da empresa

Em 2015, quando foi desenvolvido o estudo, a Webasto Portugal contava com 105 trabalhadores, 50 na área da produção, 15 na logística, 10 na Qualidade, 13 no IT, 2 nos Recursos Humanos, 1 no Controlo de Gestão, 1 Diretor Geral, 1 Assistente de Direção, 1 técnica de Segurança e Saúde no Trabalho. O diferencial entre o número apresentado e o total de trabalhadores (105) corresponde a 11 trabalhadores que se encontravam em processos de expatriação.

Dos 105 trabalhadores ao serviço da empresa, 91 possuíam contrato por tempo indeterminado e 14 contrato a termo certo maioritariamente na área da informática.

Relativamente à distribuição por sexo 80% dos trabalhadores eram do sexo masculino e 20% do sexo feminino, população maioritariamente masculina, característica esta subjacente à tipologia de trabalho e muito comum na indústria automóvel.

A média de idades da empresa era de 38 anos, uma população jovem onde o trabalhador mais novo tinha 23 anos e o mais velho 56 anos. No que concerne à média da antiguidade na empresa esta é de 8 anos sendo que 40 dos trabalhadores estavam praticamente desde o início da empresa com uma antiguidade de 10 anos.



Fonte: Documentação interna da empresa

No que se refere às habilitações dos trabalhadores 41% possuía o secundário, 39% o 3º ciclo e 19 % licenciatura, apenas um trabalhador tinha 2º ciclo do ensino básico.

Os trabalhadores apresentavam um volume significativo de horas de formação promovidas pela organização no seguimento do investimento desta no incremento de

competências tanto relacionadas com a sua atividade, logo mais específicas, como de cariz transversal.

### **10.3 O processo de expatriação na Webasto Portugal**

A gestão de trabalhadores na Webasto Portugal em espaço internacional estava na responsabilidade dos recursos humanos e foi desde muito cedo uma realidade presente na empresa, nomeadamente no início do projeto onde algumas equipas ligadas essencialmente à produção, e com o objetivo de adquirirem algumas competências essenciais para a produção da referida capota, foram deslocalizados para a Alemanha. Contudo, estas deslocalizações entraram sempre no capítulo de viagens de negócio e só em 2010 foram estabelecidos os primeiros contratos de expatriação tendo como país de destino a Alemanha. Até ao momento do estudo, a empresa registava 41 trabalhadores em mobilidade internacional, dos quais 27 estiveram em processo de expatriação, 66,7% deslocados na Alemanha, 25,9% na Eslováquia e 7,4% nos EUA.

A empresa apresentava um o processo formalizado de expatriação nomeadamente através das diretrizes da casa-mãe bem como dos requisitos locais. Todos os processos eram geridos pela equipa de Recursos Humanos local em parceria com os Recursos Humanos das unidades para onde se realizavam as deslocações bem como com a equipa de Recursos Humanos designada para o suporte internacional e localizada na casa-mãe.

O grupo considera três tipos de missões internacionais: as viagens de negócio com uma duração até 3 meses, a expatriação de curta duração de 3 meses a 1 ano e as de longa duração que vão de 1 a 5 anos. Os contratos de expatriação não podem ser superiores a 5 anos pelo que após este tempo o expatriado regressa ao seu país ou passa a ser imigrante e adquire um contrato local nesse país.

A empresa vê na expatriação o cumprimento dos seguintes objetivos: Transferência de *know – how*; suporte nas diferentes localizações em especial em funções que exigem uma certa consciência cultural e competência intercultural que deverá ser conseguida através dos trabalhadores com experiência internacional beneficiado do seu desenvolvimento pessoal e profissional; e o desenvolvimento de talentos através da identificação de trabalhadores com alto potencial e que tem assim oportunidade de expandir e fornecer provas da sua experiência e das suas competências a nível

internacional. O destacamento internacional de trabalhadores faz com que seja possível construir uma rede global.

No caso concreto da Webasto Portugal, e atendendo ao momento que a empresa atravessava, a expatriação passou a ser equacionada também como uma forma de oferecer aos seus trabalhadores, mediante oportunidades existentes no grupo, a possibilidade de continuidade no grupo evitando assim o seu despedimento.

Para as duas tipologias de expatriação aqui apresentadas, encontram-se definidas as condições em que estas ocorrem, nomeadamente, as questões salariais com explicação detalhada dos benefícios e compensações a que têm direito enquanto expatriados, os requisitos legais inerentes aos contratos estabelecidos, o envolvimento da família no processo e o suporte da empresa em todo o processo de repatriação.

O processo de expatriação existente na empresa, e constante da sua documentação interna, serviu de base a esta investigação e irá sendo descrito no capítulo da apresentação e análise dos resultados à medida que são apresentados os resultados obtidos através das entrevistas feitas aos trabalhadores expatriados.

## **11. Apresentação, Discussão e Análise dos Resultados**

De seguida são apresentados os resultados obtidos através da aplicação do questionário por entrevista aos 10 expatriados bem como os dados obtidos através da análise dos documentos da empresa e da observação participante da autora do trabalho. A análise decorrerá da confrontação da informação obtida em toda estas fontes e sempre que possível do recurso ao apresentado nos referenciais teóricos.

### **11.1 Dados Sociodemográficos dos participantes**

Relativamente aos dados sociodemográficos da amostra importa referir que dos 10 trabalhadores 7 eram do sexo masculino e 3 do sexo feminino com uma média de idades de 42 anos, tendo o trabalhador mais novo 32 anos e o mais velho 50 anos, ambos do sexo feminino.

Oito dos entrevistados eram casados e em média tinham dois filhos cada, apenas dois dos entrevistados não eram casados e não tinham filhos.

Relativamente às habilitações literárias da amostra 3 dos entrevistados possuíam Licenciatura nomeadamente o diretor de fábrica (Ent.6), a engenheira de qualidade (Ent.8) e um dos operadores (Ent.9), 6 o ensino secundário e 1 o ensino básico (Ent.4).

Os 10 trabalhadores inquiridos tinham uma antiguidade média na empresa de quase 10 anos, o que significa que trabalhavam na empresa praticamente desde o início da sua atividade em Portugal. Na sua maioria tiveram experiências profissionais passadas já que apenas para uma trabalhadora está era a sua primeira experiência. Embora sendo profissionais com mais experiências profissionais para além da desenvolvida dentro da Webasto nenhum tinha tido anteriormente outra experiência de expatriação, contudo 5 dos entrevistados já tinham estado noutras localizações do grupo essencialmente no início do projeto em Portugal, mas sem que fosse considerado expatriação, mas sim viagens de negócio dada a sua duração.

Relativamente à sua posição dentro da organização, 7 pertenciam ao departamento de produção, 1 ao departamento de qualidade, 1 aos Recursos Humanos e 1 à direção. Dos 7 pertencentes ao departamento da produção 5 desempenhavam a função de chefes de equipa e 2 de operadores de produção. Relativamente ao trabalhador da qualidade, desempenhava a função na área da engenharia da qualidade e o trabalhador da área administrativa era assistente de direção. Por fim o trabalhador pertencente à direção tinha o cargo de diretor geral.

No que se refere aos dados relativos à expatriação de cada trabalhador, importa referir que 4 tiveram como país de destino a Alemanha, 4 a Eslováquia e 2 os EUA. Em todos os casos as deslocações aconteceram para outras filiais do grupo não havendo nenhum para a casa-mãe.

No que concerne às funções desempenhas no país de destino, 8 dos trabalhadores foram desempenhar a mesma função que tinham na empresa de origem. O Ent.3 com a categoria de chefe de equipa de produção foi ocupar a posição de operador de produção no país de destino e o Ent.4 com a categoria de chefe de equipa foi desempenhar a função de supervisor de produção.

Relativamente à duração do processo de expatriação em média os trabalhadores permaneceram nesta experiência 11 meses, sendo que o processo com menor duração foi de 6 meses e o de maior duração de 19 meses. Com a duração de 6 meses tivemos a Ent.1 com a categoria profissional de assistente de direção e o Ent.10 com a categoria de chefe de equipa de produção. O processo de maior duração foi o do Ent.9 com a categoria profissional de operador de produção. Relativamente à política de contratos de

destacamento em vigor na empresa de acordo com a sua duração verificasse que 8 dos trabalhadores celebraram contratos de destacamento por um período de 1 ano e 2 com a duração de dois anos, nomeadamente aqueles que foram destacados para os EUA.

O Ent.2 e o Ent.3 formavam um casal, sendo que neste caso foi considerado que ambos foram acompanhados pela família, embora com uma particularidade, a Ent.2 deixou em Portugal o filho do seu primeiro casamento por motivos relacionados com a escola do mesmo. O Ent.6 também levou consigo a família embora a mesma só tenha ido para o país de destino seis meses após este já lá estar. Em mais nenhum dos casos houve o acompanhamento da família neste processo.

## 11.2 Motivações individuais para a expatriação

Nas razões que mais motivam os trabalhadores para um processo de expatriação, como referido por diversos autores (Rego e Cunha, 2009; Camara, 2011; Finuras, 2003), surgem a expectativa de melhoria das suas condições quer financeiras quer relacionadas com o seu posto de trabalho, bem como o seu contato e da sua família com uma nova cultura.

Também é bastante perceptível que dada a falta de trabalho em Portugal e a toda a crise económica e financeira, os mercados internacionais tornam-se apetecíveis não só para as empresas como também para os próprios trabalhadores.

Os fatores relacionados com a dimensão profissional como o projeto ser aliciante e desafiante, a aquisição de novas aprendizagem bem como a vontade de ter uma experiência profissional de cariz internacional, revelaram ser motivações indicadas em primeiro lugar para a maioria dos entrevistados, Ent.1 “ *Ter na Alemanha o percurso que já estava a desenvolver aqui*”; Ent.4 “ *... aliciante em termos profissionais.*”; Ent.5 “*foi aprender coisas novas um desafio novo*”; Ent.6 “*... pela experiência internacional na expectativa de aprender sempre coisas novas...*”; Ent.8 “ *... desafio profissional.*”; Ent.9 “ *...queria ter uma experiência internacional*”.

Contudo, as razões económicas foram também um grande impulsionador para a tomada de decisão sendo apontadas por metade dos entrevistados, onde dois deles a enumeraram em primeiro lugar. Ent.2 “*Primeiro económicos, aqui estamos em crise e era uma boa oportunidade ir para lá e ficar lá.*”; Ent.3 “*O primeiro foi a nível monetário...*”; Ent.4 “*... aliciante em termos monetários.*”; Ent.6 “*... na perspetiva da melhoria da nossa condição financeira.*” Ent.7 “*...foi também a questão de ganhar mais algum dinheiro*”.

Conhecer uma realidade nova e contactar com uma nova cultura foi outra fonte de motivação, Ent.3 *“por ser uma coisa nova...”* Ent.4 *“...como era uma experiência nova...”*; Ent.6 *“... na expectativa de aprender sempre coisas novas e lidar com culturas diferentes”*; Ent.7 *“Para conhecer um país novo.”*

O entrevistado 6, que levou consigo a família, também descreveu como sendo um fator motivacional poder proporcionar-lhes o contato com uma cultura diferente por considerar esse aspeto muito importante, essencialmente para o crescimento e desenvolvimento dos filhos.

Outro aspeto interessante de se analisar surge na sequência da resposta do Ent.9 que menciona o facto de se expatriar para poder aliviar a estrutura atual da empresa pois havia consciência que teriam que ocorrer despedimentos devido ao baixo volume de produção *“...aliviar a estrutura da empresa pois sabia que tinham que sair algumas pessoas”*. Verifica-se que as questões relacionadas com a instabilidade do negócio em causa e a pouca previsibilidade do futuro são fatores potenciadores para a decisão de sair do país.

Para o entrevistado nº10 a sua grande motivação para embarcar nesta missão foi ter surgido de um convite da empresa, o que foi sentido como o reconhecimento da empresa pelo trabalho que desenvolveu até aqui. Ent.10 *“Essencialmente porque foi um convite, tinham pedido voluntários eu não me ofereci, mas depois convidaram-me eu aceitei porque era um desafio maior pois estavam a acredita no meu trabalho. Foi uma motivação grande.”*

De sublinhar que quatro dos entrevistados tinham como objetivo conseguir através dos processos de expatriação, ficar definitivamente nas localizações para onde iriam ser destacados passando assim de expatriados a “emigrantes”. Ent.1 *“Poder ficar lá.”*; Ent.2 *“aqui estamos em crise e era uma boa oportunidade ir para lá e ficar lá.”*; Ent.6 *“numa perspectiva de continuidade.”*; Ent.9 *“Também sai com a ideia para fazer o resto da minha vida fora do país.”* Esta motivação é impulsionada pela consciência do fim da unidade fabril em Portugal aliada ao contexto socioeconómico que se vive em Portugal de onde resulta uma clara escassez de oportunidades profissionais.

Quando perguntado aos entrevistados se os objetivos que os levaram a aceitar o processo de expatriação foram conseguidos, os objetivos que estavam relacionados com questões financeiras e consequentemente melhoria da sua condição financeira foram positivamente atingidos, Ent.3 *“... em termos monetários foi bom fizemos algum dinheiro.”*; Ent.7 *“A parte financeira sim, sabe bem chegar ao fim do mês e ganhar mais, por isso é que fazemos o sacrifício de ir lá para fora, sem esposa sem os filhos.”*

Também a aprendizagem proveniente do contacto com uma nova cultura foi mencionada com um objetivo alcançado, Ent.6 “... *claramente a experiência cultural.*”; Ent.7 “... *conheci uma cultura completamente diferente da nossa, gostei bastante...*”; Ent.8 “...*o meu objetivo foi conseguido que era ter uma experiência fora do país.*”; Ent.9 “...*O primeiro objetivo foi concretizado porque do ponto vista cultural foi ótimo.*”

Contudo as motivações relacionadas com a dimensão profissional ficaram para algum dos envolvidos na investigação aquém das suas expectativas.

Para os entrevistados que tinham como um dos seus objetivos poder ficar a viver no país para onde foram destacados, não foi concretizado para nenhum, Ent.1 “*Não consegui concretizar no sentido de poder continuar lá.*”; Ent.6 “... *na perspectiva da possibilidade de ficar lá fora falhou claramente*”; Ent.9 “... *relativamente à ideia de ficar fora do país, não, por causa das minhas filhas...*”

### **11.3 Recrutamento e Seleção**

O Recrutamento e Seleção é a primeira etapa deste processo e, de acordo com Rego e Cunha (2009) e Camara (2011), é uma etapa bastante importante pois permite responder à questão quem expatriar e deve ter em conta para além das competências técnicas, competências transculturais pois destas depende a adaptação com sucesso do candidato à nova realidade.

Da análise das características que os entrevistados enumeraram como sendo fundamentais para se possuir quando se é expatriado, destaca-se o domínio da língua local, a mente aberta, espírito de aventura, capacidade de adaptação, força de vontade para superar os obstáculos, capacidade de integração. Todos os entrevistados enumeraram competências transculturais ao invés de competências técnicas relacionadas com o desenvolvimento da função/trabalho, Ent.7 “...*Muitas vezes não é o fator trabalho é o fator cultural pois temos que nos adaptar a uma cultura completamente diferente.* Entende-se, portanto, que para este grupo de trabalhadores as competências transculturais são aquelas que de facto fazem a diferença e podem garantir ou comprometer a adaptação ao novo país. A questão da importância das competências transculturais aqui salientadas pelos entrevistados é fundamentada na literatura por autores como Black et al (1991), Martin e Anthony (2006) e Rego e Cunha (2009) e ao serem tidas em conta no processo de seleção dos expatriados, parecem fazer toda a diferença no sucesso do ajustamento ao novo país.

A fase de seleção do candidato a expatriar deve de cumprir com algumas metodologias para garantir que se recolhe o maior número de informação necessária para escolher o candidato certo e que de acordo com Finuras (2003) deve ser composta por instrumentos e técnicas rigorosos e não apenas na intuição ou na vontade do candidato.

Relativamente a esta fase e especificamente sobre como obtiveram informação sobre a vaga para os processos de expatriação os trabalhadores entrevistados referiram que tiveram conhecimento das vagas por duas vias, porque a empresa divulgou internamente essa necessidade ou através do portal de recrutamento internacional que o grupo disponibiliza aos seus trabalhadores.

Para os entrevistados em que a divulgação das vagas foi feita em formato de comunicado interno da empresa, na sua maioria acabaram por se darem como voluntários para esses processos, Ent.3 *“tivemos informação pelo nosso superior que iria haver as vagas na Alemanha...”*; *“...depois levei muito tempo até tomar a decisão porque a informação que tinha era pouca, depois vim falar com o ... e depois levei uma semana até responder.”*, Ent.7 *“Lembro-me na altura de se fazer uma reunião com o diretor de produção, e dizer que eram precisas sete pessoas para dar apoio à Eslováquia, e quem se queria candidatar.”*

Verificou-se também que para algumas destas vagas a empresa dirigiu convites ou sugeriu determinados trabalhadores, como foi o caso do Ent.1 *“...foi uma sugestão do ... tendo em conta os meus conhecimentos de alemão e português para poder acompanhar os funcionários.”*; Ent.4 *“Sinceramente foi uma conversa com o colega que já estava na Eslováquia disse: preciso de ti lá...”*; Ent.10 *“Foi a convite fiquei logo selecionado.”*

Os entrevistados nº 6 e nº 8, que tiveram conhecimento das vagas através do portal disponibilizado pela empresa, onde é possível verificar todas as posições em aberto dentro do grupo, submeteram as suas candidaturas através do mesmo.

Quanto ao conhecimento dos requisitos necessários ao preenchimento da vaga de destacamento apenas em 3 dos casos os mesmos foram conhecidos, no caso do Ent.1, Ent.6 e Ent.8. Ao Ent.1 foi-lhe dito que ela seria a pessoa a ocupar a respetiva função porque possuía conhecimentos de Alemão e Português, o Ent.6 e 8 tiveram conhecimento dos requisitos através do portal de vagas da empresa onde as mesmas estavam publicadas, Ent.6 *“... estava detalhado no portal a função o perfil e todos os requisitos”*; Ent.8 *“...estava no portal da empresa.”*

No que concerne às metodologias utilizadas no processo de seleção os resultados obtidos são muito diferentes, para alguns trabalhadores o processo não teve a utilização de

qualquer metodologia pois sendo voluntariado e havendo poucos trabalhadores a fazê-lo todos os que se mostraram interessados ficaram automaticamente selecionados. Mesmo os trabalhadores que concorreram às vagas de expatriação através do portal disponibilizado pela empresa como é o caso dos entrevistados 6 e 8, onde seria espectável um processo mais formal por ser gerido pela casa-mãe, não houve a aplicação de qualquer técnica de seleção, pois ambos referiram que o seu perfil já era conhecido por quem estava a recrutar e correspondia ao pretendido, Ent.6 “ *não houve porque a pessoa que me estava a recrutar já me conhecia*”; Ent.8 “*Não fui a entrevista as pessoas também me conheciam e o meu perfil correspondia ao pretendido...*”.

Apenas quatro dos entrevistados referiram que passaram por algum tipo de entrevista, como é o caso da Ent.1 que foi a Alemanha para conhecer o local e ter uma entrevista com o diretor, os Entrevistados 2 e 3 que dizem ter dito algumas reuniões com o diretor geral da Webasto Portugal e o Ent.5 que diz ter passado por várias entrevistas com o supervisor e com o diretor de Produção.

De acordo com Rego e Cunha (2009) e analisando o grau de abertura e o grau de formalidade dos processos verificasse que o processo de Recrutamento e seleção dos expatriados na Webasto Portugal é tendencialmente aberto/informal pois não se verificou a definição de critérios nem de medidas de avaliação, as vagas foram divulgadas sendo os candidatos selecionados tendo também como base as recomendações e as redes de relações interpessoais.

Dos documentos internos da empresa verifica-se que a expatriação está direcionada para os trabalhadores com elevado potencial, sendo que a empresa vê nestes processos a oportunidade de expandir esse potencial a nível internacional revertendo-se para a empresa na hipótese de construir uma rede global. Apenas é mencionado que devem ser trabalhadores com elevado potencial, mas sem especificarem que tipo de competências devem possuir, apenas o potencial testado nos seus países de origem é mencionado como fator selecionador para estes processos. Quanto às técnicas e metodologias a adotar neste processo na fase de recrutamento e seleção nada é referido nos respetivos documentos.

Não estando nada definido nas diretrizes da casa-mãe relativamente à forma como conduzir o processo de recrutamento e seleção dos expatriados e após a análise dos resultados das entrevistas, verificasse que a Webasto Portugal não tem claramente definido esta etapa do processo pois diferentes situações foram relatadas até dentro do mesmo perfil/função a recrutar.

Verificasse na maior parte dos casos que a organização optou por recorrer ao voluntariado dos trabalhadores para se expatriarem nomeadamente à sua motivação o que é um fator importante de acordo com Camara (2011). Contudo, não deverá ser o único e o principal. Em algumas situações o facto de a empresa ter expressamente feito convites ou sugerido determinado trabalhador revela que optou por esses mecanismos por já os conhecer, podendo basear-se assim também nas competências técnicas e pessoais conhecidas de cada um o que, de acordo com Finuras (2003), não significa que com isso esteja garantido o sucesso na missão; acrescentando ainda que as competências demonstradas em Portugal não são necessariamente suficientes para condução de uma missão no estrangeiro.

Até mesmo nos casos dos trabalhadores que concorreram através do portal da empresa não foram aplicadas técnicas de seleção, pois o perfil já era conhecido por quem estava a recrutar o que mais uma vez fundamenta a ideia que a empresa se baseou na informação e na experiência passada que tinha de cada um destes trabalhadores para poder decidir se o mesmo seria o candidato ideal para os processos. Ao contrário do que a literatura mostra e de acordo com os entrevistados não foram aplicadas nenhuma técnica para aferir as competências transculturais dos trabalhadores essenciais à sua adaptação ao novo contexto e que tão importantes se revelam de acordo com a experiência dos trabalhadores entrevistados e com a literatura apresentada.

## **11.4 Formação**

Depois de selecionado o candidato a expatriar à que o preparar para a missão. Os autores Martin e Anthony (2006), Rego e Cunha (2009) Black et al (1991) Finuras (2003) referem que a formação de preparação facilita o ajustamento do expatriado à sua nova realidade.

Mais do que formar em competências técnicas à que formar em competências transculturais para diminuir o choque cultural e diminuir a probabilidade de um retorno antecipado motivado por inadaptação.

Metade dos trabalhadores entrevistados referiram não terem tido qualquer tipo de formação de preparação para a expatriação e os que tiveram referiram ter sido em línguas e de forma insuficiente por ser muito curta. Ent.2 “Foi *pouco tempo 5 ou 6 aulas de 1h, 1,5h... O alemão é complicado... tinha que ser mais tempo.*”; Ent.3 “*Acho que a que*

*fizemos cá foi importante podia ter durado mais tempo, mas sim porque ir para lá sem ter qualquer noção da língua é horroroso.”; Ent.9 “Tivemos cerca de um mês formação de Alemão.”*

Houve alguns entrevistados que mencionaram ter feito por conta própria investigação na internet para tentarem aprenderem um pouco sobre o sítio para onde iam, Ent.1 *“Andei a investigar, antes de ir para lá investiguei muita coisa a nível da zona para onde ia morar para tentar conhecer porque desconhecia por completo a área.”* Ent.3 *“... fizemos pesquisas na internet, para tentar não chegar lá e ser surpreendido com tudo.”*

O Ent.4 referiu que não teve qualquer formação de preparação e que a empresa lhe pediu apenas que fizesse aquilo que já fazia na empresa de origem *“...foi-me pedido faz o que sabes e o que tens feito aqui ao longo dos anos que é o que eles precisam”*. Este relato vai ao encontro do mencionado por Rego e Cunha (2009) que referem a expectativa que as empresas muitas vezes têm de que os “bons trabalhadores” terão bons “desempenhos.

Relativamente à formação durante o período de expatriação que como anteriormente foi referido por Rego e Cunha (2009), Camara (2008), Silva (2012) apresenta uma grande relevância não só para facilitar a adaptação do expatriado ao seu novo contexto, mas também para este manter-se atualizado daquilo que se passa na sua profissão durante a sua ausência, seis dos entrevistados referiram terem participado em ações desta natureza. Dentro destas formações duas tiveram apenas a duração de um dia, Ent.1 *“.... Fiz uma formação para assistentes de um dia na Alemanha.”; Ent.7 “Higiene e Segurança que é obrigatória foi 1 dia.”* Os Ent.2,3 e 9 referiram que continuaram a ter aulas de Alemão durante a expatriação, mas para dois deles a mesma não estava bem organizada, Ent.2 *“.... Foi um pouco desastrosa, alemão, durante seis meses, sábado sim sábado não, ao fim de semana, ao sábado que é o único dia que tínhamos livre pois está tudo fechado era muito complicado, não deu para aprender muito. Cada Sábado vinha uma formadora diferente... foi muito complicado e tínhamos que levar a Diana... A formação não foi suficiente.”; Ent.3 “A formação na minha opinião não foi bem dada porque tínhamos não só uma formadora, tínhamos várias formadoras, uma semana era uma outra semana era outra, e começavam a falar sempre das mesmas coisas... era ao sábado, fora da hora de trabalho.*

Dos relatos dos entrevistados apenas um teve mais que uma formação, mas todas elas em contexto de trabalho, Ent.8 *“tive envolvida em várias formações específicas do produto...”*

Nenhum dos entrevistados relatou ter tido ele ou a família qualquer formação na área das competências transculturais para além da formação em alemão, que de acordo com os

seus testemunhos apenas foi proporcionada a três dos expatriados quer no momento de preparação quer durante a missão.

Para aqueles que estiveram envolvidos em pelo menos uma ação de formação durante a expatriação apenas dois mencionaram que a mesma teve uma grande importância na sua adaptação ao país, Ent.8 “... *Foi uma oportunidade de contatar com pessoas da área com muitos conhecimentos, foi importante por estar a partilhar esse momento com os colegas lá*”; Ent.9 “*Sem dúvida, eu ia numa expectativa de continuidade e esforcei-me muito... eu senti que depois de me esforçar para falar o alemão fui compensado, chamavam-me para eu traduzir dentro dos possíveis.*”. Os dois entrevistados reconheceram que por um lado o conteúdo da formação foi importante para a sua adaptação ao país e no caso específico da Ent.8 foi também importante pois permitiu interagir com os colegas.

Os restantes trabalhadores que tiveram formação durante a expatriação, no formato em que as mesmas decorreram, não consideraram que tivessem tido qualquer impacto na sua adaptação.

Da análise efetuada às respostas dos envolvidos relativamente à formação é patente que o processo apresenta algumas limitações na forma como decorreu e que embora os mesmos reconheçam que esta tenha um papel fundamental na preparação/adaptação ao novo país nas suas diferentes vertentes, na sua maioria não reconheceram que os processos onde estiveram envolvidos tenham conseguido alcançar esse fim. O problema da fraca eficácia da formação nos processos de adaptação tem a ver com a forma como os mesmos estão organizados, ou seja, os métodos não são ajustados o que é mencionado por Black e Mendenhall (1990) e está subjacente nos relatos dos entrevistados.

Relativamente à análise dos documentos da empresa já referidos anteriormente, e agora relativamente à formação, a casa-mãe faz menção nos seus *guidelines* especificamente a esta etapa. Está descrito que, numa fase de preparação para a expatriação, o expatriado mais a sua família tem direito a formação em língua bem como formação intercultural como preparação para a sua adaptação ao outro país. Esta formação visa trazer mais conhecimentos específicos sobre o país, sua cultura, como, por exemplo, a sua história, língua, valores da vida quotidiana e as relações comerciais no país de acolhimento, para que durante o destacamento seja possível integrar o novo ambiente o mais rapidamente possível e desenvolver a compreensão intercultural. Para os processos de destacamento de longa duração, ou seja, superiores a 1 ano, os documentos da empresa ainda fazem a menção de que a família deve de ter aquilo a que chamam “*Look & See*

*trip*” que não é mais do que o mencionado por Kangas (2012) com as visitas preliminares ao país de acolhimento para conhecer e contatar pela primeira vez a nova realidade. A empresa refere nos seus documentos que estas viagens servem para ter uma primeira impressão do novo país e do novo local de trabalho, tendo como objetivos definidos a do expatriado se familiarizar com a empresa de acolhimento, obter informações sobre a vida e as condições de trabalho no novo país, ver as instalações de acomodação organizadas pela empresa e para ver as escolas locais, creches e estabelecimentos de saúde.

Refere ainda o documento que estas viagens duram entre 3 a 5 dias e que os seus custos devem ser suportados pelo departamento de recursos humanos internacional.

Embora se tenha verificado que a empresa tinha definidas as formações que deviam ser disponibilizadas aos expatriados bem como a existência de uma atitude consciencializada da importância das mesmas no processo de adaptação dos expatriados, a empresa não procedeu de acordo, acabando por se verificar que alguns não tiveram qualquer formação e os que a tiveram não lhe atribuíram impacto significativo, devido a não decorrerem de forma estruturada e adaptada às suas necessidades.

## **11.5 Gestão de Recompensas**

As condições remuneratórias que o expatriado irá ter durante o seu período de destacamento incluído as compensações e benefícios que daí emergem são normalmente matéria de grande divergência entre entidades e trabalhadores. Muitas vezes esta é uma matéria que defrauda expectativas do expatriado principalmente para quem decide ter um desafio internacional e com isso constituir algumas poupanças.

Da análise dos resultados obtidos nas entrevistas verificou-se que três dos expatriados foram receber o salário igual ao que era praticado no país de destino para a categoria que iam desempenhar acrescido de alguns benefícios motivados pela expatriação, sendo desta forma aplicado o modelo descrito por Rego e Cunha (2009) denominado sistema do país de acolhimento onde o expatriado é remunerado de acordo com os padrões locais. Ent.3 “...*fomos ganhar o mesmo que um operador mais alguma coisa por estarmos expatriados.*”; Ent.9 “*Salário medio de um trabalhador na empresa alemã e depois acrescido de mais prémio de produtividade, qualidade e subsídio de turno.*”

Seis dos entrevistados referiram que a sua remuneração no período de destacamento foi feito com o seu salário líquido recebido em Portugal acrescido de alguns benefícios,

Ent.4 “Foi o salário daqui acrescido de um prémio por responsabilidade, porque aqui era team leader e na Eslováquia passei a ser supervisor, mais prémios por deslocamento.”; Ent.5 “Fomos com as condições de cá e depois acrescido com uma diária, prémio mensal e depois com um prémio final. A empresa facultou carro , optamos por casa em comum ...”; Ent.7 “foi feito com base no meu salário português mais prémios, casa paga, direito a carro e gasolina, viagens de 15 em 15 dias”; Ent.10 “ Foi o que ganhava cá acrescido de alguns prémios.”

Para os entrevistados nº 6 e 8 o calculo das suas condições salariais foi realizado com base no salário líquido recebido em Portugal e depois acrescido das compensações e dos benefícios. Ent.6 “Foi feito com base no meu salário português acrescido de algumas componentes.”;Ent.8 “Foi-me pago o que ganho cá acrescido dos prémios e de algumas regalias, carro, casa viagens.”

A gestão de recompensas nos processos de expatriação está definido nos documentos mandatórios da casa mãe e divide-se em condições para destacamentos de curta duração e condições para destacamento de longa. Para ambas as tipologias de contrato o modelo definido é o descrito pelo modelo apresentado por Briscoe (1995) e Camara (2011) denominado folha de balanço. Contudo nos casos de longa duração o salário de partida é o líquido e nos de curta o ilíquido, a figura seguinte ilustra estas diferenças:

**Tabela 6 - Condições Remuneratórias para contratos de Expatriação**

Expatriação de Curta Duração 3 meses a 1 ano	Expatriação de Longa Duração 1 a 5 anos
<b>Modelo: Folha de balanço</b>	<b>Modelo: Folha de balanço</b>
1. Remuneração ilíquida do país de origem	1. Salário líquido no país de acolhimento
2. Subsídio para custo de vida	2. 15% de taxa de poupança
3. Bónus	3. Subsídio para custo de vida
4. Subsídio de alojamento	4. Subsídio de mobilidade
5. Veículo	5. 2.000€ para despesas iniciais
6. Viagens	6. Subsídio de alojamento
7. Seguro de saúde internacional	7. Subsídio para despesas de transferência de residência
	8. Veículo
	9. Subsídio para o cônjuge de 3.000€
	10. Seguro de saúde internacional
	11. Viagens

Fonte: documentação interna da Webasto

Em qualquer das situações a empresa faz a chamada equalização fiscal e compensa o trabalhador caso este incorra em maiores despesas fiscais comparativamente se estivesse continuado em Portugal. Disponibiliza também consultores financeiros para a elaboração das respectivas declarações de rendimentos nos dois países.

Relativamente à Segurança Social o trabalhador pode escolher em ambos os casos se quer mante-la em Portugal ou transferi-la para o país de destino.

O trabalhador continua também a ter as atualizações salariais decorrentes dos aumentos por antiguidade na empresa de origem, durante o período do destacamento.

No momento do regresso do trabalhador a empresa também prevê para os contratos de curta duração o pagamento de ajudas diárias para os dias da viagem de acordo com a política em vigor na empresa, bem como o pagamento de excesso de bagagem caso exista.

No caso de contratos de destacamento de longa duração a empresa paga a deslocalização dos bens do expatriado para o país de origem ou para outra localização do grupo, incluindo todos os custos de desalfandegamento.

Analisando o resultado das entrevistas bem como a informação decorrente da análise documental e da própria observação verificou-se que, três dos entrevistados nomeadamente o 2,3 e o 9 que embora tendo contratos de 1 ano, designados de curta duração, tiveram as condições remuneratórias iguais a um trabalhador com a mesma categoria na Alemanha. Seria esperado e de acordo com a informação documental que o cálculo das suas remunerações fosse feito com base no seu salário líquido acrescido das compensações e benefícios oferecidos para esta tipologia de contrato e não com o salário igual ao país de destino para a categoria de operador.

Para os entrevistados 6 e 8 que tiveram contratos de destacamento de dois anos foi aplicado o descrito para esta tipologia de contrato, salário líquido português acrescido de benefícios e compensações definidas.

Para os restantes, que tiveram um contrato de destacamento de 1 ano, foi também aplicado o preconizado nos documentos para estes contratos, ou seja, salário bruto português acrescido de benefícios e compensações.

Independentemente do modelo aplicado para o cálculo da retribuição durante o destacamento, todos os entrevistados referiram terem ficado satisfeitos com as condições remuneratórias que tiveram durante esse período sendo que alguns mencionaram inclusive terem sido superiores às suas expectativas. Ent.3 “...com o dinheiro que a gente fazia lá eu e a minha mulher pagávamos as contas lá facilmente as de cá e tínhamos para gastar, não tínhamos que pensar se eu gastar isto vai fazer falta.”; Ent.6 “ Sim se não nem tinha

*aceite.”; Ent.7 “Foram muito boas mesmo.”; Ent.9 “Ficou acima da expectativa que nos criaram em Portugal, lá fomos surpreendidos com o premio de produtividade e de qualidade. ... superaram as expectativas ... deu para juntar algum dinheiro...”.*

Mesmos os trabalhadores que inicialmente sentiram que o valor recebido não lhes era suficiente para as suas despesas a empresa acabou por ajustar os valores às suas necessidades.

## **11.6 Gestão de Desempenho**

Gerir o desempenho dos expatriados é por um lado dar-lhe a conhecer se está ou não a atingir os objetivos pretendidos, é poder orienta-lo a redirecionar os seus esforços como também é a forma de avaliar o próprio processo. Garantir um bom procedimento de avaliação na expatriação e um acompanhamento sistémico é de acordo com Camara (2011) fonte de estabilidade no desempenho e um fator muito importante na sua reintegração.

Nos documentos da empresa não foi possível identificar em nenhum deles qual a política de gestão de desempenho que é prosseguida e enquadrada nestes processos.

Para Rego e Cunha (2009), Camara (2011) e Dowling e Welch (2004) a primeira etapa de qualquer processo de gestão de desempenho é fixar e dar a conhecer os critérios de avaliação bem como os objetivos pretendidos. De acordo com Chiavenato (2004) é importante ter um num sistema de avaliação de desempenho uma correta definição de objetivos.

Da análise efetuada ao testemunho dos entrevistados parece-nos que na sua maioria os trabalhadores sabiam qual o objetivo geral da sua missão, Ent.1 *“objetivo era dar assistência aos trabalhadores que iriam ser expatriados em Regensburg.”*; Ent.4 *“... foram definidos uns objetivos globais, do que esperavam e do que eu tinha que fazer..”*; Ent.5 *“Sim, nós tínhamos alguns objetivos a cumprir ... nos iamos ajudar na reestruturação da empresa.”*; Ent.7 *“foi-nos falado quais eram os problemas que existiam na fábrica, o que é que pretendiam que nos fossemos fazer.”*; Ent.10 *“Um dos primeiros desafios que tivemos foi preparar a fábrica para uma auditoria da Audi”*. Contudo e embora houvesse conhecimento explícito do objetivo geral não foi dado a conhecer aos trabalhadores na sua maioria os objetivos específicos de cada missão. Os entrevistados 6 e 8 referiram ter conhecimentos dos objetivos contudo a entrevistada nº8 referiu que os mesmos passaram três meses do início do destacamento foram completamente alterados. O

fato de estes trabalhadores terem concorrido a uma vaga internacional publicada no portal de vagas da empresa fez com que tivessem acesso a um conjunto de informação mais formalizada relativamente aos restantes processos.

No que concerne ao processo de avaliação propriamente dito seis dos participantes no estudo referiram não terem tido nenhuma avaliação de desempenho formalizada, contudo alguns foram recebendo feedback do seu trabalho, Ent.2 “ *Não tive nenhum feedback do meu desempenho de chefes só de colegas.*”; Ent.5 “ *Não tive diretamente comigo, foram-me dando feedback e fomos acompanhados sempre pela Direção, tínhamos uma vez por dia reunião com os diretores de produção e semanalmente com o diretor geral e os diretores de area.*”; Ent.6 “*Não houve feedback formal...não houve um momento em que a organização se sentou comigo para dar feedback do que estava bem e do que estava mal. Houve um acompanhamento de tarefas que eram avaliadas que nunca foram centradas na minha pessoa mas sim na performance da organização.*”; Ent.10 “*Não , mas tínhamos feedback.*”.

Curiosamente o entrevistado nº6, embora tenha tido de forma antecipada o conhecimento dos objetivos, não foi alvo de nenhuma avaliação durante o processo de expatriação.

Os entrevistados 4,6 e 9 referiram ter sido avaliados durante a expatriação, Ent.4 “*Só no início do contrato ao fim de um mês, mês e meio..*”; Ent.6 “*A avaliação foi feita pelo superior hierárquico e atingi os objetivos propostos.*”; Ent.9 “*Sim houve duas avaliações de desempenho... De seis em seis meses eramos avaliados.*”. O entrevistado 9 embora tenha sido avaliado referiu várias vezes ao longo da entrevista que o mesmo era mal gerido, pois não havia acompanhamento e não havia por parte de quem avaliava a real noção da capacidade dos trabalhadores. O mesmo relatou inclusivé uma episódio que aconteceu com um colega também português, que não esteve enquadrado na amostra deste estudo, em que o mesmo foi alvo de injustiça na sua opinião por lhe terem diminuído a sua avaliação quando mostrava ser sempre um dos mais disponíveis e já sabia de forma autónoma fazer quase todas as funções daquela unidade de trabalho, justificando assim a falta de acompanhamento por parte das chefias autoras das avaliações. Ent.9 “*Essa avaliação para mim manteve-se, mas para esse colega foi um motivo de desmotivação e quando nós vivemos com essa pessoa, sentimos a desmotivação, sente-se a frustração, não é que eu não tentasse ajudar, mas a barreira da língua foi complicada, ele trabalhava numa posição difícil e ganhava menos que os outros.*”

Foi possível verificar que por um lado a empresa não tem formalizado qualquer processo de avaliação de desempenho a aplicar nestes processos por outro que o modelo aplicado nos casos em que isso se verificou é o modelo utilizado localmente nos países de destino que de acordo com Rego e Cunha (2009) não se verifica suficiente para estes casos, uma vez que tem em conta os critérios locais e não os critérios e os objetivos inerentes aos processos de expatriação.

Embora o sistema de avaliação formal tenha sido quase inexistente nestes processos a maioria dos participantes mencionaram a importância do mesmo para o sucesso destas missões e para o cumprimento dos objetivos, nomeadamente referindo a importância de se sentirem acompanhados.

## 11.7 Ajustamento Cultural

Ajustamento é a intensidade pela qual os indivíduos estão psicologicamente confortáveis vivendo fora de seu país de origem (Caligiuri, 2000). Entendemos que o ajustamento do expatriado é influenciado pelas suas características individuais, pelo suporte dado pela organização bem como pelas diferenças culturais entre os países.

Para analisar como decorreu este ajustamento foram feitas várias questões neste âmbito aos entrevistados nomeadamente as dificuldades que sentiram na adaptação ao país, o suporte dado pela empresa para ultrapassar esse mesmo suporte, que aspetos são importantes para a adaptação bem como os momentos mais marcantes em todo o processo.

A família foi o fator mais mencionado pelos participantes, por um lado para demonstrarem a sua importância para a adaptação às diferentes dimensões do novo contexto, no caso dos que foram acompanhados, por outro para definir a maior dificuldade sentida para aqueles que partiram para esta experiência sozinhos. Ent.1 *“O apoio familiar, ter alguém nas proximidades que nos possa socorrer.”*; Ent.2 *“Eu tive as duas partes porque eu levei uma parte da família e a outra ficou cá, portanto eu vive as duas partes, é muito importante é um grande apoio, uma pessoa lá sozinha é complicado mesmo que conheças as pessoas é muito complicado.”*; Ent.3 *“se a minha mulher e a minha filha não fossem duvido que tivesse lá os 11 meses...”*; Ent.5 *“Continuo a dizer que se hoje fosse para fora e levasse a família facilmente me adaptava...”*; Ent.6 *“ levar a família foi muito importante.”* Estes resultados vão ao encontro do que tem sido referenciado pelos diferentes autores onde se destacam (Rego e Cunha, 2009; Black et al, 1991 e Pereira et al,

2005), bem como noutras investigações desta natureza, Pereira (2014) e Brandão (2012), onde a família se assume como um fator determinante em todo o processo, nomeadamente no ajustamento do expatriado.

Na perspectiva do Ent.6 que vai no sentido do referido pelos autores (Pereira, Pimentel e Kato, 2005) o facto de ter levado a sua família e ter que prepara a sua chegada visto os mesmos só se terem juntado a ele seis meses após a sua chegada, obrigou a interagir com o meio que o rodeava obrigando assim a uma rápida adaptação. Ent.6 *“tive seis meses a preparar a vinda deles o que fez com que me adaptasse, mas rápido pois tive que interagir com o meio.”*

Para os entrevistados 2 e 3 a maior dificuldade sentida foi o facto de a filha nunca ter conseguido adaptar-se ao infantário, Ent.2 *“A Diana não gostar do infantário, chegava a porta do infantário e vomitava, foi um stress”*; Ent.3 *“ida da minha filha para infantário na primeira semana porque ela não se adaptou e custou-me muito, não falavam inglês e aquilo faziam-me muita confusão. Não se chegou a adaptar ela vomitava assim que chegava a porta do infantário”*. Na perspectiva dos dois entrevistados esta situação fez com que a sua adaptação ao país fosse complicada pois o facto de a filha não conseguir ir para o colégio fez com que tivessem que trabalhar durante todo este período em turnos diferentes para poderem ficar com ela e dessa forma mal estavam juntos. De acordo com o modelo apresentado por Black et al (1991) relativamente ao ajustamento no país estrangeiro a adaptação da família é a dimensão que mais contribui para a adaptação ao contexto fora do trabalho. Estes dois entrevistados que formavam um casal embora fossem para esta experiência juntos sentiram muitas dificuldades de adaptação, motivadas essencialmente pela falta de adaptação da filha que os conduziu a um conjunto de obstáculos e dificuldades em todo o processo. Estes aspetos conduziram ao seu regresso antecipado e vem confirmar o que a literatura nos mostra, que a falta de adaptação da família conduz a regressos antecipados.

Os entrevistados 4,5,7 e 10 referiram que as saudades sentidas pela família foi uma das maiores dificuldades sentidas. Contudo, ao longo das entrevistas mencionaram que o facto de terem ido com outros colegas e de viverem na mesma casa facilitou em grande medida a sua adaptação. Na perspectiva do entrevistado nº10 levar a família não estava nos seus planos uma vez que isso iria fazer com que passasse o seu foco do trabalho para a questão da adaptação da família. Ent.10 *“Nunca fez parte dos planos levar a família porque se eu levasse teria que me dividir em dois, enquanto não estivessem com uma grande estabilidade as coisas não iam funcionar. No estrangeiro para concretizar os*

*objetivos com a família ia ser uma confusão, adaptação dos miúdos à escola, arranjar trabalho para a minha mulher.”*

A questão linguística apresentou-se também como uma das grandes dificuldades para a integração nos países para onde se deslocaram e que por esse motivo todos os envolvidos consideraram ser fulcral haver formação em línguas. A língua foi várias vezes mencionada ao longo das entrevistas como sendo uma das grandes barreiras sentidas na adaptação ao novo país sendo reconhecida por todos os expatriados entrevistados como sendo fundamental para que ocorra integração quer ao nível profissional quer ao nível social. Ent.3 *“A língua é muito importante para quem vai para outro país especialmente a Alemanha”*. Ent.5 *“Acima de tudo foi a língua.”*, Ent.7 *“custava um pouco a língua pois só tínhamos tradutor na empresa...”*. Esta barreira foi especialmente sentida pelos expatriados que foram destacados para a Alemanha e para a Eslováquia, pois os dois trabalhadores destacados para os EUA embora tenham reconhecido a importância da língua na adaptação não tiveram problemas nesse sentido pois já falavam inglês de forma independente. A questão linguística como fator que influencia o ajustamento do expatriado está prevista no modelo que Parker e McEvoy (1993) que desenvolveram a partir do modelo de Black et al (1991), especificamente como antecedente individual.

Dificuldades relacionadas com o posto de trabalho ou a própria organização, tais como pouco suporte na integração das funções e a falta de aceitação por parte da empresa e dos próprios colegas, foram também mencionados como dificuldades sentidas na integração, Ent.1 *“... sim ao nível do local de trabalho porque uma pessoa vem de fora temos que estar sujeitos aquilo que nos é dado de formação.”*; Ent.6 *“Profissionalmente tive as dificuldades que falei ... como eu cheguei lá para uma função com responsabilidade sobre aproximadamente 600 pessoas tive problemas, houve problemas com a aceitação disso.”* Os autores Rego e Cunha (2009), Black et al (1991) e Parker e McEvoy (1993), abordam a importância de questões organizacionais, como a clareza do papel que o expatriado está incumbido durante a missão bem como o apoio dos colegas e superiores como fatores fundamentais para o ajustamento no trabalho.

Outro fator mencionado pelos entrevistados foi o processo de acolhimento na empresa para onde foram destacados, como sendo importante para adaptação à nova realidade profissional. Dos testemunhos recolhidos constatou-se que na maioria dos processos houve a preocupação em apresentar o trabalhador à organização dando a conhecer as suas funções bem como os procedimentos e regras da própria empresa nomeadamente na área da segurança e saúde no trabalho. Ent.2 *“Decorreu bem, no*

*primeiro dia tivemos uma reunião com uma pessoa dos recursos humanos, segurança e higiene no trabalho e com o supervisor, explicaram-nos como se processa a organização do trabalho como é que é a planta da fábrica...deram-nos farda e pronto começamos a trabalhar”.* Ent.3 *“Nos primeiros dias tivemos uma explicação como trabalhavam, uma visita a fábrica, fomos ao médico. O processo de acolhimento foi importante para adaptação.”* Contudo são muitos os testemunhos que reconhecem que o processo de acolhimento decorreu menos bem e apresentava alguns problemas de organização, Ent.5 *“...havia uma desorganização grande que começou logo no primeiro dia... pois tivemos 6 horas no aeroporto...”;* Ent.7 *“Não correu muito bem, quando chegamos houve troca de horários ... Enfiaram-nos num hotel sem contacto com ninguém só na segunda.”* Ent.9 *“A nível da empresa senti logo que havia muita falta de apoio, por parte dos recursos humanos andávamos perdidos. Quando lá chegamos nem almoçamos, fomos recebidos por um colega da logística, depois tivemos um colega português que acabou por nos fazer a apresentação da empresa. Em sala não tivemos nada apenas nos foi dito que era proibido o consumo de álcool.”* Para o entrevistado nº 6 com a função de Diretor operacional embora lhe tenha sido delineado um programa de acolhimento o mesmo praticamente não aconteceu. Ent.6 *“Não decorreu, não houve um processo de acolhimento, houve no primeiro dia uma intenção ... sei que tinha duas semanas, mas inexplicavelmente acabou por não funcionar. As pessoas que tinham a responsabilidade de me passar a informação não apareciam... O único que aconteceu foi o de Higiene e Segurança... Foi um processo muito coxo.”* Para este expatriado o facto do próprio acolhimento praticamente não ter acontecido foi potenciador de outros problemas como o facto de a empresa não reconhecer e possivelmente não aceitar a sua presença, gerando um conjunto de mal-entendidos e de conflitos que originou dificuldades na adaptação ao trabalho e a própria organização em geral. Este facto vai uma vez mais ao encontro do referido anteriormente relativamente às dificuldades encontradas no ajustamento ao trabalho.

Relativamente ao suporte das organizações envolvidas no processo de expatriação, nos momentos de maiores dificuldades, os entrevistados são unânimes quanto ao facto de terem sentido apoio da empresa em Portugal, para todas as dificuldades que sentiram ao longo de todo o processo. Ent.1 *“Sim suporte sim.”;* Ent.3 *“Sim de início houve, lá quando chegamos houve um esforço enorme de quem estava responsável por nós por nos arranjar casa, essa pessoa teve também sempre preocupada com o infantário para a Diana”* Ent.5 *“Houve várias vezes, lá e cá”;* Ent.6 *“A Webasto Portugal e Alemanha deram-me todo o suporte a Webasto EUA deu-me suporte mas foi um suporte muito suado, tive que ir a*

*procura do suporte.”; Ent.7 “Da Webasto Portugal sim estivemos sempre em contato, nunca fomos esquecidos. Da Webasto Eslováquia houve umas situações menos boas, mas que conseguimos resolver lá.”; Ent.9 “Sim efetivamente da empresa portuguesa sim, tive sempre feedback, o problema mesmo foi a nível de recursos humanos na Alemanha foi muito mau.”* Quanto ao suporte dado pela empresa de acolhimento verificamos que em alguns casos esse suporte foi deficitário e que muitas vezes resultava após várias insistências por parte dos expatriados. Autores como Black et al (1991); Parker e McEvoy (1993), Camara (2008), Rego e Cunha (2009) referem a importância do envolvimento das empresas em todo este processo, como fator facilitador do ajustamento do expatriado ao novo contexto.

Os diferentes aspetos culturais sentidos no país de destino comparativamente com o país de origem, foram também mencionados como dificuldades para adaptação ao novo contexto. Para os expatriados destacados na Alemanha as maiores dificuldades neste sentido foram, o comércio local fechar ao domingo, a falta de convívio com os colegas e os locais fora do trabalho, Ent.2 “... os costumes são completamente diferentes, ao domingo está tudo fechado uma pessoa fica fechada em casa sem fazer nada”; Ent.3 “Uma das coisas que nos fez muita confusão foi o domingo, lá esta tudo fechado não fazem nada. Os supermercados durante a semana fecharem as 18.00 da tarde.”; Ent.9 “... o processo de socialização deles não tem nada a ver com o nosso...” Os deslocados na Eslováquia mencionaram o sentimento de desconfiança dos colegas e dos locais bem como problemas de alcoolismo e alguma diferença de desenvolvimento socio cultural, como grandes diferenças culturais sentidas, Ent.4 “... para começarem a falar sem olhar desconfiado e de pavor foi para aí dois a três meses, foi até perceberem que eu estava ali para ajudar”. Ent.10 “Basicamente o alcoolismo, até na fábrica se notava os problemas, vão ressacados...”. Para os expatriados nos EUA o facto do relacionamento interpessoal ser acompanhado de alguma “frieza” e distanciamento não havendo qualquer contato físico, bem como a forma de encararem as questões de defesa em particular da comercialização de armas e a religião no centro de tudo foram os fatores mencionados como maiores diferenças culturais. Ent.6 “A parte mais chocante é o relacionamento das pessoas, as pessoas cumprimentam-se, mas não há contacto físico... os americanos são extremamente superficiais...”, Ent.8 “... são muito religiosos e isso está presente em tudo e são muito fãs de armas. Podes ir ao supermercado e a seguir ao corredor dos brinquedos está o das armas.”. De acordo com Black et al (1991) quanto maior forem as diferenças culturais

entre os dois países mais difícil e demorado será o ajustamento, pois existe choque cultural, assistimos assim à confirmação desse facto nos testemunhos dos entrevistados.

No processo de ajustamento seis dos entrevistados referiram terem sentido uma euforia inicial na chegada ao país motivada pela novidade pelas expectativas que cada um trazia, Ent.1 *“Sim há euforia no início”*; Ent.2, *“... inicialmente foi uma loucura”*; Ent.3 *“Primeiro momento foi a excitação de estar num sítio novo”*; Ent.5 *“...quando chegamos há uma euforia do novo”*; Ent.6 *“Claramente há uma euforia inicial”*; Ent.7 *“1ª Semana uma grande euforia”*. Após esta euforia inicial todos disseram terem sentido um decrescer nesse processo desencadeado pelas dificuldades encontradas e pelas saudades da família.

Estes testemunhos vão ao encontro da teoria preconizada por Balck et al (1991) e defendida por Rego e Cunha (2009) em que o ajustamento se comporta como uma linda em U em que o primeiro ponto crescente é designado Lua-de-mel e caracterizado por uma euforia seguido por um período de crise gerada pelo facto de ter que enfrentar a realidade e todo o choque cultural que daí advenha. Contudo não foi possível constatar que após esse declínio no processo de adaptação tenha havido uma recuperação de forma crescente e constante como o preconizado por este modelo, pois para a grande parte dos expatriados esse processo foi feito sempre com altos e baixos.

## **11.8 Repatriação**

No que atende ao repatriamento, ao regresso ao país de origem, oito dos entrevistados regressaram de forma antecipada, apenas dois cumpriram o contrato até ao fim e apenas um prolongou o contrato para mais tempo do que o inicialmente definido. Ent.2 *“contrato era até ao final do ano era para 12 meses, o regresso foi antecipado um mês.”*; Ent.3 *“Vim de forma antecipada ...o contrato era até dezembro de 2014... e conseguimos regressar no início de novembro”*; Ent.4 *“Vim de forma antecipada...”*; Ent.5 *“Eu voltei de forma antecipada...”*; Ent.6 *“Houve uma antecipação do meu regresso...”*; Ent.7 *“Sim, vim de forma antecipada.”*; Ent.8 *“Regressei de forma antecipada...”*; Ent.10 *“Regressamos de forma antecipada...”*.

Os Entrevistados nº 1 e 9 cumpriram os seus contratos de destacamento até ao fim, 6 meses e 1 ano, designadamente, sendo que o entrevistado nº9 viu prolongado por mais 7 meses o contrato inicial, Ent.9 *“...a empresa pediu-nos que ficassemos mais seis meses e*

*nos aceitamos e depois quando fomos assinar fomos informados que iríamos ficar mais 7 meses.”*

As razões que levaram a estes regressos antecipados são várias: Ent.2 “...o regresso foi antecipado um mês porque a produção baixou.”; Ent.3 “... segundo o que fui informado houve uma baixa de produção no mês de Dezembro...”; Ent.4 “... fui contactado para abraçar outro projeto para os EUA.”; Ent.5 “... o que foi sempre dito é que tinha a ver com uma pessoa que se tinha ausentado e eu teria que vir pois tinha a experiência na AE.”; Ent.6 “ ... não me foi clarificado absolutamente nada sobre o meu regresso antecipado, disseram-me depois que voltava para os EUA mas noutras condições ...”; Ent.7 “ ... chegaram à conclusão que as coisas estavam a tomar rumo e como isto envolve custos e falaram comigo. O objetivos estavam alcançados.”; Ent.8 “...porque estava numa altura de transição, o regresso a Portugal há muito que estava decidido não ficaria nunca mais dos dois anos, estava a desempenhar algumas funções que estavam amadurecidas e se iniciasse outras atividades não ia ter tempo das amadurecer e sentia que podés construir muita coisa mas se não for numa boa base não se vai manter”; Ent.9 “Já não havia condições porque as pessoas têm que estar de alma e coração e já faltava muita coisa.”; Ent.10 “... porque as coisas já estavam mais ou menos definidas era só manter...”

Constatou-se que alguns trabalhadores regressaram porque os objetivos foram cumpridos de forma antecipada, o que vai ao encontro do que foi referido pelos autores Christensen e Harzing, (2004) que referem que o regresso antecipado pode estar relacionado com o cumprimento antecipado dos objetivos ou resultar somente de mudanças estratégicas das empresas e não necessariamente com o insucesso da expatriação. Contudo deparamo-nos também com um trabalhador nomeadamente o trabalhador com a categoria profissional de Diretor (Ent.6) onde houve um regresso antecipado sem explicação dos motivos podendo concluir que houve insucesso na missão, nomeadamente quando se relaciona este facto com aspetos que este relata ao longo da sua entrevista: “... o acolhimento por parte da empresa que me recebeu não existiu e isto foi em parte por falta de clareza quando eu lá cheguei, pois a organização não estava preparada para a minha chegada”; “sentimento de bem-vindo, ainda bem que vieste, não houve.”; “...as pessoas que tinham a responsabilidade de me passar certa informação não apareciam.”

Os entrevistados nº 2 e 3 que embora tenham referido que regressaram de forma antecipada devido ao volume de produção ter baixado, mencionam ao longo das suas entrevistas terem sentido muito antes, vontade em regressar, devido à falta de adaptação da

filha. Contudo e embora tenham mostrado essa vontade junto da empresa, acabaram por aceitar ficar até serem necessários.

Na perspectiva da maioria dos entrevistados o processo de reintegração na empresa de origem decorreu com grande normalidade, Ent.1 *“Foi fácil tive sempre muito apoio.”*; Ent.2 *“Bem foi normal, voltei para a mesma equipa”*; Ent.7 *“Foi bom, as pessoas acolheram-me bem...”*; Ent.8 *“fácil ... em termos de colegas foi espetacular.”*; Ent.9 *“Foi normal...normalíssimo com os colegas.”* No caso do entrevistado nº3 regressou à empresa sabendo que teria de ser incluído no processo de despedimento coletivo a decorrer, pois de acordo com o descrito anteriormente a empresa estava já a esta data a realizar os despedimentos resultantes da descontinuidade do VW Eos, não tendo este trabalhado mais lugar na empresa. Ent.3 *“Foi-me comunicado ainda quando estava na Alemanha que em Portugal iria haver um despedimento coletivo e que eu podia estar abrangido. Quando regresssei soube que fazia parte desse grupo.”* No caso do Ent.4 o seu regresso foi prosseguido logo de realocação noutra missão internacional neste caso dentro da tipologia de viagem de negócio. Ent.4 *“tive apenas uma semana e não trabalhei antes de ir para os EUA.”* Na perspectiva do mesmo expatriado não houve qualquer represália sentida no seu regresso, contudo mencionou sentir “inveja” por parte de alguns colegas. O Ent.6 regressou do seu processo de expatriação e após alguma análise interna foi decidido por ambas as partes que a sua função já não tinha enquadramento na Webasto Portugal e desta forma procedeu-se à extinção do seu posto de trabalho. Contudo o expatriado referiu que houve sempre por parte da empresa preocupação em oferecer-lhe outras alternativas dentro do grupo. Ent.6 *“Posso dizer que houve uma aceitação do meu regresso, a minha reintegração na minha função foi uma coisa que se acabou por discutir até se chegar à conclusão que não fazia sentido, mas houve uma preocupação da Webasto em assegurar a minha continuidade na empresa, o processo conclui-se dando-se a minha extinção do posto de trabalho por acordo das partes.”*

Todos os trabalhadores que foram reintegrados na empresa voltaram a desempenhar as mesmas funções que tinham no momento da sua saída.

A repatriação é definida nos processos da empresa de forma diferente para as duas tipologias de contrato, no caso dos contratos de curta duração quando terminar o contrato de destacamento o trabalhador regressa para a empresa e para o departamento e função constantes do seu contrato de trabalho com a empresa de origem. No caso de contratos de longa duração, 12 meses antes do fim do contrato as partes iniciam um planeamento desse mesmo regresso, tendo o expatriado as seguintes opções: voltar para a empresa de origem, ir para outra localização do grupo ou ficar na empresa de acolhimento.

## 11.9 Satisfação com a Expatriação

Quanto à satisfação dos trabalhadores com o processo de expatriação todos eles se manifestaram de alguma forma satisfeitos com esta experiência. Ent.1 *“Sinto-me satisfeita com a experiência, foi uma reciclagem na língua alemã”*; Ent.2 *“Sinto, porque pelo menos vi como são as dificuldades e se puder voltar já sei que não quero mais e se não tivesse ido se calhar pensava como é que seria...”*; Ent.3 *“O processo de expatriação foi essencial para termos conhecimento do que é importante, para nós foi importantíssimo até para a nossa relação.”*; Ent.4 *“conheci uma cultura diferentes, .... Fui-me testar, o futuro não se sabe e pelo menos já tive uma experiência e sei que consigo...”*; Ent.5 *“Sim e era capaz a voltar a fazer, porque são sempre experiência novas e boas onde aprendemos coisas novas e nos tornamos mais fortes para outras situações.”*; Ent.6 *“sinto-me dividido, mas reconheço claramente que cresci e aprendi coisas que não imaginava aprender...Valeu pelas coisas deliciosas que se acaba por viver num país completamente diferente do nosso.”*; Ent.7 *“Bastante porque eu tenho espírito aventureiro, sou o tipo português dos descobrimentos, gosto de conhecer outros países outras culturas e foi enriquecedor.”*; Ent.8 *“Sim e repetiria caso possível. O mais positivo é a forma como tu cresces a nível profissional e pessoal, comesas a ver a vida de outra forma, recibes muito conhecimento e muitas experiências diferentes.”*; Ent.9 *“Sim sem dúvida, foi uma experiência enriquecedora, aprendi, não posso dizer que ainda não estive a trabalhar fora de Portugal...Aprendi muito a nível cultural”*; Ent.10 *“Sinto porque foi um convite houve o reconhecimento do meu trabalho e da pessoa que sou.”*

Os trabalhadores mostraram-se satisfeitos com o processo de expatriação nomeadamente no que se refere à experiência que viveram, com a oportunidade que tiveram de conhecer uma nova realidade, com o que aprenderam culturalmente e com o facto de poderem testar-se a eles próprios num ambiente completamente novo.

Relativamente à dimensão profissional, verificamos que alguns trabalhadores viram as suas expectativas defraudadas, pois estariam à espera de crescerem e de fazerem significativas aprendizagens, o que não se verificou na maioria dos casos sendo que alguns até referenciaram o facto de acharem que desaprenderam e que as fábricas para onde foram estavam muito aquém do que é feito na fábrica de Portugal. Neste sentido alguns mencionaram como aspetos negativo também a falta de organização em que as fábricas para onde foram trabalhar operavam, nomeadamente sentiram defraudadas as expectativas elevadas que tinham em ir trabalhar para outras localizações do grupo especificamente para a Alemanha.

A má gestão de algumas etapas do processo de expatriação foi um dos aspetos também mencionados pelos expatriados como pontos negativos desta experiência.

Na investigação desenvolvida por Ferraz (2011) resulta que a satisfação global com a expatriação é um constructo tridimensional uma combinação de três dimensões, satisfação profissional, satisfação pessoal e satisfação com o país de destino onde a satisfação profissional é a que melhor explica a satisfação global. Os resultados aqui apresentados parecem não irem ao encontro desta investigação, pois a sua satisfação global com todo o processo foi justificada recorrendo para isso a diferentes aspetos da dimensão pessoal.

Quando foi questionado aos entrevistados o que poderia ter sido feito de forma diferente que ampliasse a sua satisfação, foram obtidos aspetos todos eles relacionados com o processo de expatriação propriamente dito, clareza e aceitação da empresa de acolhimento, formação, processo de acolhimento e o próprio suporte da empresa. Ent.2 “... *mais formação em alemão porque era importante, saber as características de lá por exemplo que ao domingo está tudo fechado*”; Ent.3 “*Talvez termos a formação de Alemão mais cedo e mais tempo, para conseguirmos falar o essencial de Alemão*”; Ent.5 “*No nosso caso que fomos primeiro para um hotel e depois para uma casa, eu acho que se falássemos logo e ter decidido ir para uma casa tinha sido melhor*”; Ent.6 “*Houve uma falta de clareza, quando nós concorremos a uma vaga de expatriação para uma determinada organização nós esperamos que a organização de acolhimento saiba o que está a procura. O Acolhimento não existiu...*”; Ent.7 “*a forma como fomos acolhidos no próprio dia podia ter sido diferente*”; Ent.8 “*Tudo podia ter sido diferente, acho que se tudo tivesse acontecido como tinha sido inicialmente planeado teria sido mais feliz*”; Ent.9 “*Faltou-nos o acompanhamento e o apoio, aquilo que esperávamos ter lá não houve... Faltou-nos muito esse apoio, foi a parte que nos condicionou pela negativa. Havia muita coisa que podia ter sido melhor. Portugal descuidou-se, pois, pensou que a Alemanha ia cuidar de nós, mas não e ficamos a saber que muitos aspetos Portugal nem sabia.*”. Estes resultados mostram-nos que existe muitos aspetos a melhorar em todo o processo e que na perspectiva dos trabalhadores são aspetos importantes e significativos para a satisfação com esta experiência.

Se houvesse outra oportunidade de expatriação metade dos entrevistados rejeitariam, argumentado essa decisão essencialmente pelas dificuldades de adaptação dos filhos ao país, do afastamento da família, pelo orgulho nacional que adquiriram com esta experiência que os leva acreditar que ficar em Portugal é melhor pois somos um povo com muitas capacidades e também por neste momento não se encontrarem disponíveis novamente para outra aventura. Os restantes referiram voltar a aceitar, sendo que para alguns essa aceitação estaria condicionada às condições apresentadas, Ent.4 “*Estaria*

*tentado a aceitar se fosse um desafio aliciante profissional e financeiro, a parte financeira é muito importante para compensar a ausência da família e não pagamos contas com satisfação”; Ent.5 “Depende do sítio, poderia aceitar dependia das condições do tempo do país, a questão da família tinha que ser bem ponderada”; Ent.8 “ Sim e repetiria caso se possível...”; Ent.9 “ Sim porque esta não foi assim tão má, podia ter corrido pior, mas havia muita coisa que podia ter sido melhor ...” Ent.10 “...claro que sim em equipa.”*

## Conclusões

Com a crescente globalização dos mercados e a consequente atuação das empresas em diferentes mercados a mobilidade de pessoas em contexto internacional passou a ser uma realidade bem presente. A expatriação surge e cresce assim como uma das formas mais comuns de movimentar os trabalhadores neste espaço internacional e global e como forma de disseminar conhecimento, resolver problemas, e acima de tudo de desenvolver pessoas.

Como processo de grande complexidade a expatriação tornou-se num grande desafio para a gestão de recursos humanos nas empresas sendo necessário definir processos de forma estruturada.

Este estudo teve assim o objetivo de descrever e analisar o processo de expatriação na perspectiva dos trabalhadores tendo também como objetivos específicos a caracterização de tal processo, identificar o perfil dos expatriados, perceber o que levou cada um a aceitar este desafio e identificar as maiores dificuldades sentidas bem como a sua satisfação global como o mesmo. A perspectiva dos expatriados permite aferir a forma como o processo correu e determinar os aspetos mais críticos do mesmo, oferecendo assim um conjunto de informações passíveis de serem trabalhadas com vista a melhoria.

Para tal foi desenvolvida uma investigação empírica qualitativa, tendo o estudo de caso como método e o inquérito por entrevista a 10 expatriados bem como a análise documental e a observação participante como técnicas, o que permitiu aferir um conjunto de conclusões que contribuem para dar indicações ao mundo empresarial e ao mundo académico.

Quanto ao perfil do expatriado foi possível, através da análise dos seus dados pessoais, aferir que o género masculino dominou a amostra, a média de idades se situava em 42 anos, relativamente às habilitações literárias nove dos participantes possuíam ensino secundário ou licenciatura e sete não foram acompanhados da família. Dos três expatriados que se fizeram acompanhar da família, dois deles formavam um casal. Para todos os expatriados esta era a sua primeira experiência de expatriação.

Importa referir que as funções que os expatriados desempenhavam no país de origem e no país de acolhimento são para sete dos casos de cariz operacional, entre operadores de linha e chefes de equipa de linha e que em oito dos casos os expatriados foram desempenhar as mesmas funções.

No que toca as motivações que sustentaram a aceitação da expatriação temos as relacionadas com a dimensão profissional, o projeto ser aliciante e desafiante, a aquisição de novas aprendizagens bem como a vontade de ter uma experiência profissional de cariz internacional. Estes aspetos vão ao encontro do resultado obtido noutras investigações nomeadamente na de Pereira (2014) em que o investimento na carreira na aquisição de novas competências se revelam como motivadoras para a aceitação deste desafio.

Pese embora essas motivações tenham sido na grande maioria enumeradas em primeira instância pelos participantes, a perspectiva de conseguirem melhorar as suas condições financeiras esteve presente em metade dos testemunhos. As motivações relacionadas com o contacto com uma nova cultura bem como o desejo de proporcionar à família uma nova experiência de vida rica em novas aprendizagens foram também referidas pelos expatriados. Estas motivações como impulsionadoras da tomada de decisão vêm mais uma vez reforçar o que tem sido referido na literatura e constatado em diversos outros trabalhos de investigação de vários autores como, Rego e Cunha (2009), Camara (2011), Finuras (2003) e Martins (2011). O objetivo de ficar a trabalhar e a viver nos países de destino foi também identificado como motivação para aceitar a expatriação, ou seja, tentar a emigração através de um processo de expatriação.

A investigação parece-nos dar indícios de um outro aspeto que através da nossa pesquisa bibliográfica não foi possível identificar na literatura e que neste sentido se pode revelar como uma contribuição nova nesta área, que consiste na necessidade de reduzir o número de trabalhadores na empresa, associado a motivos de instabilidade do negócio, o que levou os trabalhadores a encararem a expatriação como uma alternativa. Na pesquisa desenvolvida ficou perceptível que as empresas muitas vezes impulsionam processos de expatriação dentro das organizações para não terem que efetuar despedimentos, como foi este caso específico, contudo esse fator especificamente, como fator motivador por parte do trabalhador, não foi possível constatar na literatura.

O processo de seleção e recrutamento dos expatriados foi realizado tendo como base essencialmente as oportunidades em aberto dentro do próprio grupo equacionadas em alguns casos com o facto de a empresa ter que reduzir os seus recursos humanos. A divulgação destas mesmas oportunidades foi dada a conhecer aos trabalhadores de uma forma informal e por convite havendo apenas dois expatriados a concorrerem através do portal de vagas internacionais existente no grupo. Verificou-se que o grupo compreendeu que as competências culturais são aquelas que podem de melhor forma garantir o sucesso das missões e podem comprometer o ajustamento destes à nova realidade. Este aspeto

converge com a literatura pois os autores Black et al (1991), Rego e Cunha (2009) e Martin e Anthony (2006) salientam que as competências transculturais a serem tidas em conta no processo de seleção dos expatriados parece fazer toda a diferença no sucesso do ajustamento ao novo país.

A utilização de metodologias de seleção parece não ter tido grande expressão nestes processos; na perspectiva dos trabalhadores o mesmo não ocorreu por um lado porque os próprios se voluntariaram para os processos de expatriação e não se tendo verificado um número acrescido de pessoas a fazer-lo todos ficaram selecionado; por outro lado porque a empresa já conhecia o seu perfil de competência. De acordo com Camara (2011) a motivação do expatriado para estes processos é um fator importante mas não deverá ser o único; além disso o facto de a empresa conhecer as competências dos seus trabalhadores não significa que esteja garantido o sucesso na missão (Finuras, 2003).

Os entrevistados atribuíram à formação um papel fundamental para a sua integração nomeadamente nas questões linguística. Embora se constate que a empresa tenha consciência da importância da formação nestes processos nomeadamente na área das competências transculturais tanto ao nível do expatriado como da família, estando o mesmo explícito como um direito que o assiste, não está definido explicitamente que tipologias de formação devem ocorrer e em que formato devem ser desenvolvidas.

Verificou-se a existência de formação em apenas três dos casos a qual, na perspectiva dos trabalhadores, ou não foi suficiente ou não esteve bem estruturada.

A gestão de recompensas inerente ao processo de expatriação revelou-se como a etapa mais estruturada de todo processo. O modelo utilizado pela empresa para aferir a remuneração e todas as compensações e benefícios que os expatriados têm direito durante o processo, depende da tipologia de contrato, se de curta ou longa duração. Estas duas tipologias embora com benefícios e compensações diferentes seguem o mesmo modelo da folha de balanço. Contudo verificou-se para três dos processos de expatriação, a aplicação de um modelo diferente do que o que é preconizado no processo da empresa. O grupo mostrou-se bastante satisfeito com as condições remuneratórias, revelou ter conhecimentos detalhados do seu funcionamento e em alguns casos foi mesmo referenciado que em termos finais as condições superaram as suas expectativas.

Na grande maioria dos casos os expatriados não foram avaliados e nos casos em que isso ocorreu foram submetidos ao sistema de avaliação utilizado localmente o que na perspectiva dos entrevistados não funcionou. Em nenhum dos documentos da empresa foi possível identificar qual o sistema de avaliação de desempenho a utilizar nos casos de

expatriação. Contudo, os entrevistados na sua maioria foram recebendo feedback do seu desempenho e reconhecem que embora não tenham sido avaliados de forma formal esse acompanhamento existiu e foi importante.

Em termos de fatores que influenciam o ajustamento do expatriado quer na dimensão organizacional, quer na individual e na contextual os expatriados deram destaque a questão familiar e ao domínio da língua.

Relativamente para aqueles que se fizeram acompanhar da família, foi mencionado esse aspeto como um fator fundamental para potenciar a sua adaptação, para os que foram sozinhos a ausência da mesma foi o fator que mais justificou as dificuldades sentidas. A família é claramente um fator decisivo para a adaptação do expatriado e a sua importância em todo o processo foi evidenciado ao longo dos discursos.

Para o grupo, dominar a língua do país para o qual são destacados é outro fator fundamental para gerirem com sucesso a sua vida profissional e pessoal e por esta razão deve sempre que necessário fazer parte da formação de preparação e durante o destacamento, tal facto é coincidente com o referido na investigação de Homem (2005) onde a fluência no idioma do país tanto para o expatriado como para a sua família se apresentou como uma dificuldade na adaptação.

Fatores relacionados com o posto de trabalho ou com as diferenças culturais também foram apresentados como dificuldades sentidas na adaptação ao novo contexto.

Através dos testemunhos dos expatriados foi possível comprovar apenas a fase de Lua-de-mel e de choque cultural preconizada pelo modelo de U de Black et al (1991), na medida em que todos os participantes descreveram terem sentido uma euforia inicial no momento de chegada ao país de destino prosseguida de um decréscimo proveniente do impacto cultural.

Relativamente ao regresso dos expatriados ao seu país de origem, verificou-se que oito regressaram de forma antecipada e apenas dois cumpriram com o tempo inicialmente estabelecido no seu contrato, sendo que um, ainda o prolongou por mais sete meses. Na sua grande maioria a justificação por de trás destes regressos antecipados reside no cumprimento antecipado dos objetivos ou em alterações organizacionais. Para todos os participantes o processo de regressar à empresa de origem decorreu de forma tranquila e pacífica, embora alguns destes regressos tenham sido feitos com a consciência de que não iriam permanecer mais na organização.

A satisfação com a expatriação foi sentida de alguma forma em todos os expatriados entrevistados com destaque para a dimensão pessoal. Esta satisfação foi justificada pelos

envolvidos essencialmente pela oportunidade que tiveram para viverem uma experiência internacional e com o que culturalmente aprenderam no seguimento desta experiência. Relativamente à dimensão profissional, o grupo apresentou quase de forma geral alguma insatisfação pois sentiram que as suas expectativas criadas a este nível foram defraudadas.

Quanto às limitações inerentes à presente investigação temos em primeira instância a sua natureza, ou seja, o facto de ser um estudo exploratório com o objetivo de compreender uma realidade muito específica, não permitindo com isso a generalização.

A amostra por sua vez é outra das limitações deste estudo por um lado por ter sido utilizado o critério da conveniência atendendo a que a uma grande parte dos expatriados se encontravam fora do país o que não possibilitou a realização das mesmas; por outro lado, todos os entrevistados já tinham terminado os seus processos não tendo sido possível entrevistar nenhum expatriado em plena vivência da sua experiência. Estes dois aspetos não permitiram utilizar o critério de saturação quanto às entrevistas.

Outro aspeto a acrescentar a estas limitações tem a ver com a proximidade entre o investigador e os entrevistados que pode ter condicionado de alguma forma alguns dos resultados.

Face às limitações apresentadas julgamos que para investigações futuras seria interessante estende-la a outras empresas e a outros sectores de atividade, bem como inquirir um número mais vasto e diversificado de expatriados. Seria igualmente interessante recolher o testemunho dos familiares dos expatriados emergindo assim as suas experiências e as suas implicações no processo de expatriação.

Não obstante, quanto mais não seja numa perspetiva exploratória o estudo permitiu-nos compreender melhor o processo de expatriação com todas as suas debilidades e pontes fortes.

## Bibliografia

ARAÚJO, Patrícia (2012). O desafio a Gestão de Expatriados: Parte II- Gestão de Recursos Humanos. Portal Gestão. Disponível em <http://www.portal-gestao.com/item/6772-o-desafio-a-gest%c3%a3o-de-expatriados-parte-ii-gest%c3%a3o-de-recursos-humanos.html> consultado a 17/01/2015 20:30.

ARTHUR, W.; BENNETT, W. J. (1995). The international assignee: the relative importance of factors perceived to contribute to success. *In Personnel Psychology*, v. 48, pp: 99-114.

BARBOSA, Ana Maria dos Santos Ferreira Virtuoso Alves (2012). A Relação e a Comunicação interpessoais entre o Supervisor Pedagógico e o Aluno Estagiário. Lisboa: Escola Superior de Educação de João de Deus. Tese do Mestrado em Ciências da Educação.

BARDIN, Laurence (2011). Análise de conteúdo. 5ª Edição. Lisboa: Edições 70.

BENTO, A. (2012). Investigação quantitativa e qualitativa: Dicotomia ou complementaridade? *In Revista JA. Associação Académica da Universidade da Madeira*, nº 64, ano VII, pp:40-43.

BILHIM, João (1996). Teoria Organizacional. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), pp: 137-162.

BLACK, J.Stewart; MENDENHALL, Mark; ODDOU, Gary (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An integration of Multiple Theoretical Perspectives. *In Academy of Management Review*, v.15, n.2, pp: 291-317.

BLACK, J.S. e M. E. Mendenhall (1990). Cross-cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research. *In Academy of Management Review*, v. 15, nº 1, pp: 113-136.

BLACK J.Stewart; STEPHENS K.G (1989). The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments. *In Journal of Management*, v.15, nº4, pp: 529-544.

BONACHE, J., BREWSTER, C., SUUTARI, V. (2010). Expatriation: Traditional Criticisms and International Careers: Introducing the Special Issue. *In, Thunderbird International Business Review*, v. 52, nº4, pp: 263-274. doi: 10.1002/tie.20349.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema (2005). “Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais”. *In Revista eletrônica dos pós-graduandos em sociologia política da UFSC*, v. 2, nº1, pp:68-80.

BRANDÃO, João (2012). Processos de Expatriação na Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH): Fatores que influenciam a performance dos expatriados. Porto: Faculdade de Economia – Universidade do Porto. Dissertação de Mestrado.

BREWSTER, Chris; et al (2011). *International Human Resource Management*. 3ªEdição. London: CIPD.

BRISCOE, Dennis R. (1995) *International Human Resource Management*, ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

CALIGIURI, P. M. (2000). Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment. *In Management International Review*, v. 20, pp: 61– 80.

CAMARA, Pedro B. da (2011). *A expatriação em Portugal*. Lisboa: Editora RH. Instituto Bento Jesus Caraça- Departamento de Formação da CGTP-IN.

CAMARA, Pedro B. da (2008). *Gestão de Pessoas em Contexto Internacional*. Lisboa: Editora Dom Quixote.

CAMPOS, Luís; CANAVEZES, Sara (2007). *Introdução à Globalização*. Lisboa: Instituto Bento Jesus Caraça.

CARPES, Aletéia de Moura, et al (2011). Gestão Internacional de Pessoas: Considerações a partir do Ajustamento internacional de Expatriados na China e Espanha. XIV Seminários em Administração. In **Revista Eletrónica de Negócios Internacionais**, v.7, nº1, pp: 88-122.

CHIAVENATO, Idalberto (2004). Gestão de Pessoas – O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.

CHRISTENSEN C. e Harzing, A.-W. (2004), “Expatriate failure: time to abandon the concept?” Career Development International.

CONSELHO ECONOMICO E SOCIAL (CES) (1997). Globalização- Implicações para o Desenvolvimento sustentável: parecer. In **Pareceres e relatórios Conselho Económico e Social (CES)**. Lisboa: CES.

DOWLING, Peter J.; WELCH Denice E. (2004). International Human Resource Management – Managing people in a multinational context. London: Thomson Learning.

FERNANDES, Lyerka Kallyane Ramos (2014). Método De Pesquisa Qualitativa: Usos e Possibilidades. Disponível em <https://psicologado.com/psicologia-geral/introducao/metodo-de-pesquisa-qualitativa-usos-e-possibilidades> consultado dia 21/01/2015 22:30.

FERRAZ, Sílvia (2011). Estarão os expatriados portugueses satisfeitos com a sua expatriação? Porto: Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Economia e Gestão. Dissertação final de Mestrado.

FINURAS, Paulo (2003). Gestão Intercultural: Pessoas e Carreiras. NA ERA DA GLOBALIZAÇÃO. Lisboa: Edições Sílabo.

FINURAS, Paulo (1999). Gestão Internacional e Recursos Humanos. Lisboa: Edições Sílabo.

FISCHLMAYR, Iris, C.; PUCHMÜLLER, Katharina M. (2015). Married mom and manager – how can this be combined with and international career? *In The International Journal of Human Resource Management*, v.27, n°7, pp: 744-765.

FORTIN, Marie- Fabienne (2009). Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação. As Abordagens Quantitativas e Qualitativa. Faculdade de Ciências de Enfermagem. Universidade de Montreal. Loures: Lusodidacta, pp:26-43.

GABEL, R. Shemueli; DOLAN, Simon; CERDIN Jean-Luc (2005). Emotional Intelligence as Predictor of Cultural Adjustment for Success in Global Assignments. *In Career Development International*, v.10, n.5, pp: 375 – 418.

GALLON, Shalimar; Scheffer, Angela; Bitencourt, Betina (2014). A Expatriação e o seu papel estratégico nas empresas internacionalizadas. *In Revista Electrónica de negócios internacionais*, v.9, n.3, pp:38-56.

GALLON, Shalimar; Antunes, Elaine Di Diego (2013). O Processo de Expatriação na Estratégia Organizacional, 7º congresso IFBAE disponível em: [http://www.ifbae.com.br/congresso7/congresso7\\_area3.html](http://www.ifbae.com.br/congresso7/congresso7_area3.html) consultado em 25/01/2015 22:15.

GHIGLIONE, Rodolphe; MATALON, Benjamin (1993). O Inquirido – Teoria e Prática. Como inquirir? As entrevistas. 2ª Edição. Oeiras: Celta Editora, pp:69-109.

GMAC- Global Relocation Services; NFTC- National Foreign Trade Council (2004). Global Relocation Trends 2003/2004 survey report disponível em: <http://www.nftc.org/default/hr/GRTS%202003-4.pdf> consultado em 201/03/2015 23:20.

GUERRA, Isabel Carvalho (2006). Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso. Estoril: Príncipe Editora.

HILL Manuel Magalhães, HILL Andrew (1998). Investigação empírica em ciências sociais: um guia introdutório. Lisboa: Dinâmia – centro de estudos sobre a mudança socioeconómica/Fundação para a Ciência e Tecnologia.

HOMEM, Ivana Dolejal (2005). O Ajustamento Intercultural de Expatriados: um estudo de caso em uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina. Santa Catarina Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Tese de Mestrado.

KANGAS, Laura (2012). Expatriation and Cross Cultural Training. Business Economics and Tourism. University of Applied Sciences.

LEAL, Tânia (2013). Boas práticas na gestão da expatriação: Um estudo de caso. Lisboa: Escola de Ciências Sociais e Humanas. Tese de Mestrado.

MACHANISSE, Maria Eva Marcos (2013). Gestão de Expatriados: um estudo exploratório em empresas portuguesas com operações em Moçambique. Porto: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão. Instituto Politécnico do Porto. Tese de Mestrado.

MAFFEZZOLLI, Eliane Cristine F; BOEHS, Carlos Gabire Eggerts (2008). Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa. *In Revista FAE*. Curitiba. v.11, n.1, pp:95-110.

MARTINS, Dora (2011). Gestão e Retenção de Repatriados: Um Estudo Empírico em Empresas Portuguesas. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Tese de Doutoramento.

MARTIN, D. C. e J. J. Anthony (2006). The Repatriation and Retention of Employees: Factors Leading to Successful Programs, *In International Journal of Management*, v. 23, N° 3, pp: 620-632.

MORAES, Roque (1999). Análise de Conteúdo. In Revista Educação, Porto Alegre, v.22, n.37, pp: 7-32.

PARKER, B.; MCEVOY, G. M. (1993). Initial Examination of a Model of Intercultural Adjustment. *In International Journal of Intercultural Relations*, vol.17, p. 355 – 379.

PEIXOTO, João (1999). A Mobilidade Internacional dos Quadros. Oeiras: Celta Editora.

PEREIRA, Rute Isabel Miranda da Costa Silva (2014). O Processo de expatriação e a Dimensão Familiar: Políticas e Práticas Organizacionais. Porto: Faculdade de Educação e Psicologia. Tese de Mestrado.

PEREIRA, Neuri; PIMENTEL, Ricardo; KATO, Heitor (2005). Expatriação e Estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. *In Scientific Electronic Library Online*, v.9, n.4, pp: 53-71.

PINHO, Barbara (2012). A importância dos expatriados na gestão Internacional. Porto: Universidade Católica do Porto- Faculdade de Economia e gestão. Tese de Mestrado.

PINTO, Luisa Helena Ferreira (2008). The effects of organizational culture on expatriates and repatriates cross-cultural adjustment, general satisfaction and Withdrawal intentions. Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Tese de doutoramento.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van (1998). Manual de investigação em Ciências Sociais. 2ª Edição. Lisboa: Gradiva.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e (2009). Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos; Lisboa: Editora RH.

REIS, Leonardo António Franco dos (2013). Satisfação dos trabalhadores de uma empresa em Portugal, que experienciam mobilidade laboral internacional. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais. Tese de Mestrado.

SILVA, Fátima Emanuela Pinto da (2012). Práticas de gestão de recursos humanos num cenário de precaridade - crise e expatriação. Braga: Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão. Tese de Mestrado.

SILVA, Jackson; ALMEIDA, Cristóvão; GUINDANI, Joel (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *In Revista Brasileira da História & Ciências Sociais*. Ano I – nº1.

SILVA, Augusto Santos; PINTO, José Madureira (1986). Uma visão global sobre as Ciências Sociais. Metodologia das Ciências Sociais. 7ª Edição (pp. 9 - 27)., Lisboa: Edições Afrontamento.

SOUZA, Jacqueline de ; et al (2011). Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental. *In Revista Baiana de enfermagem*. Salvador. v.25, nº2, p.221-228.

SPARROW Paul, et al (2004). Globalizing Human Resource Management. London: Routledge.

STAKE, Robert E. (2012). A arte da investigação com estudos de caso. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

STROH, Linda K.; et al (2005). International Assignments: Integration of Strategy, Research, and Practice. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

TUNG, R. (1981). Selecting and training of person for overseas assignment. *In Journal of World Business*. Columbia. vol. 16(2), pp. 68-78.

VENTURA, Magada (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Pedagogia Médica*. Rio de Janeiro. N.5, 383-386.

WELCH, Denice E.; WORM, Verner (2006). International business travelers: a challenge for IHRM. In Günter K. Stahl & Ingmar Björkman (eds). *Handbook of Research in International Human Resource Management*. (pp.283-301). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

YIN, Robert K. (2010). Estudo de Caso- Planejamento e Métodos. 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman.

# Apêndices

## Apêndice I – Guião de Entrevista

### *Instituto Politécnico de Setúbal*



### *Escola Superior de Ciências Empresariais*

#### **Guião da Entrevista no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

No âmbito do trabalho final do mestrado em gestão estratégica de recursos humanos na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, esta entrevista destina-se a recolher informação sobre o processo de expatriação em que esteve inserido.

#### **1ª Parte – Caracterização do Entrevistado**

1. Dados Sociodemográficos	1.1	Idade
	1.2	Sexo
	1.3	Estado Civil
	1.4	Categoria Profissional
	1.5	Antiguidade na empresa
	1.6	Número de filhos
	1.7	País de destino
	1.8	Duração da expatriação

#### **2ª Parte – Descrição das Motivações**

2. Razões para a expatriação	2.1	Quais os aspetos que o levaram a aceitar a expatriação? E porquê?
	2.2	Os objetivos que o levaram a expatriar concretizaram-se?
	2.3	Há quanto tempo está ou esteve expatriado?

### 3ª Parte – Caracterização do processo de Expatriação

3. Recrutamento e Seleção	3.1	Como decorreu o processo de seleção feito para o processo de expatriação? Descreva-o
	3.2	Foram-lhe apresentadas as fases do processo de seleção bem como os critérios de seleção do mesmo? Se sim quais foram os critérios?
	3.3	Foram aplicadas algumas metodologias de seleção? Tais como entrevistas, testes?
	3.4	Que característica considera que um expatriado deverá possuir para ir para o país onde esteve.
4. Formação	4.1	Antes da partida que preparação ou formação recebeu ou desenvolveu por si?
	4.2	Quais os contributos dessa formação para a sua adaptação ao país de destino?
	4.3	Teve alguma formação durante a expatriação? Se sim qual?
	4.4	Em que medida acha que essa formação foi importante para a sua adaptação no país de destino?
	4.5	Caso tenha levado consigo a família foi proporcionado algum tipo de formação para eles?
5. Gestão de Recompensas	5.1	Após aceitar ser expatriado foram-lhe apresentadas as condições remuneratórias para esse período?
	5.2	Descreva as condições remuneratórias
	5.3	Em que medida é que as condições propostas foram ao encontro das suas expectativas?
6. Gestão de Desempenho	6.1	Antes de iniciar a expatriação foi-lhe apresentado os objetivos da mesma e o desempenho esperado de si?
	6.2	Foi submetido a alguma avaliação durante esse período? Se sim descreva-o?
	6.3	Quais os contributos do processo de avaliação no processo de expatriação e porquê?
7. Ajustamento Socio cultural	7.1	Quais as maiores dificuldades sentidas no processo de adaptação ao novo país?
	7.2	Como decorreu o processo de acolhimento?

	7.3	Houve algum suporte por parte da empresa de origem e de acolhimento para ultrapassar essas dificuldades? Se sim descreva esse suporte.
	7.4	Levou família? Se levou a família consigo em que medida é que acha que esse fator é importante na adaptação ao país de destino?
	7.5	Que fatores considera que são importantes para uma melhor adaptação ao novo país e porquê?
	7.6	Quais as principais diferenças culturais que identificou (Entre o país de origem e o país de destino)?
	7.7	Quais foram os momentos ou situações mais marcantes que viveu nesse período?
	7.8	Como tipificaria em fases a sua experiência no país de destino?
	7.9	Que conselho daria a um colega em vias de expatriação para o mesmo destino?

8. Repatriação	8.1	Já terminou a sua expatriação? Se sim terminou porque chegou ao fim ou antecipou o regresso?
	8.2	Se antecipou o seu regresso explique os motivos?
	8.3	Como decorreu a sua reintegração na empresa de origem?
	8.4	Voltou a desempenhar a mesma função que tinha no momento da partida?

#### 4ª Parte – Satisfação com a Expatriação

9. Satisfação com a Expatriação	9.1	De forma geral sente-se satisfeito/a com experiência de expatriação? Justifique.
	9.2	Que aspetos destaca como mais positivos e mais negativos nesta experiência?
	9.3	O que poderia ter sido feito de forma diferente que ampliasse a sua satisfação com o processo de expatriação?
	9.4	Se levou a sua família consigo em que medida é que isso motivou ou não a sua satisfação com esta experiência?
	9.5	Se voltasse a surgir nova oportunidade de expatriação voltaria a aceitar e porquê?
	9.6	O que alteraria na gestão do processo de expatriação para o melhorar?

## Apêndice II – Unidades de Sentido

Categoria A - Razões para se expatriar	
Subcategoria	Unidade de Contexto
A1 - Aspetos que o levaram a aceitar a expatriação	Entrevistado nº1 : "...achei que era uma oportunidade de tentar na Alemanha o percurso que já estava a desenvolver aqui. ... porque tenho conhecimentos de alemão fui lá criada...poder ficar lá."
	Entrevistado nº 2 " Primeiro económicos, aqui estamos em crise e era uma boa oportunidade de ir para lá e ficar lá."
	Entrevistado nº3 " O primeiro foi a nível monetário e foi também por ser uma coisa nova e como houve oportunidade para mim e para a minha mulher aproveitamos".
	Entrevistado nº 4 "...adiciante em termos profissionais e em termos monetários...era uma altura em que aquilo estava a pegar fogo e solicitaram uma equipa para combater aquilo, como era uma experiência nova pois nunca mais tinha saído do país desde que fui para a Alemanha resolvi arriscar"
	Entrevistado nº 5" ...foi aprender coisas novas um desafio novo..."
	Entrevistado nº 6 "Primeira e mais importante, eu sempre assumi ser expatriado mas nunca para um país inferior a Portugal sendo EUA sim ...pela experiência internacional na expectativa de aprender sempre coisas novas e lidar com culturas diferentes, ...perspectiva económica logicamente na perspectiva da melhoria da nossa condição financeira , ...numa perspectiva de continuidade, ...enquadrar os meus filhos nesta experiência.
	Entrevistado nº 7 " ... Para conhecer um país novo, foi também a questão de ganhar mais algum dinheiro. procurar por melhorar as condições financeiras ...espírito de aventura conhecer novas fabricas, colegas e mentalidades."
	Entrevistado nº 8 " ... desafio a nível profissional...era um projeto que acreditava que achava que tinha pernas para andar, acreditei que seria uma boa oportunidade para fazer algo diferente."
	Entrevistado nº 9 "...aliviar a estrutura da empresa pois sabia que tinham que sair algumas pessoas, quis ter uma experiência internacional. Também sai com a ideia para fazer o resto da minha vida fora do país mas por motivos familiares infelizmente não aconteceu."
	Entrevistado nº10 "...porque foi um convite..., eu como não fui por dinheiro fui para conhecer outra realidade...fui lá fora resolver um problema..."
A2 - Os objetivos da expatriação concretizaram-se	Entrevistado nº 1 "...não consegui concretizar no sentido de poder continuar lá."
	Entrevistado nº 2 "Não"
	Entrevistado nº 3 "Sim foi bom para eu ver o que não queria, ... em termos monetários foi bom fizemos algum dinheiro."
	Entrevistado nº 4 "Concretizou-se, o trabalho ficou bem feito e ao pormenor, depois de sairmos de lá aquilo estava encarrilhado nos eixos que era uma maravilha."
	Entrevistado nº 5 "Foram, houve algumas dificuldades mas foram "
	Entrevistado nº 6 "Três foram conseguidos, claramente a experiência cultural e a experiência de crescimento dos miúdos...Na perspectiva da possibilidade de ficar lá fora falhou claramente.
	Entrevistado nº 7 "Foram todos eles, conheci uma cultura completamente diferente da nossa, gostei bastante...A parte financeira sim, sabe bem chegar ao fim do mês e ganhar mais, por isso é que fazemos o sacrifício de ir lá para fora, sem esposa sem os filhos."
	Entrevistado nº 8 "Em termos pessoais sim, evolui do ponto vista profissional mas o projeto não porque não aconteceu como estava planeado e neste sentido penso que não mas o meu objetivo foi conseguido que era ter uma experiência fora do país."
	Entrevistado nº 9 " O primeiro objetivo foi concretizado porque do ponto vista cultural foi ótimo, ... A nível profissional ficou aquém da minha expectativa...não aprendi até acho que desaprendi...Relativamente a ideia de não ficar fora do país, não, foi por causa das minhas filhas..."
	Entrevistado nº 10 "Sim até antes do previsto, as coisas estavam encaminhadas e depois era só manter, era aplicar o que fazemos aqui diariamente."

Categoria B - Recrutamento e Seleção	
B1- Fases do processo	Entrevistado nº 1 " Não ...foi uma sugestão de um dos diretor da Alemanha, tendo os meus conhecimentos de alemão e português para poder acompanhar os funcionários (expatriados)."
	Entrevistado nº 2 " Foi voluntariado, fomos os últimos a ser selecionados e foi muito rápido."
	Entrevistado nº 3 "...tívemos informação pelo nosso superior que iria haver as vagas na Alemanha...";"depois levei muito tempo até tomar a decisão porque a informação que tinha era pouca, depois vim falar com o diretor geral e depois levei uma semana até responder."
	Entrevistado nº 4 "Sinceramente foi uma conversa com um colega que já estava na Eslováquia, ele disse-me: preciso de ti lá, e eu disse isso não depende de mim tens que falar com o chefe com quem de direito."
	Entrevistado nº 5 " Tive várias entrevistas com o meu supervisor e com o diretor de produção e depois uma só com o diretor de produção"
	Entrevistado nº 6 "...tem um portal de vagas internacionais, colocou essa vaga, para esta função para esta localização e eu concorri a essa procura de emprego..."
	Entrevistado nº 7 "...Lembro-me na altura de se fazer uma reunião com o diretor de produção, e dizer que eram precisas sete pessoas para dar apoio à Eslováquia, e quem se queria candidatar."
	Entrevistado nº 8 "...foi uma oferta que estava no portal da empresa, achava que tinha o perfil adequado ao que estava a ser pedido por isso candidatei-me..."
	Entrevistado nº 9 "...foi exposto pela empresa que a empresa alemã tinha esta necessidade e que aqueles que tivessem interessado mostrassem a disponibilidade..."
	Entrevistado nº 10 "...foi a convite fiquei logo selecionado."

B2 - Conhecimento dos requisitos requeridos	Entrevistado nº 1 "...os meus conhecimentos de alemão e português. ...foi nesse sentido porque dominava as duas línguas... com base nisso fui lá fazer uma entrevista (Alemanha) para conhecer o local ..."
	Entrevistado nº 2 " Não.
	Entrevistado nº 3 "Não soube quais os critérios de seleção"
	Entrevistado nº 4 " Um colega que já estava na Alemanha disse preciso de ti lá..."
	Entrevistado nº 6 "Sim, estava detalhado no portal a função o perfil todos os requisitos."
	Entrevistado nº 8 " ... estava no portal da empresa.."

B3 - Metodologias de seleção	Entrevistado nº 1 "... fui lá fazer uma entrevista (Alemanha) para conhecer o local e o Diretor ."
	Entrevistado nº 2 "Não só falamos inicialmente com o Diretor depois sim houve várias reuniões para acertar os pormenores ...Tive uma reunião com o Diretor da Fábrica e com o meu marido";
	Entrevistado nº 3 "Tive uma entrevista com o Diretor Geral"
	Entrevistado nº 4 " Não..."
	Entrevistado nº 5 "Tive várias entrevistas, como o meu supervisor e com o Diretor de Produção e depois uma só com o Diretor de Produção."
	Entrevistado nº 6 " Não houve porque a pessoa que estava a recrutar já me conhecia há quase 10 anos."
	Entrevistado nº 7 " Dos sete que precisavam apareceram 5 nomes logo não foi preciso."
	Entrevistado nº 8 "Não fui a entrevista as pessoas também me conheciam e o meu perfil correspondia ao pretendido, a partir do momento que fui selecionada iniciou-se o processo de obtenção do visto..."
	Entrevistado nº 9 " ... como não era uma grande quantidade todos os que se deram como voluntários foram."
	Entrevistado nº 10 " ... foi a convite fiquei logo selecionado."

B4 - Características que se deve possuir para ir para o país onde esteve	Entrevistado nº 1 "...domínio da língua que neste caso é essencial." ; "...independentemente de qual o país, estamos a falar da Alemanha porque é o caso específico mas para outro sítio deve saber-se o mínimo dos mínimos da língua..."
	Entrevistado nº 2 "deve ter espírito de aventura deve saber "desenrascar-se" é fundamental falar o alemão, eu não sei falar alemão só umas luzes."
	Entrevistado nº 3 " Vontade e não ter receio de coisas novas, estra habituado e preparado para a mudança porque é tudo novo"; A língua é um fator importante para a adaptação principalmente para a zona onde nós estávamos porque ninguém ou muito pouca gente fala inglês.";
	Entrevistado nº 4 " Dinâmica força de vontade para superar todas as dificuldades que encontra a nível de trabalho e a nível familiar ... "
	Entrevistado nº 5 "Acima de tudo querer aprender, querer conhecer coisas novas..."
	Entrevistado nº 6 " Um expatriado deve primeiramente estar disponível para sair da bolha de conforto... pois mesmo que tu antecipes tudo acaba por acontecer coisas diferentes... tem que ter paixão pela profissão... ter capacidade de integração... dominar a língua. Nos EUA temos que ir com o espírito de não ter nada a perder, amar a bandeira americana , estar disposto a fazer o trabalho que os americanos não querem fazer... se tivermos disponíveis para isso o processo vai correr bem. Se não estivermos disponíveis para isso e levarmos ainda por cima uma função de responsabilidade vamos ter dificuldades."
	Entrevistado nº 7 " Acima de tudo mente aberta, muitas vezes não é o fator trabalho é o fator cultural pois temos que nos adaptar a uma cultura completamente diferente. Estar a espera de tudo... a comunicação é muito importante."
	Entrevistado nº 8 " Mente muito aberta... dominar a língua é sempre importante ..."
	Entrevistado nº 9 " Ir com espírito aberto. Tem que ter uma grande capacidade mental para superar principalmente os primeiros períodos, pois são uma grande quantidade de coisas novas, língua, pessoas, habitação ... tem que estar disponível e encarar como um desafio."
	Entrevistado nº 10 " .. Tentar envolver as pessoas numa postura de interajuda... envolvemo-nos naturalmente... mente aberta e espírito de envolvimento."

Categoria C - Formação	
C1 - Formação de preparação para a expatriação (Expatriado e família)	Entrevistado nº 1 "Inicialmente não ..."; "...Andei a investigar, antes de ir para lá investiguei muita coisa a nível da zona para onde ia morar para tentar conhecer porque desconhecia por completo a área...vi quais os transportes, lojas, médicos..."
	Entrevistado nº 2 " Foi Alemão."; "Foi pouco tempo 5 ou 6 aulas de 1h 1,5h."; "O alemão é complicado eu tenho alguma facilidade em línguas mas o alemão é muito complicado, tinha que ser mais tempo."
	Entrevistado nº 3 " Sim de alemão."; "À volta de dois meses, tínhamos horas semanais duas ou três por semana."; "Acho que a que fizemos cá foi importante podia ter durado mais tempo, mas sim porque ir para lá sem ter qualquer noção da língua é horrroso."; "Sim fizemos pesquisas na internet, para tentar não chegar lá e ser surpreendido com tudo."
	Entrevistado nº 4 "Não, foi-me pedido faz o que sabes e o que tens feito aqui ao longo dos anos que é o que eles precisam"
	Entrevistado nº 5 "Não"
	Entrevistado nº 6 "Não."
	Entrevistado nº 7 "Não"
	Entrevistado nº 8 "Não."
	Entrevistado nº 9 "Tivemos aqui uma abordagem da zona onde estivemos e uma pequena apresentação num filme...ficamos com uma ideia de como era a fábrica. Tive 20h de formação de Alemão ... proporcionada pela Webasto Portugal."
	Entrevistado nº 10 "Não"

C2 - Ações de formação desenhadas durante a expatriação	Entrevistado nº 1 "... fiz uma formação para assistentes de um dia na Alemanha..."
	Entrevistado nº 2 "Sim, mas foi um pouco desastrosa, alemão, durante seis meses, sábado sim sábado não, ao fim de semana, ao sábado que é o único dia que temos livre pois está tudo fechado era muito complicado, não deu para aprender muito. Cada sábado vinha uma formadora diferente... foi muito complicado e tínhamos que levar a Diana era muito complicado."; "A formação não foi suficiente."
	Entrevistado nº 3 "Sim, de alemão. A formação na minha opinião não foi bem dada porque tínhamos não só uma formadora tínhamos várias formadoras, uma semana era uma outra semana era outra, e aquilo começavam a falar sempre das mesmas coisas."; "Era ao sábado fora da hora de trabalho."
	Entrevistado nº 4 "Não"
	Entrevistado nº 5 "Não"
	Entrevistado nº 6 "Não"
	Entrevistado nº 7 "Higiene e Segurança que é obrigatória foi 1 dia."
	Entrevistado nº 8 "Sim, tive envolvida em várias formações específicas do produto..."
	Entrevistado nº 9 "quando lá chegamos passado 3 meses tivemos mais três meses de formação em alemão..., que era muito cansativa até achei que não tinha sido bem estruturada, porque foi dada em 8h por dia sempre após o dia que parávamos"
	Entrevistado nº 10 "Não"

C3 - Importância da formação no processo de adaptação à nova realidade	Entrevistado nº 1 "Para mim nenhuma, foi utilizar o conhecimento que eu já tinha na linguagem alemã, termos que não conheço, foi uma reciclagem"
	Entrevistado nº 2 " Contribuiu um bocadinho mas não foi suficiente... tinha que ser mais tempo."
	Entrevistado nº 3 "Acho que a que fizemos cá foi importante podia ter durado mais tempo, mas sim porque ir para lá sem ter qualquer noção da língua é horroroso."; "Sim fizemos pesquisas na internet, para tentar não chegar lá e ser surpreendido com tudo."
	Entrevistado nº 7 " Não , nada de diferente do que é aqui em Portugal."
	Entrevistado nº 8 " sim foi uma oportunidade de contactar com pessoas da área com muitos conhecimentos, foi importante por estar a partilhar esse momento com os colegas lá."
	Entrevistado nº 9 "Sim sem dúvida, eu ia numa expectativa de continuidade e esforcei-me muito... eu senti que depois de me esforçar para falar o alemão fui compensado, chamavam-me para eu traduzir dentro dos possíveis."

Categoria D - Gestão de Recompensas	
D1 - Condições remuneratórias oferecidas	Entrevistado nº 1 " o vencimento base que me foi apresentado que estava no contrato foi 3.000€ teria depois tudo por minha conta, descontos a renda de casa, transportes e alimentação. 3.000€ Mensais brutos"; " ... na Alemanha é um pouco diferente pois varia de estado para estado"
	Entrevistado nº 2 " um operador não ganha lá o que nos fomos ganhar, apresentaram-me os valores mais ou menos eu até lá fui ganhar mais."
	Entrevistado nº 3 "Sim, nós tivemos o conhecimento do valor que era pago para cada um de nós."; "Com base no que um operador ganha lá e mais qualquer coisa, fui desempenhar funções de operador, fomos ganhar o mesmo que um operador mais alguma coisa por estarmos expatriados e mais por causa do nosso sistema de descontos, pois a segurança social era cá e as finanças lá."
	Entrevistado nº 4 "Foi o salario daqui acrescido de um prémio por responsabilidade, porque aqui era team leader e na Eslováquia passei a ser supervisor, mais prémios por deslocamento."; "Sim, tinha uma remuneração boa, bastante superior ao que ganha lá uma pessoa na mesma função que eu."
	Entrevistado nº 5 " Fomos com as condições de cá e depois acrescido com uma diária, prémio mensal e depois com um prémio final. A empresa facultou carro , optamos por casa em comum e funcionou muito bem."
	Entrevistado nº 6 " Foi feito com base no meu salário português acrescido de algumas componentes."
	Entrevistado nº 7 " ... foi feito com base no meu salario português mais prémios, casa paga, direito a carro e gasolina, viagens de 15 em 15 dias a partir de Janeiro as condições mudaram para melhorar muito mesmo... se não viajássemos os dinheiro era nos dado..."
	Entrevistado nº 8 " Foi-me pago o que ganho cá acrescido dos prémios e de algumas regalias, carro, casa viagens."
	Entrevistado nº 9 " Salário médio de um trabalhador na empresa alemã e depois acrescido de mais prémio de produtividade, qualidade e subsidio de turno."
	Entrevistado nº 10 " Foi o que ganhava cá acrescido de alguns prémios."

D2 - De que forma as condições propostas foram ao encontro das expectativas	Entrevistado nº 1 " A nível de condições não tenho nada a dizer, só por dizer que estava afastada da família e a renda era muito cara era logo um corte imenso no orçamento"
	Entrevistado nº 2 "Foram, foi mais até."
	Entrevistado nº 3 "Sim estive tudo dentro dos parâmetros que estávamos a espera."; "com o dinheiro que a gente fazia lá eu e a minha mulher pagávamos as contas lá facilmente as de cá e tínhamos para gastar, não tínhamos que pensar se eu gastar isto vai fazer falta!"
	Entrevistado nº 4 "Sim dava para manter cá as mesmas condições de vida e para viver lá muito condignamente."
	Entrevistado nº 5 " Sim, para lá são suficientes mas para quem deixa um país e deixa a família deviam de ser melhores... mas nos na altura aceitamos não nos podemos queixar."
	Entrevistado nº 6 " Sim se não nem tinha aceite."
	Entrevistado nº 7 " Foram muito boas mesmo."
	Entrevistado nº 8 " Na altura achava que sim e depois quando lá cheguei a realidade foi outra e teve que haver um ajuste. Comecei a procurar casa e vi que o valor que me tinha sido dado não era suficiente, as rendas são caras."
	Entrevistado nº 9 " Ficou acima da expectativa que nos criaram em Portugal, lá fomos surpreendidos com o premio de produtividade e de qualidade. .. superaram as expetativas ... deu para juntar algum dinheiro..."
	Entrevistado nº 10 " Eu como não fui por dinheiro fui para conhecer outra realidade, foi importante , foi compensador."

E2 - Avaliação de desempenho na expatriação	Entrevistado nº 1 "Quere dizer ... fui mas foi inválida, porque não seria no contexto em que foi feita, pois as avaliações são feitas a partir da altura em que se tem um contrato local e como era como expatriada ..."
	Entrevistado nº 2 "Não";
	Entrevistado nº 3 " Não tive nenhum feedback do meu desempenho de chefes só de colegas."
	Entrevistado nº 4" Só no início do contrato ao fim de um mês, mês e meio..."
	Entrevistado nº 5 "Não tive diretamente comigo, foram-me dando feedback e fomos acompanhados sempre pela Direção, tínhamos uma vez por dia reunião com os diretores de produção e semanalmente com o diretor geral e os diretores de área."
	Entrevistado nº 6 "Não ... Não houve feedback formal... não houve um momento em que a organização se sentou comigo para dar feedback do que estava bem e do que estava mal. Houve um acompanhamento de tarefas que eram avaliadas que nunca foram centradas na minha pessoa mas sim na performance da organização."
	Entrevistado nº 7 "Não, tínhamos era semanalmente reuniões com a chefia, onde dávamos soluções , para além disso todos os meses vinha o diretor e tínhamos feedback,
	Entrevistado nº 8 "Passados três meses de estar neste projetos os objetivos foram completamente alterados, em Junho tive novos objetivos, e ao final de 6 meses fui avaliada. A avaliação foi feita pelo superior hierárquico e atingi os objetivos propostos."
	Entrevistado nº 9 "Sim houve duas avaliações de desempenho... A avaliação tem impacto no salário feito pelo chefe de equipa, e não faziam acompanhamento e nem tinham muita noção da capacidade dos trabalhadores. De seis em seis meses eramos avaliados."
	Entrevistado nº 10 " Não , mas tínhamos feedback."

E3 - Importância do Avaliação no processo de expatriação	Entrevistado nº 3 " não tive nenhum feedback do meu desempenho de chefes só de colegas."
	Entrevistado nº 5 " sim varias vezes eramos acompanhados, sim é sempre importante o feedback."
	Entrevistado nº 6 "... não houve um momento em que a organização se sentou comigo para dar feedback do que estava bem e do que estava mal. Houve um acompanhamento de tarefas que eram avaliados que nunca foram centradas na minha pessoa mas sim na performance da organização. "
	Entrevistado nº 8 " Acho que é muito importante estar definidos objetivos e que sejamos avaliados e dado feedback relativamente ao nosso trabalho."
	Entrevistado nº 9 "... aquilo é muito diferente, aqui importam-se por sabermos fazer um bocadinho de tudo , lá não, para ter nível três importava saber dois ou três posições... a avaliação tem impacto no salário e não faziam acompanhamento e nem tinham noção da capacidade dos trabalhadores...por isso aconteceu injustiças com um colega português"
	Entrevistado nº 10 " feedback da parte do supervisor de produção... Também iam às reuniões de manhã."

Categoria F -Ajustamento Cultural	
F1 - Dificuldades sentidas durante o processo de adaptação ao novo país	Entrevistado nº 1 "A cultura alemã em si não é propriamente difícil é tentar agente integrar-se se não houver a barreira da língua tudo é mais fácil"; "Ao país não digo, ai (relativamente à língua) não houve nenhuma barreira obstáculo, sim ao nível do local de trabalho porque uma pessoa vem de fora temos que estar sujeitos aquilo que nos é dado formação, agora é assim agora é assim, mas quando se pede algum tipo de esclarecimento, ah não sei... há euforia no início e depois começa haver uma estabilidade e depois com o tempo começa a haver saudades... do apoio familiar."
	Entrevistado nº 2 "A língua o clima, os costumes são completamente diferentes, ao domingo está tudo fechado uma pessoa fica fechada em casa sem fazer nada..."; "Na relação com os colegas é boa, na organização do trabalho temos uma ideia que a Alemanha é isto é aquilo, mas ali pelo menos eram um bocadinho desorganizado."; "a Diana por causa do infantário também foi complicado porque o horário do infantário não dava era das 07:00 as 14:00, eu e o João tínhamos horários trocados, entrávamos 05:45 e saíamos as 14:15 ou 14:30 já não me recordo foi muito complicado. Primeiro sobe porque é tudo novidade, não conhecemos vamos aqui vamos ali, depois veio cá abaixo quando o meu filho veio visitar-nos e abalou, nessa altura queria vir-me embora com ele, depois ali andamos já sabíamos que vínhamos embora de vez."
	Entrevistado nº 3 "A língua é muito importante para quem vai para outro país especialmente a Alemanha."; "Depois estarem preparados psicologicamente, porque para mim foi o mais difícil, as saudades de casa muito difícil. Primeiro momento foi a excitação de estar num sítio novo...depois baixou porque houve mudanças... os primeiros quatro meses chorei quase todos os dias porque sou uma pessoa ativa e lá não...Uma das coisas que nos fez muita confusão foi o domingo lá está tudo fechado não fazemos nada, os supermercados durante a semana fecharem as 18.00 da tarde. A fábrica foi um ponto baixo porque quando eu sai daqui pensei " bom vou para a fábrica mãe aquilo deve ser o topo" e depois estão muito atrás de nós em termos de organização, não é diferente é pior"
	Entrevistado nº 4 "A língua não porque tínhamos tradutores, havia dois tradutores para 3, o problema principal foi conseguir a confiança deles porque eles são muito orgulhosos por questões culturais desde o império Austro-Húngaro, pois aquilo era muito grande e foram perdendo por más escolhas ficaram reduzidos a nada."; "São renitentes à mudança... para começarem a falar sem olhar de desconfiados e de pavor foi para ai dois a três meses, foi até perceberem que eu estava ali para ajudar...";"já lá estava uma equipa que tinha estudado a situação e porque era um meio pequeno e convívamos bem, se entrasse-mos num bar toda a gente já nos conhecia. Eu quando lá cheguei senti-me assustado, nunca tinha visto tanta asneira junta, tanta pessoa com responsabilidade que nem serviam aqui para operador."
	Entrevistado nº 5 "Acima de tudo foi a língua, mas como tínhamos tradutores dentro da fábrica, quer dizer existe sempre barreiras mas no dia-a-dia cá fora havia mais. É um ponto de partida difícil mas quando lá chegamos há uma euforia do novo mas há também o contato com dificuldades como a língua, depois vai sempre havendo altos e baixos."
	Entrevistado nº 6 "Profissionalmente tive as dificuldades que falei a pouco como eu cheguei lá para um função com responsabilidade sobre aproximadamente 600 pessoas tive problemas, houve problemas com a aceitação disso. A Organização não percebeu porque é que era eu e não era um americano a fazer esta função. A organização onde estive precisava de um líder... de preferência que seja natural do país. Houve falta de clareza... quando nós concorremos a uma vaga de expatriação... esperamos que a organização de acolhimento saiba o que está à procura... mas esta não foi a realidade."Claramente há uma euforia inicial.. levas expectativas.. durou duas semanas. Depois a adrenalina vai diminuindo e fica mais estável. Fica mais estável porque primeiro sentes que consigo viver aqui, tira-te um peso de cima... depois vez que consegues comunicar.. torna-se mais estável... depois à medida que te adaptas que te habituas passas a sentir-te muito como no teu país de origem. A determinada altura esta linha sofre uma mutação que é quando tu comesças a pensar a tua experiência... pensar será que eu consigo viver aqui 20 anos, o que é que eu perco. Começas a ver os defeitos da organização do país... os pratos da balança começam a virar..."
	Entrevistado nº 7 "...custava um pouco a língua pois só tínhamos tradutor na empresa. A minha adaptação não partiu da euforia mais com o pé atrás, depois quando começamos a conhecer realmente a euforia sobre... mas depois estabiliza porque as coisas são praticamente como as nossas."
	Entrevistado nº 8"Em termos impostos, papelada, tive que andar a descoberta, tivemos sempre apoio de entidades externas, mas há muita coisa que são diferentes e foi uma aprendizagem e foi complexo. ....Neve no inverno muito calor no Verão, ter que ficar em casa por causa da neve... a adaptação foi uma curva crescente, pouco a pouco fui-me adaptando e fui fazendo amizades mesmo fora do trabalho, fui-me integrando."
	Entrevistado nº 9 " Talvez as saudades da família... não achei o clima complicado, alimentação não tem muito a ver com a nossa mas é uma questão de adaptarmo-nos. O fator família foi mesmo o mais complicado foi o que me tirou o sono. A adaptação foi sempre em ascensão."
	Entrevistado nº 10" Não tive grandes dificuldades porque eu envolvo-me muito com as pessoas... suportava as pessoas e por isso não tive grandes obstáculos nem barreiras. Eles já lá estavam a seis meses... foi uma adaptação muito fácil. Na vida quotidiana não achei que fossem muito diferentes adaptei-me bem, não compliquei. A adaptação teve altos e baixos"

F2 - Processo de acolhimento	Entrevistado nº 1 " A pessoa que estava lá para me passar as tarefas foi um bocadinho a despachar o assunto"; "Sim suporte sim, sempre que eu tinha alguma questão suportavam-me tanto vocês como na Alemanha"; "A forma de agir não só comigo mas sim também com os outros colegas poderiam ter tido outra forma de agir."
	Entrevistado nº 2 "Decorreu bem, no primeiro dia tivemos uma reunião com uma pessoa dos recursos humanos, segurança e higiene no trabalho, com o supervisor explicaram-nos como se processa a organização do trabalho como é que é a planta da fábrica... deram-nos farda e pronto começamos a trabalhar";
	Entrevistado nº 3 "Foi bom, tivemos pessoa sempre dispostas a ajudar-nos os trabalhadores impecáveis... Nos primeiros dias tivemos uma explicação como trabalhavam, uma visita a fábrica, fomos ao médico. O processo de acolhimento foi importante para adaptação."
	Entrevistado nº 4" Tivemos uma reunião com o diretor de produção, recebeu-nos e disse-nos o que esperava de nós, depois chamou mais gente dos outros departamentos chave, logística, processo, qualidade e disse quais eram as nossas funções e pedir o suporte das outras áreas para o nosso trabalho."
	Entrevistado nº 5 " Correu bem mas havia uma desorganização grande que começou logo no primeiro dia... pois tivemos 6 horas no aeroporto... reunimos foi nos dado um pc e uma sala... mas no dia a seguir as coisas não eram bem assim... havia a desorganização deles, muitos anos atrás de nós."
	Entrevistado nº 6 " Não decorreu, não houve um processo de acolhimento, houve no primeiro dia uma intenção ... sei que tinha duas semanas mas inexplicavelmente acabou por não funcionar. As pessoas que tinham a responsabilidade de me passar a informação não apareciam... o único que aconteceu foi o de Higiene e Segurança... foi um processo muito coxo."
	Entrevistado nº 7 "Não correu muito bem, quando chegamos houve troca de horários ... Enfiaram-nos num hotel sem contato com ninguém só na segunda."
	Entrevistado nº 8 " Correu muito bem, tive três dias em formação e essa formação engloba tudo, desde saber operar nas máquinas de produção até ao sistema de qualidade, conhecer as regras de segurança... bem estruturado."
	Entrevistado nº 9 " A nível da empresa senti logo que havia muita falta de apoio, por parte dos recursos humanos andávamos perdidos. Quando lá chegamos nem almoçamos, fomos recebidos por um colega da logística depois tínhamos um colega português que acabou por nos fazer a apresentação da empresa. Em sala não tivemos nada apenas nos foi dito que era proibido o consumo de álcool."
	Entrevistado nº 10 " Da parte deles houve desconfiança mas eles depois viram a minha postura que era diz ajudar e suportar..."

F3 - Suporte das empresas para ultrapassar dificuldades	Entrevistado nº 1 ~Sim suporte sim, sempre que eu tinha alguma questão suportavam-me tanto aqui como na Alemanha"
	Entrevistado nº 2 "Sim, as minhas dificuldades... as principais dificuldades que eu tive não tiveram a ver com a empresa, mas sim sempre que tive algum problema";
	Entrevistado nº 3 "Sim de início houve, lá quando chegamos houve um esforço enorme de quem estava responsável por nós por nos arranjar casa, essa pessoa teve também sempre preocupada com o infantário para a Diana..."; "Na fábrica facilitaram muito, a Diana ia com a Maria para a fábrica para trocarmos de turno visto que começou a ficar em casa com a gente, a Diana até ficou na foto que tiramos com todos antes de irmos embora."
	Entrevistado nº 4 "...questões relativamente a recursos humanos deram-me sempre o suporte, a nível de IT visto que o departamento lá não primava pela excelência tive que recorrer aqui aos colegas da Webasto Portugal, também recorri a área do processo aqui da Webasto Portugal."
	Entrevistado nº 5 "Houve várias vezes, lá e cá."
	Entrevistado nº 6 "A Webasto Portugal e Alemanha deram-me todo o suporte a Webasto EUA deu-me suporte mas foi um suporte muito suado, tive que ir a procura do suporte. Consigo dar n exemplos, um simples portátil tive que ir a procura dele, uma peça de fardamento tive três semanas para me darem ..."
	Entrevistado nº 7 "Da Webasto Portugal sim, estivemos sempre em contato, nunca fomos esquecidos.. Da Webasto Eslováquia houve umas situações menos boas mas que conseguimos resolver lá."
	Entrevistado nº 8 "Sim sempre, no momento em que decidi terminar este contrato contactei a Webasto Portugal e senti nesse momento que havia suporte das duas entidades pois toda a gente entendeu, e tudo correu bem.."
	Entrevistado nº 9 "Sim efetivamente da empresa portuguesa sim, tive sempre feedback, o problema mesmo foi a nível de recursos humanos na Alemanha foi muito mau."
	Entrevistado nº 10 "Nunca pensei nisso, nunca senti dificuldades. Houve sempre ajuda, eu não sou muito de pedir, nunca perdi um avião, nunca compliquei as coisas correram bem."

F4 - A importância da família no processo de adaptação	Entrevistado nº 1 "Início é expectativa uma coisa nova e está tudo a correr bem mas depois a família não está lá é um bocadinho mais complicado, só ligava ao fim de semana de certa forma, coitados .... Para saber de novidades e depois a pessoa esta sozinha em casa também é um bocado chato. "; "Sim há euforia no início e depois começa haver uma estabilidade uma certa estabilidade e depois com o tempo começa a haver a saudade sei lá do apoio familiar"; "o apoio familiar, ter alguém nas proximidades que nos possa socorrer que possa estar lá por aquela ou por outra razão , é por isso é que para o fim eu pensava eu saio de casa e se me acontece alguma coisa a quem é que eu me vou dirigir. Não está ninguém por perto.";
	Entrevistado nº 2 "Eu tive as duas partes porque eu levei uma parte da família e a outra ficou cá, portanto eu vive as duas partes, é muito importante é um grande apoio, uma pessoa lá sozinha é complicado mesmo que conheças as pessoas é muito complicado. E depois também não levei o meu filho que também me fez muita falta é complicadíssimo. "Motivou e não motivou porque um dos filhos foi mas outro ficou."
	Entrevistado nº 3 "Eu acho que nem foi a adaptação foi para aguentar o facto de lá estar fora, porque se a minha mulher e a minha filha não fossem duvido que tivesse lá os 11 meses.." "...para mim o facto de a família não estar é complicado. Elas estarem lá facilitou embora tivéssemos em turnos diferentes e de ver a minha mulher pouco tempo. Ela era o meu suporte lá, ela é que me dava força todos os dias."
	Entrevistado nº 4 "...aquilo não é um país muito bom para ter uma vivência familiar, se fosse só com a esposa era uma coisa agora quando envolve crianças pequenas a escola não dá, não falam inglês e é tecnicamente impossível, uma criança ir articular Húngaro que não se percebe nada, se fosse em Bratislava é diferente parece Lisboa e são pessoas mais evoluídas. Da família é sempre difícil mas as novas tecnologias facilitavam... chegávamos a jantar juntos no skype...é sempre importante ter pessoas conhecidas nesta experiência, porque no trabalho convives com outros mas quando saís cá para fora ... se não tiveres ninguém sentes-te sozinho."
	Entrevistado nº 5 " Não levei a família ..."; " Continuo a dizer que se hoje fosse para fora e levasse a família facilmente me adaptava ..."
	Entrevistado nº 6 " ... quando a minha família foi eu já lá estava há 6 meses, já estava adaptado, levar a família foi muito importante , tive seis meses a preparar a vinda deles o que fez com que me adaptasse mas rápido pois tive que interagir com o meio."
	Entrevistado nº 7 " ... não levei a família."
	Entrevistado nº 8 " não levei a família... eu tinha a possibilidade de vir de 3 em 3 meses o que possibilita matar as saudades, percebi que eles me fazem mais falta do que eu imaginava pois eu sou muito independente. "
	Entrevistado nº 9 " A ideia de fazer o resto da minha vida fora por motivos familiares, não aconteceu... a ideia de não ficar fora do país foi por causa das minhas filhas... tem a ver com as raízes que já tem e com a idade, 13 e 16 anos... as maiores dificuldades as saudades da família... o fator família foi mais complicado foi o que me tirou o sono"
	Entrevistado nº 10 " nunca fez parte dos planos levar a família porque se eu levasse teria que me dividir em dois, enquanto não estivessem com uma grande estabilidade as coisas não iam funcionar. No estrangeiro para concretizar os objetivos com a família ia ser uma confusão, adaptação dos miúdos à escola , arranjar trabalho para a minha mulher. "

F5 - Fatores importantes para a adaptação ao novo país	Entrevistado nº 1 "o domínio da língua que neste caso é essencial"; " A cultura alemã em si não é propriamente difícil é tentar agente integrar-se se não houver a barreira da língua tudo é mais fácil"; "...usei os meus dias de férias que tinha daqui, fui para lá mais cedo para me adaptar para conhecer para pesquisar para fazer a rota de autocarro...a partir do momento que falei a língua deles eles não te sentem como estrangeiro."
	Entrevistado nº 2 "Tem que se ter espírito e aventura tem que ser uma pessoa que se adapte bem as situações, que goste de novidade de coisas novas, basicamente."..."é fundamental falar o alemão"
	Entrevistado nº 3 "Estar preparado para as diferenças culturais."; "a minha mulher e a minha filha fizeram com que eu não tivesse regressado mais cedo."
	Entrevistado nº 4 "Tens que ir de mente aberta e tentar perceber os costumes, o que toleram e não toleram porque tens que te moldar um bocadinho à imagem deles, não vais mudar totalmente mas tens que fazer algumas cedências, não podes ir impor a tua cultura porque tu é que estas a chegar lá e tu e que te tens que adaptar e se não o fizeres terá insucesso... tens que ir com calma tanto na vida profissional e pessoal...."
	Entrevistado nº 5 " .. Levar a família é muito importante para facilitar a adaptação. Continuo a dizer que se hoje fosse para fora e levasse a minha família facilmente me adaptava."
	Entrevistado nº 6 " Domínio da língua é muito importante ... tudo o resto tem a ver com o quanto tu estas disponível para receber o país ."
	Entrevistado nº 7 " Mente aberta ... ir com uma boa equipa... quando vamos para fora com uma equipa e que trabalhamos e vivemos juntos e se não for coesa não funciona."
	Entrevistado nº 8 " Dominar a língua e a mente aberta... aceitar a diferença."
	Entrevistado nº 9 " A aprendizagem da língua que eu não acho que seja só na Alemanha é em outro país qualquer, se não houver comunicação é para esquecer."

F6 - Diferenças culturais entre os dois países	Entrevistado nº 1 São muito educados muito disciplinados face aos Portugueses, muito asseados não se vê lixo nas ruas (...) respeitam as regras"
	Entrevistado nº 2 "Muita coisa, são tão diferentes, os portugueses nós trabalhamos mas também temos a nossa parte de lazer, eles não trabalho casa - casa trabalho, não saem, durante a semana estão em casa vão trabalhar e depois cuidam do jardim..."; "eles vivem para a casa e para a família, não saem e quando tem uma folga a ideia deles da folga é dormirem e beberem cerveja."; "é muito complicado, muito campo, é tudo campo, eu vivia num sítio em que era uma estrada e dez casas. Uma pessoa que sai daqui, eu não vivo propriamente numa grande cidade, eu vivo no Pinhal Novo mas se eu quiser vou a Lisboa vou a Setúbal, e ali não para ir a Munique eram quase duas horas e para mais eu acho que a maior parte das pessoas que lá estão não saem num raio de Km não saem dali."
	Entrevistado nº 3 "Enormes, a falta de interação, nos portugueses temos a facilidade de sair daqui do trabalho e beber um café com os amigos, lá dificilmente fazem isso, lá é trabalho casa - casa trabalho. "; "As pessoas lá são simpáticas na zona onde nos estivemos, muito simpáticas, sempre dispostas a ajudar mas a língua era sempre um entrave."
	Entrevistado nº 4 "Não tem muito hábito de conviver como nós em Portugal com os amigos, casais, amigos; ... Ao princípio quando não conhecem olham para ti com ar desconfiado, mas depois dos cativares... cheguei ir a casa dos tradutores e fomos muito bem recebidos..."; "Quando não conhecem são fechados e não convivem muito entre eles."
	Entrevistado nº 5 " Ui muitas... nos fomos para um meio quase rural e a mentalidade é uns anos atrás... nos somos mais abertos.. Eles tem dificuldade no relacionamento. "
	Entrevistado nº 6 " A parte mais chocante é o relacionamento das pessoas, as pessoas cumprimentam-se mas não há contacto físico... os americanos são extremamente superficiais . No estado onde estive senti que não havia espaço à iniciativa pessoal as pessoas são muito formatadas...vivem centrados na religião.. toda a gente tem uma arma"
	Entrevistado nº 7 " O povo português é mais acolhedor, os eslovacos são acolhedores mas de pé atrás ... mas depois de conhecerem são espetaculares."
	Entrevistado nº 8" São muitas principalmente na zona onde eu estive porque eles são muito religiosos e isso está presente em tudo e são muito fãs de armas. Podes ir ao supermercado e a seguir ao corredor dos brinquedos esta o das armas. São muito desconfiados o trabalho não é a prioridade deles, dão muito mais prioridade à família e à segurança."
	Entrevistado nº 9 " Socialização, o processo de socialização deles não tem nada a ver com o nosso ... os alemães não conviviam. Saíram do trabalho iam para casa ... Temos que pensar que não é uma coisa má é diferente."
	Entrevistado nº 10 " Basicamente o alcoolismo, até na fábrica se notava os problemas, vão ressecados. Pessoas acanhadas não tão consumistas como nós. Não são tão alegres nem tão faladores mas são parecidos."

F7 - Momentos mais marcantes durante o processo	Entrevistado nº 1 "": no início toda aquela novidade em si, conhecer coisas novas, pessoa novas estar noutra ambiente, mas depois a gente vai começando a cair na real, depois uma pessoa também está sozinha estou aqui a olhar para as paredes (risos) trabalho casa, casa trabalho.
	Entrevistado nº 2 "Vi neve pela primeira vez, já tinha ido a Serra da Estrela mas não tem nada a ver, isso foi bom. mau foi quando não me queriam deixar vir de férias em Agosto...era a única altura que o meu filho tinha férias ... Diana não gostar do infantário, chegava a porta do infantário e vomitava, foi um stress"; foi a parte mais marcante porque eu tive 8 meses sem vir aqui e a pessoa esta desejando e depois uma pessoa chega a altura e dizem que não podemos vir é complicado."
	Entrevistado nº 3 "A ida da minha filha para infantário na primeira semana porque ela não se adaptou e custou-me muito, não falavam inglês e aquilo faziam-me muita confusão. Não se chegou a adaptar ela vomitava assim que chegava a porta do infantário."; "os primeiros quatro meses eu chorei quase todos os dias quando estava sozinho, porque eu sou uma pessoa ativa em Portugal, jogo a bola estou com os meus amigos e lá não, vi-me privado de tudo."; "A ida do filho para o aeroporto para voltar para Portugal foi um momento muito complicado que abalou muito a Maria."
	Entrevistado nº 4 " Foi a desgraçada da minha mãe que começou com problemas nessa altura, começou perto do Natal até culminar em Junho de 2013, tive que me ausentar lá umas duas vezes, marcou-me negativamente, por fim tinha que fazer um esforço para me concentrar no trabalho porque o cérebro tendia a vir para Portugal porque estava com problemas...lá quando pedi para viajar com urgência disseram logo vai, vai não levantaram qualquer problema.."
	Entrevistado nº 5" os momentos mais marcantes foi a chegada e a partida, a chegada pela negativa a partida porque deixamos laços... tinha uma tradutora que se fartou de chorar e como estava a nevar muito até disse " até o tempo esta a chorar por vocês"
	Entrevistado nº 6 " o momento que eu trago é que tenho imenso orgulho em ser português ...conheço pessoas de muitas nacionalidades mas nos somos melhores... posso falar de n detalhes mas isto foi o que me marcou e foi o que me fez decidir vir para Portugal"
	Entrevistado nº 7 " Nunca tinha comido tanta cereja ... os jardins estavam cheios ... faziam queijos frescos iam-nos oferecer... não vi aspetos negativos fui muito bem acolhido."
	Entrevistado nº 8 " Foram vários, ... quando me propuseram ficar porque achavam que fazia sentido o trabalho que eu estava a fazer, senti que estavam a reconhecer o meu trabalho. Foi um momento positivo."
	Entrevistado nº 9 " uma negativa e outra positiva, negativa foi o primeiro dia que cheguei a Alemanha e me vejo confrontado com uma casa que não tinha as mínimas condições, o mundo desabou em cima de mim... a boa foi no último dia a empresa parou 35m para fazer uma despedida, tirar fotografias ... fiquei muito comovido. Aqueles laços que se criaram ao longo do tempo foi bom, porque os colegas acabaram por ver que fomos para lá trabalhar e não passar férias."
	Entrevistado nº 10" Com os meus colegas foi uma oportunidade de estarmos juntos, já tínhamos estado na Alemanha e aqui foi reviver, foi bastante positivo."

F8 - Conselhos a um colega em vias se expatriar	Entrevistado nº 2 "Sei lá, cada pessoa vive as coisas de maneira diferente, eu não gostei, mas houve pessoas que vão ficaram e que já ficaram e que se adaptaram, é uma coisa muito pessoal e depois se levarem família é mais fácil, se souberem a língua é mais fácil e o resto abdicasse de umas coisas mas também se ganha outras "
	Entrevistado nº 3 "Para começar já aprender a língua e dependente do sitio para onde for, se for para o Sul para a Baviera para começar a aprender Bávaro, porque eles tem uma grande dificuldade em falar alemão e não gostam de falar alemão."; "Ir preparado psicologicamente porque irá ter dificuldades."
	Entrevistado nº 4 "Calma e paciência, porque os primeiros tempos em nível de trabalho são muito difíceis, e vai ter que repetir n vezes as mesmas coisas e vai ter que andar sempre em cima deles, não podem relaxar."
	Entrevistado nº 5 " Pensar bem se quer ir... hoje se saísse tinha que pensar ir menos tempo ou se fosse levaria a família... a simpatia do povo português facilita logo."
	Entrevistado nº 6 " Que não leve grandes expectativas, viva um dia de cada vez, a experiência vai valer pela experiência... que tenha a consciência que é estrangeiro.. Tenha curiosidade para aprender para viver..."
	Entrevistado nº 7 " Ir de mente aberta, tentar perceber as pessoas, envolver-se com as pessoas.."
	Entrevistado nº 8 " Para não criar grandes expectativas , para não pensar que só vai acontecer coisas boas para pensar que vai encontrar dificuldades, mas para aproveitar."
	Entrevistado nº 9 " ...se fosse um jovem aconselhava porque é um país que se pode fazer vida e as pessoas acabam por se adaptar.. Se fosse uma pessoa como eu com família dizia-lhe que não era fácil que tinha que aguentar um bocado. "
	Entrevistado nº 10 " Mente aberta, interajuda, definição de responsabilidades porque isso também encoraja as pessoas, as pensão a sentirem-se envolvidas e com responsabilidade isso motiva-as."

Categoria G -Repatriação	
G1 - Razões para ter terminado a expatriação	Entrevistado nº 1 "Cumprí o contrato de expatriação mas não se concretizou a expectativa do contrato local .";
	Entrevistado nº 2 "O contrato era até ao final do ano era para 12 meses, o regresso foi antecipado um mês porque a produção baixou ."
	Entrevistado nº 3 "Vim de forma antecipada porque nos eramos para terminar o contrato em Dezembro de 2014, e segundo o que fui informado houve uma baixa de produção no mês de Dezembro e conseguimos regressar no início de Novembro."
	Entrevistado nº 4 "Vim de forma antecipada, fui contactado para abraçar outro projeto para os EUA."
	Entrevistado nº 5 "Eu voltei de forma antecipada... o que foi sempre dito é que tinha a ver com uma pessoa que se tinha ausentado e eu teria que vir pois tinha a experiência da AE "
	Entrevistado nº 6 "Houve uma antecipação do meu regresso..."
	Entrevistado nº 7 "Sim, vim de forma antecipada ..."
	Entrevistado nº 8 "Regressei de forma antecipada porque estava numa altura de transição, o regresso a Portugal há muito que estava decidido não ficaria nunca mais dos dois anos, estava a desempenhar algumas funções que estavam amadurecidas e se iniciasse outras atividades não ia ter tempo das amadurecer e sentia que podés construir muita coisa mas se não for numa boa base não se vai manter"
	Entrevistado nº 9 "O contrato inicial foi de 1 ano com a possibilidade de ficar até aos dois anos, mas ficamos 1 ano e 7 meses"...já não havia condições porque as pessoas tem que estar de alma e coração e já faltava muita coisa."
	Entrevistado nº 10 " Regressamos de forma antecipada porque as coisas já estevão mais ou menos definidas era só manter..."

G2 - Reintegração na empresa de origem	Entrevistado nº 1 "Foi fácil tive sempre muito apoio da vossa parte, não havia nada de novo era só dar continuidade ao que a colega que ficou cá a fazer, voltei para as mesmas funções..."; "...já conhecemos os colegas é fácil, não senti nenhum represália."
	Entrevistado nº 2 "Bem foi normal, voltei para a mesma equipa com outro chefe de equipa foi tudo normal."
	Entrevistado nº 3 "O meu processo de regresso, foi-me comunicado ainda quando estava na Alemanha que em Portugal iria haver um despedimento coletivo e que eu podia estar abrangido. Quando regressei soube que fazia parte desse grupo, tive um mês de férias depois de regressar e já não voltei a trabalhar na Webasto Portugal."
	Entrevistado nº 4 "Não, tive apenas uma semana e não trabalhei antes de ir para os EUA. Represálias não senti, mas há muita inveja na linha e produção e as pessoas tem recalamentos, senti um clima difícil por parte dos meus pares."
	Entrevistado nº 5 "Vim para a mesma categoria mas para outra equipa, há sempre dificuldades mas correu bem."
	Entrevistado nº 6 "Posso dizer que houve uma aceitação do meu regresso, a minha reintegração na minha função foi uma coisa que se acabou por discutir até se chegar à conclusão que não fazia sentido mas houve uma preocupação da Webasto em assegurar a minha continuidade na empresa...processo conclui-se dando-se a minha extinção do posto de trabalho por acordo das partes."
	Entrevistado nº 7 " Foi bom, as pessoas acolheram-me bem, mas foi complicado porque fiquei sempre a noite não fiquei com a minha equipa, mantive a mesma categoria mas noutra área diferente... estamos tanto tempo longe da família e depois regresso e fico a noite só os via aos fim de semana."
	Entrevistado nº 8 "Fácil, cheguei numa altura difícil mas já estava a espera do que ia encontrar, em termos de colegas foi espetacular a situação da fábrica é que não ajuda... Voltei para a minha função ..."
	Entrevistado nº 9 "Foi normal... Foi normalissimo com os colegas...Voltei a desempenhar as mesmas funções"
	Entrevistado nº 10 "...tive logo aqui o meu lugar ...foi-me transmitido que tinha que ir para a UP3 como chefe de equipa pois havia um problema .. Mais tarde fui para a minha a área"

G3 - Funções que voltou a desempenhar na empresa de origem	Entrevistado nº 1 "... voltei para as mesmas funções.."
	Entrevistado nº 2 " Bem foi normal, voltei para a mesma equipa com outro chefe de equipa foi tudo normal."
	Entrevistado nº 3 "...tive um mês de férias depois de regressar e já não voltei a trabalhar na Webasto Portugal.."
	Entrevistado nº 4 "...tive apenas uma semana e não trabalhei antes de ir para os EUA."
	Entrevistado nº 5 " Vim para a mesma categoria mas para outra equipa, há sempre dificuldades mas correu bem."
	Entrevistado nº 6 " ... a minha reintegração na minha função foi uma coisa que se acabou por discutir até se chegar à conclusão que não fazia sentido mas houve uma preocupação da Webasto em tentar assegurar a minha continuidade."
	Entrevistado nº 7 " ...mantive a minha categoria mas noutra equipa diferente. "
	Entrevistado nº 8 " Voltei para a minha função mas esta função já não está a fazer nada porque o produto já foi descontinuado."
	Entrevistado nº 9 " Voltei a desempenhar as mesmas funções."
	Entrevistado nº 10 " Tive aqui o meu lugar...Fui para a UP3 como chefe de equipa...Mais tarde fui para a minha área ..."

Categoria H - Satisfação com o Processo	
H1 - Aspetos Negativos e positivos do processo	Entrevistado nº 1 "sinto-me satisfeita com a experiência, foi uma reciclagem na língua alemã é diferente, no dia a dia sempre a falar alemão. "; "O positivo é porque foi uma experiência interessante , voltar a estar na Alemanha conhecer outra localidade que me era desconhecida... O lado negativo é porque não se concretizou a outra fase ... se calhar pensando bem se eu não achasse que teria hipótese não teria ido."; "se me dissessem que havia uma expectativa de ficar não ia, nesses âmbitos não ia porque é assim é uma nova adaptação estás lá sozinho, saís do teu meio confortável, a despedida dos colegas mexe muito. "
	Entrevistado nº 2 "Sinto, porque pelo menos vi como são as dificuldades e se puder voltar já sei que não quero mais e se não tivesse ido se calhar pensava como é que seria ainda mais porque esta fábrica vai fechar, ficava sempre na expectativa se tivesse ido... mas não, pelo menos sei aquilo que não quero para a Alemanha não."; "Mais positivos porque fiquei a saber como é que se processam as coisas, aprendi um pouco de alemão nada de especial algumas palavras já vou captando, também vi neve, conheci sítios diferentes também conheci algumas pessoas."; "a Diana não ter ido para o infantário foi complicado, tínhamos que ficar fechados sempre com ela em casa principalmente no Inverno, era casa trabalho, trabalho casa e ainda por cima tínhamos turnos diferentes, quase não nos víamos era olá e adeus foi complicado."
	Entrevistado nº 3 "O processo de expatriação foi essencial para termos conhecimento do que é importante, pois para uns é o dinheiro outros a família, para nós foi importantíssimo até para a nossa relação. Eu acho e ela concorda comigo, pois se não fossemos isso ia prejudicar a nossa relação, e assim fomos experimentar e não ficamos a pensar e se tivéssemos ido seria assim seria assado... Fortaleceu muito a nossa relação e fez-nos ver o que é importante para nós."; "Fiz muitas amizades lá e continuo a ter contato com eles, fiz um grande amigo Russo."; "Em aspetos negativos foi as condições da fábrica, ia com uma expectativa muito altas."; "O fato dos colegas que trabalharam comigo aqui durante 9 anos conheci-os lá melhor em 3 meses e tivemos muita aproximação e fiz grandes amizades."
	Entrevistado nº 4 "...conheci uma cultura diferentes, fui tirar uma dúvida que tinha, se as Webastos trabalhavam todas bem ou se era só a Webasto Portugal, cheguei à conclusão que de tudo o que vi nenhuma é igual a Webasto Portugal, em termo de trabalho em termo de pessoas, porque aqui fazemos nem que em ultima instância seja a desenrascar lá fora não vi isso em lado nenhum... fui sair um pouco do meu ninho, fui-me testar, o futuro não sabemos e pelo menos já tive uma experiência e sei que consigo, foi um teste para saber se conseguia trabalhar e viver fora da minha zona de conforto e com resultados excelentes."; "Mais negativo a resistência inicial da malta, cheguei a ouvir comentários quem pensa que é este gajo e qualquer dia vai acordar a boiar no rio, o tradutor nem me queria dizer, mas foi apenas palavras não passou disso."; "...fui bem suportado nos dois lados, todas as questões pessoas e profissionais foram bem orientadas."
	Entrevistado nº 5 "Sim e era capaz a voltar a fazer, porque são sempre experiência novas e boas onde aprendemos coisas novas e nos tornamos mais fortes para outras situações."
	Entrevistado nº 6 "...sinto-me dividido, mas reconheço claramente que cresci e aprendi coisas que não imaginava aprender...Valeu pelas coisas deliciosas que se acaba por viver num país completamente diferente do nosso."
	Entrevistado nº 7 "Bastante porque eu tenho espírito aventureiro, sou o tipo português dos descobrimentos, gosto de conhecer outros países outras culturas e foi enriquecedor."
	Entrevistado nº 8 "Sim e repetiria caso possível...O mais positivo é forma como tu cresces a nível profissional e pessoal a forma como tu começas a ver a vida de outra forma, recebes muito conhecimento e muitas experiências diferentes. O mais negativo é a nível pessoal estar longe da família sentes-te sempre uma estrangeira."
	Entrevistado nº 9 " Faltou-nos acompanhamento e apoio... o nosso contrato trabalho dizia que tínamos um tradutor e nunca tivemos... foi uma experiência enriquecedora, aprendi, não posso dizer que ainda não estive a trabalhar fora de Portugal. Aprendi muito a nível cultural ..."
	Entrevistado nº 10 "Positivo foi ter passado por outra fábrica da Webasto e reconhecer que a nossa não tem nada a ver com as outras..Sinto porque houve o reconhecimento do meu trabalho e da pessoa que sou não foi por voluntariado mas sim por convite e isso dá-me motivação."