

**MESG**  
**MESTRADO EM ENGENHARIA**  
**DE SERVIÇOS E GESTÃO**

**Gestão Estratégica de Pessoas e o Processo de Expatriação:  
Fatores Críticos de Sucesso**

*Gabriella de Vasconcelos Cesário*

Orientador na FEUP: Jorge Freire de Sousa

**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto**

21-09-2015

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Professor Jorge Freire de Sousa, pela dedicação, disponibilidade, pelo total apoio, por todas as palavras de incentivo e por todos os demais contributos necessários para a realização desta tese.

Aos amigos, brasileiros e portugueses, que sempre estiveram ao meu lado e prontos para me ajudar no que fosse preciso, obrigada por me motivarem e apoiarem nos momentos mais críticos. Em especial, agradeço à Nathalia Saraiva, ao Juarez Sousa, à Ana Rita Pereira e ao Vasco Urbano, cujo apoio e contribuições foram fundamentais para realização deste estudo.

Agradeço, ainda, a todos os amigos que não mencionei mas que, direta ou indiretamente, contribuíram e colaboraram ao longo do meu percurso académico. Em especial aos amigos do mestrado pelo carinho e respeito com que me receberam e me integraram durante o curso, e pela amizade que levarei para a vida.

Aos meus pais e às minhas irmãs por todo encorajamento e apoio ao longo da vida, pelo amor, dedicação e apoio incondicional, apesar da distância, sempre me encorajaram e acreditaram no meu potencial.

A todos, um muito obrigada!

## **Resumo**

A busca pela adequação às novas realidades impostas pelo fenómeno da globalização e o atual cenário competitivo exigem que as empresas tenham cada vez mais que gerir o seu capital humano a partir de um planeamento estratégico de forma a potenciar os impactos que diferentes culturas dentro de uma empresa podem acarretar no desempenho organizacional.

A proposta deste projeto tem por objetivo pesquisar a forma pela qual a gestão estratégica de pessoas utiliza o processo de expatriação nas diferentes formas de internacionalização das empresas e quais são os desafios e fatores críticos de sucesso para a própria empresa e para o expatriado.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Gestão estratégica. Cultura. Multiculturalidade. Diversidade cultural. Empresas multiculturais. Multinacionais. Internacionalização. Expatriado. Repatriado.

## **Abstract**

The necessity for adaptation to new realities, imposed by globalization and the current competitive market scenario, requires that companies increasingly have to manage their human capital through a strategic planning, in order to maximize the impact of different cultures within a company, what may contribute in their organizational performance.

This project aims to investigate how the people strategic management uses the expatriation process, in different types of internationalization, as well as identify the challenges and critical success factors to the company and the expatriate.

**Keywords:** People management. Strategic Management. Culture. Multiculturalism. Cultural Diversity. Multicultural Companies. Multinationals. Internationalization. Expatriate. Repatriated.

## ÍNDICE DAS TABELAS

TABELA 1 - CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES.....	34
TABELA 2 - RESUMO DOS RESULTADOS - QUE COMPETÊNCIAS OU RAZÕES LEVAM A EMPRESA A SELECIONAR UM TRABALHADOR PARA O PROJETO DE EXPATRIAÇÃO? .....	36
TABELA 3 - RESUMO DOS RESULTADOS - CARACTERÍSTICAS PESSOAIS/PERSONALIDADE BASE DO SUCESSO DA EXPATRIAÇÃO DOS TRABALHADORES - VISÃO DA EMPRESA .....	39
TABELA 4 - RESUMO DOS RESULTADOS - RAZÕES QUE LEVAM À EXPATRIAÇÃO .....	42
TABELA 5 - RESUMO DOS RESULTADOS - FUNÇÕES DESEMPENHADAS DURANTE A EXPATRIAÇÃO .....	43
TABELA 6 - RESUMO DOS RESULTADOS - BENEFÍCIOS PROFISSIONAIS COM A EXPATRIAÇÃO .....	44
TABELA 7 - RESUMO DOS RESULTADOS - DIFICULDADES ENFRENTADAS AQUANDO DA CHEGADA .....	45
TABELA 8 - RESUMO DOS RESULTADOS - CARACTERÍSTICAS PESSOAIS/PERSONALIDADE BASE DO SUCESSO DA EXPATRIAÇÃO DOS TRABALHADORES - VISÃO DO TRABALHADOR.	47
TABELA 9 - RESUMO DOS RESULTADOS - ANÁLISE GLOBAL .....	50
TABELA 10 - FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO - EMPRESAS .....	52
TABELA 11 - FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO - TRABALHADORES .....	54
TABELA 12 - VANTAGENS VS DESVANTAGENS - EMPRESAS .....	56
TABELA 13 - VANTAGENS VS DESVANTAGENS - TRABALHADORES .....	56

## Índice de Conteúdos

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO AO TEMA</b> .....	<b>8</b>
1.1	Motivação e Contexto .....	8
1.2	Análise Sociológica: Pós Modernismo e Globalização .....	9
1.3	Estrutura da Dissertação .....	12
<b>2</b>	<b>ESTADO DA ARTE</b> .....	<b>13</b>
2.1	Gestão Estratégica de Pessoas em ambientes Multiculturais.....	13
2.2	Cultura e Diversidade Cultural .....	14
2.3	Cultura Nacional <i>versus</i> Cultural Organizacional.....	15
2.4	Inteligência Cultural .....	18
2.5	Grupos Multiculturais .....	19
2.6	Multiculturalismo Empresarial .....	20
2.7	Internacionalização, Fusão / Aquisição e Alianças Estratégicas .....	21
2.8	Expatriação .....	22
2.9	Repatriação.....	24
2.10	Considerações Finais .....	25
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA E PERGUNTAS DA PESQUISA</b> .....	<b>27</b>
3.1	Fundamentação da metodologia adotada .....	27
3.2	Perguntas da Pesquisa .....	29
3.3	Método de recolha da informação .....	29
3.3.1	<i>Entrevistas semiestruturadas</i> .....	29
3.3.2	<i>Questionários online</i> .....	30
3.3.3	<i>Documentação Interna</i> .....	30
<b>4</b>	<b>CASOS DE ESTUDO</b> .....	<b>31</b>
4.1	Breve caracterização das empresas e dos inquiridos.....	31

<b>4.2 Apresentação e análise dos resultados</b> .....	<b>34</b>
<b>4.2.1 Empresas</b> .....	<b>35</b>
4.2.1.1 <i>Razões para Expatriação</i> .....	35
4.2.1.2 <i>Do Processo Seletivo</i> .....	35
4.2.1.3 <i>Do processo de expatriação</i> .....	37
4.2.1.4 <i>Do regresso e repatriação</i> .....	38
4.2.1.5 <i>Observações adicionais</i> .....	39
<b>4.2.2 Trabalhadores expatriados e repatriados</b> .....	<b>41</b>
4.2.2.1 <i>Questões relativas à empresa</i> .....	41
4.2.2.2 <i>Desenvolvimento profissional</i> .....	41
4.2.2.3 <i>Questões pessoais e familiares</i> .....	46
4.2.2.4 <i>Observações adicionais</i> .....	47
<b>4.3 Síntese dos Resultados</b> .....	<b>49</b>
<b>5 CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS FUTURAS</b> .....	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>59</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>62</b>

## **1 Introdução ao tema**

### **1.1 Motivação e Contexto**

A realidade organizacional das empresas tem passado por frequentes mudanças nas últimas décadas, norteadas pelo cenário político-económico criado com o processo de globalização, que se tem difundido rapidamente devido às inovações tecnológicas. As empresas cada vez mais se organizam de forma que tecnologias, processos e pessoas estejam completamente interligados e formem a base da sua arquitetura organizacional.

Em breve análise, a globalização é um processo que conduz à crescente integração das economias e das sociedades de vários países, especialmente no que toca à produção de mercadorias e serviços, aos mercados financeiros e à difusão de informações. Pode ser considerada, sobretudo, como a integração cada vez maior das empresas, num contexto mundial de livre-comércio e de rarefação de regulação estatal, em que grandes corporações podem operar simultaneamente em diferentes países e explorar, em proveito próprio, vantagens competitivas baseadas nas variações das condições locais.

A concorrência cada vez mais acirrada faz com que as empresas invistam na inovação dos produtos e serviços, qualidade, capital físico e, acima de tudo, no capital humano, através da valorização e capacitação dos seus gestores, com vista a construir uma base de excelência que possa dar conta das novas exigências do mercado.

Por conta de todas essas variáveis a gestão estratégica de pessoas torna-se cada vez mais o foco das empresas que buscam o melhor desempenho organizacional. Fica evidente a necessidade de se investir no capital humano como forma de garantir uma gestão eficaz. Colaboradores que percebem a cultura organizacional da empresa deixam de ser meros funcionários e passam a ser parceiros na busca dos resultados desejados pela organização.

Assim, a gestão de pessoas ocupa cada vez mais espaço nos direcionamentos estratégicos das empresas. Um colaborador que esteja integrado nos negócios da empresa e tenha conhecimento da sua visão estratégica passa a sentir-se e ser parte dela. No entanto, apesar da grande base teórica sobre este assunto, nem sempre é fácil alinhar a prática da gestão estratégica com os objetivos da empresa, principalmente no que concerne ao presente tema, a gestão de pessoas.

A escolha deste tema tem como objetivo analisar a importância da implementação de uma gestão estratégica de pessoas, demonstrar que este processo é necessário e inerente às transformações tecnológicas e organizacionais da sociedade e que deve ser o pilar de qualquer organização, identificando as possíveis ferramentas para a implementação de uma gestão eficaz que garanta colaboradores engajados e comprometidos com o desempenho organizacional.

Deste modo, considerando as pessoas essenciais no processo de globalização em curso, as organizações têm buscado desenvolver estratégias internacionais inovadoras de recursos humanos e, nesse sentido, tratando-se de um amplo campo de estudo, optou-se, neste trabalho, por abordar a gestão estratégica de pessoas com foco no processo de expatriação de gestores, salientando a importância do processo de expatriação na estratégia organizacional, no mundo atual em que vivemos.

Para tal, objetiva-se desenvolver alguns casos de estudo a fim de analisar diferentes formas de gestão implementadas em diferentes organizações, perceber a estratégia que cada uma adota no que concerne à instrução e formação de seus trabalhadores e fazer uma análise crítica sobre as ferramentas e métodos utilizados, destacando quais devem ser os fatores críticos de sucesso desta abordagem.

Dentre as opções de empresas multiculturais, tendo em conta que a busca por novos mercados internacionais depende dos objetivos que a organização tem para o seu negócio, optou-se pela escolha daquelas que buscam ampliar o seu mercado de atuação por meio de alianças, fusão ou aquisição e internacionalização, por meio da implantação de uma nova subsidiária no exterior.

## **1.2 Análise Sociológica: Pós Modernismo e Globalização**

Para Jean-François Lyotard, filósofo francês e um dos mais importantes pensadores na discussão pós-modernista, a chamada era pós-industrial ou cultura pós-moderna caracterizou-se pelo impacto das transformações que afetaram a ciência, a literatura, a arte e, sobretudo, o saber humano. O advento das inovações tecnológicas, nos transportes e nas comunicações, e os esforços científico-políticos no sentido de informatizar a sociedade, através de estudos sobre “inteligência artificial”, desenharam o cenário pós-moderno (Lyotard 1993).

Lyotard destaca ainda que o período pós-moderno corresponde à mutação global no estado do conhecimento, a mutação que ocorre devido ao desenvolvimento das ciências da informação e da comunicação. Diz que o saber pós-moderno aguça a nossa sensibilidade para as diferenças e reforça a nossa capacidade de suportar o incomensurável.

Para Fredric Jameson (1996), crítico literário e político marxista, a cultura pós-moderna pode ser destacada como a perda do sentido histórico, a rejeição de todo o tipo de transcendência e a supressão das mediações, fortalecendo a percepção de que vivemos em um mundo cuja marca fundamental é a homogeneização. Para ele, era preciso correlacionar a emergência de novas características formais na cultura com a emergência de um novo tipo de vida social e uma nova ordem econômica. O pós-modernismo é a lógica cultural do capitalismo avançado.

Contudo, Bauman (1999) destaca que as mudanças sociais ocorridas desde os períodos moderno e pós-moderno, a partir da industrialização e dos avanços tecnológicos, tornaram o “espaço processado, centrado, organizado, normalizado e, acima de tudo, emancipado das restrições naturais do corpo humano”, possibilitando o início de uma era multicultural, mas também, de uma elite global.

Prevê, ainda, que a globalização, visando uma produtividade alta e um imediatismo cultural, em que a mobilidade é a chave, acabe progressivamente com a generalização da aprendizagem e promova um distanciamento ainda maior entre as classes alta e baixa. Segundo o autor, “os processos globalizantes não têm a unidade de efeitos que se supõe comumente. Os usos do tempo e do espaço são acentuadamente diferenciados e diferenciadores. A globalização tanto divide como une; divide enquanto une.” Analisa, ainda, este processo como uma progressiva segregação espacial, de separação e exclusão (Bauman 1999).

Assim sendo, o pós-modernismo não apresenta uma definição única para as mudanças contemporâneas, uma vez que não há na literatura uma teoria pós-modernista unitária. A vasta

comunidade de teóricos pós-modernistas muitas vezes se contradiz ou discorda acerca do cenário que se desenhava num dado momento e que, até hoje, se perfaz.

As mudanças ocorridas a partir da década de 50 deram início, ainda que de forma abstrata, a um movimento multicultural, precursor da era da globalização. Escritos recentes de investigação científica destacam o movimento do pós-modernismo, sobretudo na teoria social, como uma continuidade gradual para a noção de globalização, a partir da transferência de discursos teóricos de um para o outro.

Ainda hoje, o fenómeno da globalização continua a desenrolar-se e tem diferentes perspectivas na visão dos mais diversos autores. Contudo, parece-me unânime a visão multicultural que o mundo globalizado traz.

*“Globalization is, indeed, a phenomenon of change of gigantic proportions. Even in many traditional societies, change has encroached upon nearly every stable pattern of life—cultural values, religious beliefs, the structures and functions of sociocultural institutions including the family, and intergenerational relationship. All changes are stress-producing, and the contemporary world is under tension. Yet, collectively and individually, people respond to change and stress differently. Many people feel lost, resist change, and fight for the old ways in search of authenticity. Others feel inspired by ideas from other cultures, assess the status quo, seek alternatives and choices.”* (Kim e Bhawuk 2008).

Conforme referido no material do professor Augusto Santos Silva (2015), David Throsby, economista australiano, descreve a globalização como um fenómeno no qual caem barreiras entre países e regiões no que diz respeito ao movimento de trabalho e capital, surge um mercado com oportunidades crescentes para empresas nacionais e multinacionais e emerge a livre transmissão de símbolos e mensagens por todo o mundo, como efeito da internacionalização das comunicações.

A globalização pode ser entendida como o processo de crescente interligação entre países ou sociedades, o qual trouxe, e ainda traz, profundas mudanças continentais nas relações económicas, políticas e sociais.

Contudo, apesar do conceito de globalização ter surgido no pensamento científico na década de 50, até hoje, continua a gerar profundas transformações nas relações sociais, entre as quais, se pode destacar a internacionalização, o que significa o desenvolvimento de intercâmbios internacionais; a liberalização, ou seja, a maior integração económica, com tendências económicas mais livres e sem grande interferência dos governos; o universalismo, maior integração cultural; e a desterritorialização, o que significa que os limites geográficos perdem, em grande parte, o seu significado anterior.

O conceito de globalização, conforme dito anteriormente, assenta na perspectiva de desaparecimento das diferenças entre os mercados, do fim das barreiras comerciais, e na constante integração económica, social, cultural e política entre as nações. Este processo, impulsionado pelo avanço das tecnologias de comunicação e transportes, permitiu que empresas, governos e cidadãos trocassem ideias, realizassem transações financeiras e comerciais, além de trocarem os mais diversos aspectos culturais de cada país, tendo como objetivo a interligação das nações, como uma única aldeia global.

Nesse passo, a globalização da economia e o aumento do fluxo de mercadorias, serviços e capitais implicou não só novas oportunidades mas também novos desafios para as empresas. Com a abertura das fronteiras e o aumento do comércio internacional, muitas empresas passaram a implementar estratégias corporativas de internacionalização caracterizadas pela padronização global, bem como a capacidade de resposta local.

A estratégia de internacionalização, apesar de não poder ser considerada um conceito recente, conheceu extrema relevância nas últimas décadas, merecendo maior estudo sobre o seu significado que, muitas vezes, se confunde com o conceito de globalização.

Um dos conceitos de internacionalização assenta na perspectiva de transposição das estratégias de uma empresa, seja a nível de produtos ou mercados, para outros países, resultando numa possível alteração da sua cadeia operacional, conforme o país que se adentra (Freire 1997).

Contudo, diferentes autores utilizam diferentes definições para o fenómeno da internacionalização, dentre os quais internacionalização como o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem (Meyer 1996); ou ainda, como um processo de modificação/adequação das operações da empresa aos ambientes internacionais; como a expansão das suas estratégias e produtos-mercados (Calof e Beamish 1995).

Para Almeida (2007), o processo de internacionalização consiste na concepção de uma estratégia e respectiva implementação a fim de que uma empresa passe a operar em um país diferente daquele de origem, excluindo, desta forma, atividades internacionais como importação ou exportação do presente conceito. Para este autor, é necessário que haja uma atividade continuada que envolva produção, parcerias, vendas e todo o processo que seja necessário para a movimentação de uma empresa.

Já para Mariotto (2007), o conceito deve ser mais flexibilizado e quaisquer contactos de operações internacionais, como importação e exportação, devem ser considerados como um processo de internacionalização. Para o autor, à medida que há investimento direto com ou para o exterior a empresa já deve ser considerada uma multinacional, que terá como passo seguinte na sua evolução a instalação de subsidiárias em outros países.

Pode-se perceber que a temática da internacionalização, assim como a da globalização, tem sido tratada por diferentes autores com diferentes vertentes desde o seu surgimento, levando à conclusão de que não há uma teoria única capaz de definir ou explicar ambos os fenómenos.

Contudo, face à perspectiva dos novos mercados, a internacionalização, por vezes, acaba sendo imposta para a sobrevivência de muitas empresas que necessitam de uma gestão global a fim de identificar as diversidades dos mercados nos quais atua.

Deve-se ressaltar que para as empresas, por estarem se envolvendo em um novo ambiente, a prática de internacionalização acarreta dificuldades no âmbito da gestão, quer seja nas possibilidades de conflitos culturais, na dificuldade de adaptação dos funcionários à organização cultural da empresa ou na própria falta de conhecimento do mercado.

No contexto do presente trabalho, a globalização será tratada como um fenómeno responsável pela interligação de diferentes culturas e a constante necessidade de interação e troca de experiências. Consequentemente, precursor do processo de internacionalização, o qual desenha a atual necessidade de intercâmbio de líderes e gestores, a fim de conhecerem e

perceberem as necessidades dos novos mercados que serão integrados pelas suas empresas, bem como a cultura e os costumes dos novos colaboradores.

### **1.3 Estrutura da Dissertação**

A presente dissertação, no que concerne à estrutura, divide-se em seis capítulos conforme se demonstrará a seguir.

O primeiro capítulo, introdutório, é dedicado a uma breve descrição sobre o tema de interesse, as motivações, limitações e o que se objetiva para a futura pesquisa. De seguida faz-se uma análise sociológica sobre os temas pós-modernismo e globalização, a fim de identificar o princípio das transformações sociais que perduram até aos dias de hoje e que são responsáveis pelas constantes mudanças nas estratégias de gestão de pessoas. Finalmente, apresenta-se a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo apresenta o estado do arte consubstanciado pelas teorias que norteiam e seguem o contexto e objetivo em que esta pesquisa está focada, as quais fornecerão fundamento teórico para os resultados que se pretende alcançar como conclusão do presente estudo. Dentre os principais temas relacionados com o objetivo desta dissertação vale a pena destacar: Gestão Estratégica de Pessoas em ambientes Multiculturais, Cultura, Multiculturalismo Empresarial, Tipos de Internacionalização, Expatriação e Repatriação.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada no presente estudo, justificando-se com base nos fundamentos teóricos acerca deste tema. Reitera o objetivo geral desta dissertação e apresenta as perguntas da pesquisa. Destaca, ainda, os métodos utilizados para recolha e análise dos dados e objetivos finais.

O quarto capítulo apresenta a parte prática desta dissertação que diz respeito aos casos de estudos desenvolvidos. Optou-se por uma análise a diferentes empresas multinacionais, com projetos de internacionalização distintos, a fim de identificar as potenciais diferenças no processo de expatriação dos trabalhadores e os fatores críticos de sucesso em cada cenário. Para tal, procedeu-se aos métodos contemplados no capítulo da metodologia: análise documental, entrevistas semiestruturadas e questionários *online*.

No mesmo capítulo, apresenta-se a análise dos resultados obtidos na pesquisa. A partir da investigação empírica, correlacionam-se os fundamentos teóricos estudados no estado da arte e os que são realmente executados em termos práticos. São também apresentadas as respostas às perguntas da pesquisa formuladas, de forma a compreender os potenciais fatores críticos de sucesso no processo de expatriação, dentro dos cenários de internacionalização definidos neste estudo.

O quinto e último capítulo apresenta as conclusões finais acerca do tema e perspectivas futuras para este trabalho.

## 2 Estado da Arte

Conforme artigo de Hart (1998), referido na tese de doutoramento de Bosquetti (2009), a revisão da literatura tem como objetivo demonstrar a competência para a pesquisa, conhecimento e compreensão do problema, justificar a pertinência da pesquisa e a metodologia.

O estado da arte é parte essencial do projeto de pesquisa, visando identificar e compreender o ponto de situação sobre tudo o que já se conhece acerca do tema escolhido, mas também ajudar a desenvolver no autor a sua própria perspectiva sobre o problema a ser estudado.

Uma vez que o tema desta dissertação tem múltiplas facetas de abordagem, o presente capítulo tratará cada uma delas em secções separadas, apresentando também breves visões acerca dos diversos assuntos relacionados com o objetivo desta pesquisa.

### 2.1 Gestão Estratégica de Pessoas em ambientes Multiculturais

Apesar de ter surgido por volta da década de 1950, período de grandes transformações sociais, o termo de gestão de pessoas apresentou maiores perspectivas teóricas no final dos anos 1990 com o advento da globalização e o conseqüente aumento da concorrência entre empresas e organizações (Santos 2008).

Este período foi marcado por diversas pesquisas empíricas e teóricas acerca do tema gestão estratégica de pessoas com vista à garantia da efetiva execução das práticas estratégicas adotadas e do bom desempenho organizacional.

Nesse passo, afirma Dutra (2001):

- *“Temos percebido que a forma de gerir pessoas vem causando, ao longo dos últimos anos, um desconforto crescente nos indivíduos, nos gestores, nos dirigentes e nos profissionais de Recursos Humanos. Tal desconforto reflete o descompasso existente entre as práticas de gestão e as necessidades da empresa moderna e das pessoas. Eliminar esse descompasso exige a introdução de conceitos novos para ajudar a compreender e a implementar práticas renovadas no âmbito da gestão de pessoas. A empresa competitiva precisa, mais do que nunca, compreender o elemento humano e desenvolver a educação corporativa, o que trará implicações mais concretas para a organização.”*

Para Mascarenhas (2008), a gestão de pessoas pode ser analisada como orientação, mobilização, direcionamento e administração do fator humano em um ambiente organizacional, ressaltando-se as diferentes formas de gestão adotadas em cada organização. Nesse sentido, destaca ainda que são diversas as implicações geradas por uma gestão de mudança estratégica de pessoas, na prática e no desempenho organizacional de uma empresa.

Nesse sentido, Albuquerque (1999) defende que para alcançar vantagem competitiva, baseada no comprometimento dos colaboradores, as empresas dependem mais das estratégias de gestão de pessoas adotadas do que de tecnologia, patentes ou posição estratégica.

Demonstrar a um colaborador que ele é parte integrante dos processos e um meio indispensável para se alcançar os objetivos da empresa nem sempre é tarefa simples. Para tal, é necessária uma mudança cultural da organização e não pontual. Por vezes, os funcionários sentem-se apenas como instrumentos utilizados para dar lucro à empresa e não elementos-chave para que aquele sucesso seja alcançado.

Assim sendo, as implicações na adoção da gestão estratégica para o desempenho organizacional são inúmeras, dentre as quais destaca Mascarenhas (2008): “as possibilidades de desenvolvimento das competências dos agentes envolvidos com a gestão de pessoas, incluindo profissionais de recursos humanos e líderes de equipas; entrelaçamento entre abordagens desenvolvidas em campos académicos distintos”.

Face a isto, é preciso uma integração contínua entre a gestão estratégica de pessoas e a estratégia organizacional, como um processo permanente que não pode ser pontual nem temporal (Albuquerque 2002). O autor destaca, ainda, a importância de estimular a comunicação, a aprendizagem e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos e estratégias da empresa e como forma de envolver a participação ampla de todos os colaboradores em todas as etapas, incluindo, a da implementação.

Ao contrário da perspectiva tradicional em que a gestão de pessoas estava voltada para questões burocráticas e administrativas, como a contratação de pessoal, horário de trabalho, questões salariais e benefícios, a visão atual orienta-se para uma gestão de pessoas que abrange estratégias, políticas e filosofias globais (Barreto 2011).

## 2.2 Cultura e Diversidade Cultural

*“Culture is now everywhere, under continuous creation - fluid, interconnected, diffusing, interpenetrating, homogenizing, diverging, hegemonizing, resisting, reformulating, creolizing, open rather than closed, partial rather than total, crossing its own boundaries, persisting where we don't expect it to, and changing where we do” (Sanjek 1991).*

Em outras palavras, cultura pode ser definida como os padrões comuns de comportamentos e interações, construções cognitivas e compreensão afetiva que são aprendidas através de um processo de socialização. Estes padrões comuns identificam os membros de um grupo de uma mesma cultura e, ao mesmo tempo, distinguem entre os membros de uma cultura diferente. Através da cultura, pessoas e grupos definem-se em conformidade com os valores partilhados da sociedade.

O vínculo cultural pode ser étnico ou racial, com base no sexo, ou devido a crenças compartilhadas, valores e atividades. A cultura também pode ter um significado geográfico e referir-se a pessoas que partilham dos mesmos hábitos em um determinado local.

Assim sendo, cultura e sociedade estão intrinsecamente relacionadas. A cultura é constituída pelos "objetos" de uma sociedade, ao passo que uma sociedade é constituída por pessoas que partilham uma cultura em comum.

Contudo, vale ressaltar que, ao surgimento dos termos cultura e sociedade, o mundo tinha suas fronteiras mais “delimitadas” e, em virtude da globalização e suas consequências, as

fronteiras de uma cultura já não são facilmente delimitadas, uma vez que, apesar de se identificar os costumes de determinado país ou nação, existe um sinónimo maior de cultura intrínseco relacionado com as diversas subculturas que ali existem.

Nesse passo, conforme se verá no capítulo a seguir, Hofstede destaca que é necessário considerar as subculturas que existem dentro de uma cultura nacional, apesar de ser possível encontrar características genéricas que afirmam a unidade de uma nação (Hofstede 2001).

No seguimento do conceito de cultura mais facilmente se pode explicar o conceito de diversidade cultural: é um conceito utilizado com frequência nos dias atuais, em parte porque é um conceito amplo que pode significar muitas coisas, dentre elas a diversidade de raça e etnia, mas também todas as diferenças que as pessoas têm como indivíduos, conforme descrevem diversos autores (Nkomo e Cox 1999).

Conforme anteriormente estudado, a globalização e migração laboral aceleraram ainda mais o processo de diversidade cultural. Por isso, é evidente que tal compreensão tem se tornado um fator inevitável nas mais diversas áreas, sejam elas educacionais ou, principalmente, profissionais.

Cox refere-se ao conceito de diversidade cultural como “a representação, em um sistema social, de pessoas com distintas filiações de grupo de significado cultural” (1994), ou seja, a diversidade cultural pode e deve ser interpretada como a presença de culturas dentro de um sistema social, que diferem em valores, normas e comportamentos.

Para Parvis as diversidades culturais existentes em cada sociedade ou local de trabalho são identificáveis e podem incluir diferenças culturais ou de etnias, bem como diferenças de capacidade física/habilidades, línguas, classe, crenças religiosas, orientação sexual ou identidade de gênero (Parvis 2003).

Contudo, em uma definição mais ampla, a diversidade cultural é identificada no convívio de pessoas de diferentes nações, crenças ou religiões, línguas, história, cultura e política, interagindo no mesmo sistema social.

### **2.3 Cultura Nacional versus Cultural Organizacional**

Numa definição alargada, cultura nacional pode ser definida como um conjunto de comportamentos e conhecimentos de um determinado grupo ou sociedade, caracterizados por suas ideias, símbolos, artes, línguas ou práticas sociais.

A cultura é um fenómeno dinâmico que rodeia o quotidiano, sendo constantemente promulgada e criada pelas constantes interações com os outros e, em parte, por um comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e condicionam o comportamento de uma sociedade (Schein 2004).

Ao abordar o tema da Cultura Nacional é imprescindível falar de Geert Hofstede, psicólogo holandês e antigo colaborador da IBM, que desenvolveu um modelo explicativo das culturas nacionais baseado na análise das diferentes culturas dos países aonde a empresa se encontrava instalada. As dimensões desenhadas por Hofstede auxiliam no entendimento e comparação das culturas de forma generalizável já que a análise de pontos mais particulares de uma cultura envolveria a complexidade de um estudo muito maior, fugindo de um modelo único e exclusivo para todos.

O modelo das dimensões culturais de Hofstede baseia-se num “quadro-referência” que descreve 5 perspectivas de valores a serem analisadas entre as culturais nacionais:

- **Distância do Poder:** relaciona-se com o grau de desigualdade de poder que existe, e é aceito, entre os membros de uma sociedade ou organização. Este distanciamento reflete o nível de desigualdade existente: se é grande, significa que a sociedade aceita a distribuição desigual e cada um reconhece o “seu” lugar no sistema; se é baixo, o poder é compartilhado e os membros da sociedade se veem de forma mais igualitária.
- **Individualismo versus Coletivismo:** refere-se à força dos laços que as pessoas têm umas com as outras dentro da sociedade. Em sociedades individualistas há pouca conexão interpessoal, cada um deve tomar conta de si e do seu núcleo familiar; enquanto em sociedades coletivistas as pessoas integram-se desde o nascimento e há forte laços de lealdade e respeito entre os membros, além da preocupação com bem-estar do outro.
- **Masculinidade versus Feminilidade:** Traduz a distribuição de papéis entre os sexos, à medida que uma sociedade enfatiza valores masculinos tradicionais, como a competitividade, a assertividade, realização, ambição e altos rendimentos, em oposição aos femininos, como nutrir, cuidar da qualidade de vida, centrar-se em dar maior atenção aos outros e afeto.
- **Evitação da Incerteza:** aborda o grau de ansiedade que os membros de uma sociedade sentem quando em situações incertas ou desconhecidas. As sociedades que evitam a incerteza adotam normas e leis rígidas, enquanto as que a aceitam são mais pluralistas e toleram mais as diferenças de opinião.
- **Orientação para o Longo Prazo:** esta dimensão descreve o grau em que os membros de uma sociedade ou organização se focam em comportamentos orientados para o futuro. As culturas com uma orientação para o futuro incentivam as pessoas a formularem metas futuras e a desenvolverem estratégias para atender cenários futuros, enquanto o oposto é definido por uma orientação focada no presente, com virtudes imediatas, como a estabilidade e o apreço por valores e tradições.

O autor ressalta, contudo, que a caracterização de uma cultura nacional com base nas dimensões culturais acima relacionadas não define o comportamento ou modo de pensar de toda a sociedade, uma vez que tratando-se de pessoas, há características peculiares e individuais inerentes a cada um. Desta forma, o objetivo de tais dimensões é definir de forma ampla um modelo cultural de determinado país e seu processo de socialização, salvaguardadas as diferenças individuais.

Nesse passo, antes de diferenciarmos a cultura nacional da cultura organizacional vale a pena ressaltar a diferença entre cultura nacional e identidade pessoal, proposta também por Hofstede, segundo a qual identidade consiste na resposta para a questão: “Onde pertença eu?” Baseia-se em imagens e estereótipos mútuos, mas não aos valores intrínsecos da própria sociedade. A nível de exemplo, Hofstede cita as populações que lutam entre si, compartilhando os mesmos valores, mas com identidades percebidas de formas diferentes.

A partir das diferentes definições de cultura nacional acima indicadas prevê-se que a cultura organizacional pode ter um impacto na forma como a empresa trabalha com a diversidade cultural dos colaboradores. Não obstante, tal característica funciona também no sentido inverso, à medida que a diversidade de culturas nacionais impacta com a cultura organizacional que deve ser seguida.

Tais impactos podem ser sentidos de diversas formas, conforme a cultura nacional ou organizacional em questão, a nível de exemplos vale a pena destacar como possíveis impactos questões de pontualidade, relações de autoridade, estrutura organizacional, conflito de interesses, ou diferença na forma como as pessoas veem o trabalho em relação à própria vida.

Para uma melhor orientação a este nível, segue-se o conceito de cultura organizacional.

O conceito de cultura organizacional foi desenvolvido por Edgar Schein, psicólogo norte-americano, e designa que cultura organizacional é o conjunto de normas e valores de uma organização, por meio de um padrão básico a ser seguido por todos os colaboradores, com vista à adaptação externa e integração interna, que funcione bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação à organização (Schein 1997).

Schein destaca que cultura é um conceito abstrato, mas que as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais e derivam da cultura são poderosas. A não compreensão do funcionamento dessas forças torna-nos possíveis vítimas dentro de uma organização cultural.

O conceito de Schein utiliza como base para a descrição de uma cultura organizacional três diferentes níveis, conforme se demonstrará a seguir:

- **Artefactos:** os artefactos marcam a superfície da organização. Eles são os elementos visíveis na organização, tais como logótipos, arquitetura, estrutura, processos e vestuário corporativo. Estes não são apenas visíveis para os trabalhadores, mas também visíveis e reconhecíveis por partes externas.
- **Normas e Valores:** trata-se das normas, valores e regras de conduta da organização. É a forma como a organização expressa as estratégias, objetivos e filosofias e como estes são tornados públicos. Os colaboradores devem transmitir uns aos outros e a si próprios a cultura organizacional e respeitá-la como ela é, caso contrário problemas podem surgir quando as ideias, principalmente dos gestores, não estão em linha com as premissas básicas da organização.
- **Pressupostos:** são os pressupostos subjacentes básicos da organização. É o nível mais profundo e interno da cultura organizacional e são experimentados de forma inconsciente pelos colaboradores que encontram-se integrados na dinâmica da empresa sem que para isso fosse “cultivado” tal sentimento. É a influência no modo de pensar e agir de todos os membros da organização sem que se apercebam desta influência.

O presente modelo de cultura organizacional também fornece pontos de referência para a criação de uma mudança cultural. De acordo com Edgar Schein, é importante a troca de ideias com o maior número possível de colaboradores para descobrir os pressupostos subjacentes e os aspectos da cultura organizacional. Estes poderiam ser uma base para a mudança cultural.

Quando se leva a cultura ao nível da organização e mesmo de grupos dentro da organização, pode-se ver claramente como a cultura é criada, incorporada, evolui e, ao mesmo tempo, como a cultura constrange, estabiliza e fornece estrutura e significado para os membros do grupo. Estes processos dinâmicos de criação e gestão da cultura são a essência da liderança e permitem perceber que a liderança e a cultura são dois lados da mesma moeda (Schein 2004).

A este nível, vale a pena destacar, a importância da tomada de uma perspectiva cultural, da necessidade de aprender a ver o mundo através de lentes culturais, tornando-se competente no processo de análise-cultural. Ou seja, ser capaz de perceber e decifrar as forças culturais que operam em grupos, organizações e ocupações. Depois de aprender a ver o mundo através de lentes culturais, um grande leque de coisas que, inicialmente, eram misteriosas, frustrantes, ou aparentemente estúpidas, começam a fazer sentido.

#### **2.4 Inteligência Cultural**

Num mundo globalizado, as experiências internacionais são cada vez mais valorizadas na esfera profissional, tendo em conta o crescimento pessoal, o conhecimento e a vivência em outras culturas e aprendizagem que não seriam possíveis de adquirir uma vez inseridos desde sempre na mesma cultura.

Nesse sentido, se insere o conceito de inteligência cultural, concebido pela primeira vez por Earley e identificado como fundamental para o sucesso das interações multiculturais. Para o autor, inteligência cultural representa a capacidade para ser eficaz entre e dentro de culturas, ou ainda, a capacidade de um indivíduo se adaptar de forma eficaz a situações de diversidade cultural (Earley 2002).

Em outras palavras, inteligência cultural refere-se às capacidades individuais que permitem a interação com pessoas de diferentes origens culturais e/ou diferentes contextos culturais. Ressalvado, contudo, que apesar de ser uma característica inerente a algumas pessoas, aquelas que não a possuem podem ser ensinadas e desenvolverem essas capacidades (Worthley e MacNaba 2012).

A inteligência cultural requer três tipos de componentes interativos, conforme se descreverá a seguir, que em conjunto permitem a observação, a aprendizagem e a absorção de uma nova cultura por um indivíduo (Earley 2002).

A componente mental refere-se à capacidade de perceber e compreender novas culturas que utilizam vários tipos de estímulos culturais. Esta componente é manifesta tanto em uma dimensão metacognitiva, em que os processos mentais são usados para adquirir e entender o conhecimento cultural, quanto numa dimensão cognitiva, em que o conhecimento sobre as normas, práticas e convenções de diferentes culturas é adquirido através da educação e experiência pessoal. A título de exemplo, podem-se citar os conhecimentos básicos da própria cultura, os estereótipos que se detêm sobre outras culturas e como isso influencia a perspectiva, a visão e o pensamento (Worthley e MacNaba 2012).

A componente motivacional se refere à auto-motivação e ao compromisso de se adaptar a um ambiente cultural diversificado. Um exemplo desta componente seria a persistência frente a desafios e momentos de tensão, sem se deixar abater por sentimentos de desistência.

A componente comportamental engloba a capacidade de expor as ações verbais e não-verbais apropriadas ao interagir com pessoas de diferentes culturas, ou seja, se adaptar aos

comportamentos do meio cultural interagindo socialmente de forma eficaz. Nesta componente, a nível de exemplo pode-se citar o “ajuste” na forma de comunicação da cultura que se insere.

Um dos atributos mais importantes de inteligência cultural é o hábito de suspender o julgamento até que bastante informação se torne disponível. Uma vez que está, muitas vezes, ligada à capacidade de identificar a informação que é relevante para a tomada de decisões precisas, a inteligência cultural parece ser particularmente útil em situações caracterizadas pela heterogeneidade cultural (Higgins e Alon 2005).

Nesse passo, inteligência cultural é particularmente relevante para as condições de trabalho dos expatriados porque está associada ao ónus de lidar com pressões que, em grande parte, envolvem questões de diversidade cultural. É, portanto, considerada como uma capacidade essencial aos líderes que a utilizam para traduzir suas experiências globais, características, comportamentos, adaptação e eficácia.

## 2.5 Grupos Multiculturais

Conforme visto anteriormente, a coexistência de diferentes etnias e raças numa mesma sociedade configura uma das consequências da globalização que pode ser identificada no quotidiano das pessoas e que caracteriza uma sociedade multicultural.

A busca por grupos multiculturais é um assunto que tem recebido crescente atenção nas organizações, com o advento da globalização das economias, a migração de pessoas e a internacionalização das empresas, exigindo que tais organizações estejam mais abertas e neutras no sentido de um ambiente de trabalho heterogéneo.

Para tal, Hofstede destaca como importante para uma verdadeira integração entre indivíduos de grupos culturais diferentes a convivência em ambientes em que os membros possam encontrar-se e misturar-se como iguais, como ocorre em clubes, universidades e empresas (Hofstede 2001).

Contudo, há pouca probabilidade de ocorrer uma convergência da cultura nacional no tempo, ou seja, tornar-se uma cultura global homogénea. Pelo contrário, um dos desafios de grupos multiculturais está relacionado com a intensificação das diferenças entre as culturas nacionais, principalmente entre grupos étnicos que requerem maior reconhecimento com relação às suas diferenças (Hofstede 2001).

A este nível pode-se citar a cultura ocidental que preza pela comunicação direta e explícita, enquanto na cultura oriental prevalece a comunicação indireta no discurso. Para obter informações sobre preferências e prioridades da outra parte, por exemplo, um negociador ocidental pergunta diretamente se o outro prefere “A ou B”, enquanto nas culturas de comunicação indireta seria preciso inferir as preferências e prioridades a partir das mudanças ocorridas ou da ausência delas (Brett, Behfar e Kern 2006).

Adicionalmente, há atitudes distintas em relação à hierarquia e à autoridade. Enquanto grupos multiculturais, na sua maioria, deveriam formar uma equipa de estrutura horizontal, algumas culturas veem essa estrutura de forma negativa, uma vez que neste entendimento cada pessoa deve ser tratada de um modo diferente dependendo do seu *status* na organização. Se a maioria vier de uma cultura igualitária, isso pode ferir a estatura e a credibilidade daqueles que preferem a hierarquização (Brett, Behfar e Kern 2006).

Nesta medida, os processos de gestão organizacional podem mudar significativamente como resultado do aumento da diversidade cultural. A utilização de grupos multiculturais traz vantagens, tais como um maior potencial para a inovação, mas também apresenta problemas como a perda de identidade perante o grupo de trabalho.

À medida que se instalam em diferentes países, as empresas se defrontam com as mais diversas variáveis culturais, conforme analisa Hofstede, pois as influências da cultura local sobre a cultural organizacional são significativas e requerem maior consideração uma vez que afetam os objetivos e metas organizacionais (Hofstede 2001).

Todavia, Adler (2008) destaca que uma organização que possui grupos de colaboradores multiculturais possui uma estratégia mais adequada para servir os clientes num mercado cada vez mais global. Essas organizações acabam por ter uma melhor compreensão das exigências dos ambientes políticos, sociais, jurídicos, económicos e culturais de países estrangeiros.

Para Cox (1994), a administração de grupos multiculturais requer práticas organizacionais diferenciadoras de gestão de pessoas de forma a maximizar as potenciais vantagens e minimizar as desvantagens que decorrem do tipo de gestão, tendo como principal objetivo uma equipa multicultural com bom relacionamento interpessoal, estrutura e que atraia e retenha os melhores profissionais.

Realça-se que equipas multiculturais tendem a atingir melhores resultados, uma vez que a diversidade permite que os indivíduos desempenhem suas funções com mais criatividade, na lógica de que possuem diferentes percepções, interpretações e avaliações para as numerosas situações que possam surgir, gerando um maior número de opções e direção a tomar. Além disso, a convivência permite às pessoas adquirirem maior experiência intercultural que tende a ser muito útil não só para o enriquecimento pessoal e profissional, mas também para a eficiência organizacional (Adler 2008).

## **2.6 Multiculturalismo Empresarial**

O multiculturalismo empresarial pode ser identificado nas organizações cuja força de trabalho inclua não só pessoas de diversas origens raciais, religiosas e de género, mas aonde as minorias estão bem integradas em todos os níveis da empresa, incluindo cargos de gestão e executivos, uma vez que uma organização multicultural também deve exibir uma ausência de discriminação e preconceito, com capacidades e talentos, sendo estes os critérios principais para subirem a escada corporativa.

Equipas globais são caracterizadas pela heterogeneidade nacional, cultural e linguística e, não menos importante, pela forma como os seus membros operam entre si. É uma prática de organização de trabalho que, apesar de não ser tão recente, tem sido cada vez mais estabelecida em organizações multinacionais.

Dentre as mais diversas vantagens que uma empresa multinacional absorve de equipas multiculturais, a ampla gama de perspectivas sobre questões ou desafios é muito importante; ou seja, pessoas de diferentes origens trazem experiências culturais únicas para as mais diversas situações que enfrentam nas suas empresas e essa perspectiva mais ampla de pontos de vista tende a permitir uma melhor resolução final.

Adicionalmente, trabalhadores com diversas origens também podem fornecer cobertura/perspectiva mais ampla da empresa num mercado global, como, por exemplo, uma

empresa que opera em 10 países pode servir melhor as necessidades desses mercados se tiver funcionários familiarizados com eles. A capacidade de falar com precisão e escrever a língua, superar as barreiras culturais e filtros de comunicação e saber o que os consumidores querem são as vantagens de trabalhadores que podem relacionar-se com os diferentes clientes globais.

Por outro lado, naturalmente podem surgir barreiras vinculadas às diferenças culturais, como, por exemplo, tendência para um maior potencial de discriminação entre os funcionários. Por isso, apesar de trazer muitas vantagens, a gestão da diversidade, principalmente, numa equipa multicultural, torna-se um fator crítico a ser ponderado pelas empresas, que devem fornecer a consciência cultural e treino de sensibilidade para ajudar a criar uma cultura de empresa de tolerância e aceitação das diferenças.

Nesse passo, embora a comunicação global geralmente acarrete benefícios, a comunicação interna é tipicamente mais difícil quando existem barreiras linguísticas e culturais e, mais uma vez, a gestão da diversidade é um ponto-chave para a resolução dos potenciais conflitos acerca da diversidade.

Não obstante, as organizações multinacionais enfrentam o duplo desafio de criar sinergia entre as suas filiais culturalmente diversas e geograficamente dispersas e coordenar as suas atividades a fim de maximizar a eficiência nas suas missões. Diversos autores apostam que o segredo para o sucesso global é a capacidade das organizações em selecionar, desenvolver e colocar líderes globais eficazes em todos os níveis organizacionais. Esses líderes mundiais estão influenciando o pensamento, as atitudes e os comportamentos de uma comunidade global ao trabalhar em conjunto em direção a uma visão comum e objetivos comuns e, conseqüentemente, contribuem significativamente para o sucesso das unidades globais no cumprimento de suas metas organizacionais (Lisak e Erez 2015).

## **2.7 Internacionalização, Fusão / Aquisição e Alianças Estratégicas**

A crescente integração da economia internacional, as inovações e desenvolvimentos tecnológicos e o aumento da concorrência fizeram com que as empresas começassem a ter maior preocupação com os mercados, não somente a nível nacional, mas também internacional e, conseqüentemente, houve uma intensificação do movimento de internacionalização, alianças estratégicas, fusões e aquisições.

Diversos são os fatores que definem o modo de entrada de uma empresa num novo mercado, desde fatores relacionados a características dos produtos ou serviços até segmentos de mercado ou a situação económica de um país. Tais decisões quanto aos negócios e mercados em que a empresa deve atuar ou a alocação de recursos entre as várias unidades de negócio integram a estratégia corporativa de uma empresa.

Tal escolha deve levar em conta as necessidades do ambiente competitivo em que elas se encontram e dentre as possibilidades de desenvolvimento estratégico, optou-se, neste trabalho, por abordar a internacionalização, fusão ou aquisição e alianças estratégicas, uma vez que possuem diferentes características de troca de experiências/competências e, conseqüentemente, maior contato com outras culturas, costumes, hábitos e formas de trabalhar.

O processo de internacionalização de uma empresa caracteriza-se pelo aproveitamento das competências e vantagens competitivas do mercado interno, transpondo as suas operações

para outros mercados geográficos. Este processo tem como principais motivações a expansão do mercado, a necessidade de rentabilização e investimentos elevados, economias de escala, localização e acesso a fatores de produção e segmentos de mercado.

As estratégias de aquisição e fusão, apesar de estarem correlacionadas, apresentam algumas diferenças conforme se verá a seguir. O processo de aquisição representa que uma empresa é colocada sob a dependência estratégica de uma outra empresa, que detém ou controla pelo menos 50% (cinquenta por cento) do capital, diferenciando-se do processo de fusão, no qual duas empresas se unem na totalidade dos seus recursos para formar uma só entidade.

Tais estratégias caracterizam-se como uma forma rápida de entrada nos mercados internacionais e tem como atributos de sucesso a complementaridade de recursos, cuidado no processo seletivo, manutenção de um bom nível de recursos financeiros que não comprometam investimentos futuros, foco na inovação e flexibilidade na gestão da mudança.

Por outro lado, as alianças estratégicas consistem num acordo de cooperação entre duas ou mais empresas com vista a complementar as respectivas competências para a prossecução de um objetivo comum, como por exemplo, expansão da posição comercial, aquisição de tecnologias, redução de custos ou criação de padrões. É uma estratégia que apresenta um período de vigência pré determinado, partilha de recursos de valor estratégico e manutenção da independência dos parceiros. Apresenta como vantagens o acesso a novos mercados sem investimentos avultados, crescimento sem instabilidade e acesso a tecnologias complementares. Por outro lado, tem como custos e riscos associados a perda da flexibilidade estratégica, a partilha de competências com concorrentes, o risco de reduzido envolvimento dos parceiros e possíveis dificuldades de operacionalização.

Neste cenário, caracterizado pela crescente integração da economia e pela alta competitividade, surgiu o movimento de intercâmbio de profissionais entre diferentes regiões e países, com o principal objetivo de uma força de trabalho composta por várias culturas e não por uma cultura única dominante, uma vez que o próprio movimento de internacionalização implica a interação de culturas diferentes.

## **2.8 Expatriação**

Num mundo cada vez mais globalizado, a internacionalização das empresas acarretou novos problemas na gestão de pessoas, resultantes da necessidade de deslocação de gestores, por períodos longos ou curtos, a fim de assegurar o sucesso da gestão dos negócios iniciados além fronteira.

Nesse contexto, surgiu o termo expatriação, que consiste numa importante componente da gestão estratégica, adotada em empresas multinacionais, que optam pela deslocação temporária de dirigentes, gestores, analistas, entre outros trabalhadores, para novas subsidiárias, filiais do mesmo grupo ou parceiras que estão a funcionar no exterior.

Resumidamente, um expatriado é um indivíduo que se desloca ao estrangeiro em missões de trabalho prolongadas e que representam um novo desenho organizacional, comum nas empresas multinacionais que atuam em ambientes culturalmente diversificados e revelam a necessidade de adaptação a novos costumes, crenças e valores.

O processo de expatriação acarreta uma série de questões para as empresas e para os funcionários. É um processo que exige uma forte estruturação e envolve diversos

procedimentos, estratégias e pessoas. Compreende desde práticas de recrutamento, formações técnico-profissionais e culturais, preparação e adaptação da família, suporte psicológico e o próprio retorno.

Assim sendo, é importante perceber que a expatriação é muito mais do que um processo de deslocamento de um trabalhador para outro país. A literatura amplia o conceito como o ato capaz de alterar costumes e valores pessoais, não só para o expatriado, mas para toda a família, proporcionando uma nova infraestrutura de vida na qual estejam mais bem preparados emocionalmente para os desafios que se seguirão.

Nessa mesma linha de pensamento, Freitas e Dantas (2011) citam que a experiência de expatriação está intrinsecamente relacionada com o desenvolvimento da capacidade de adaptação a diferentes culturas e de lidar com o desconhecido. Não só o expatriado, como toda a família envolvida neste processo, tornam-se mais hábeis em lidar com pressões externas ou psicológicas, conseguindo responder de forma satisfatória às exigências de um novo quotidiano.

Os principais objetivos e vantagens deste processo para a empresa decorrem do facto de o expatriado agir como um intermediário na implementação da estrutura organizacional adotada pela empresa mãe, repassando-a também às subsidiárias. O que abrange certificar que o expatriado dissemine os valores, métodos de gestão, controlo e cultura da empresa mãe.

Noutra perspectiva, ajudam a melhorar o desempenho empresarial no país de acolhimento, uma vez que atuam na quebra de barreiras entre a empresa mãe e as subsidiárias. Eles são úteis também na redução dos riscos, problemas técnicos e no desenvolvimento de boa relação com os fornecedores. Contudo, os expatriados não são utilizados apenas para a coordenação, mas também para a transferência de conhecimento entre as filiais, buscando o bom relacionamento dos negócios no âmbito do mercado internacional.

Desde que tais vantagens se tornaram claras para as empresas, as sedes procuram ter pelo menos uma pessoa expatriada nas subsidiárias. Esta pessoa pensa, comporta-se e segue a cultura de forma semelhante à da sede e, acima de tudo, transfere estes valores, crenças e missão aos colaboradores da subsidiária. Isso ajuda a sede a desenvolver uma melhor relação com os trabalhadores do país de acolhimento e também a ajudá-los a compreender as suas necessidades. Tal processo é útil, também, porque pode fornecer maior estabilidade aos trabalhadores locais, uma vez que, trabalhando com um expatriado, podem sentir-se motivados e seguros quanto aos objetivos gerais e específicos da empresa.

Por outro lado, entre os riscos e as desvantagens que este processo pode ocasionar vale a pena citar o alto custo na formação de um expatriado, na instalação do funcionário no novo país, com cobertura médica, subsídios de alojamento, taxas escolares ou transportes; ou ainda, a falha do expatriado traduzindo-se num retorno prematuro, ou seja, um expatriado retorna ao país de origem antes da conclusão da missão internacional; a renúncia ao seu posto de trabalho antes da conclusão das atribuições que lhe foram dadas, ou ainda, o pobre desempenho de trabalho. Já para o expatriado, a literatura cita como atribuições mal sucedidas a reduzida autoestima, as relações profissionais conflituosas e até mesmo a interrupção da carreira.

Neste tocante, Tung (1989) salienta que este processo deve ser um conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior, até à inserção e ao acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, passando por questões de

negociação de benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural, de idioma e de retorno ao país de origem.

Em conclusão, o desafio da gestão estratégica de pessoas no processo de expatriação encontra resposta na capacidade das empresas de identificarem e desenvolverem profissionais que tenham capacidade para atuar em ambientes multiculturais, na clareza do objetivo da expatriação e leva em consideração a estratégia de internacionalização da empresa.

## 2.9 Repatriação

A repatriação, por vezes considerada menos importante que o processo de expatriação, vem ganhando espaço na literatura como um processo que pode ser tão ou mais difícil que o de expatriação. Os investigadores relatam que o ajuste dos repatriados para o trabalho é afetado por uma variedade de fatores e em algumas práticas de recursos humanos.

Desta forma, o processo de repatriação pode ser afetado por fatores relacionados com a missão internacional, a personalidade ou comportamento próprio dos indivíduos. A literatura afirma que o tempo no exterior, a autoeficácia do trabalhador e as expectativas que este cria durante a atribuição têm uma influência direta sobre o processo de ajustamento do repatriado.

O tempo no exterior ou a duração da expatriação é o primeiro desses fatores. Argumenta-se que quanto mais tempo os repatriados estiverem numa missão internacional, maiores serão as dificuldades que irão enfrentar ao retornar para a subsidiária da empresa à qual pertencem. Assume-se que quanto maior o tempo gasto no exterior, quanto mais o indivíduo estiver inserido no país estrangeiro e na cultura organizacional maior será a dificuldade para se ajustar de volta ao país de origem (Vidala, et al. 2007).

Contudo, há pesquisas em que os indivíduos com maiores experiências internacionais se ajustaram melhor na sua repatriação devido à familiaridade que tinham ganho em lidar com as mudanças e diferenças (Vidala, et al. 2007).

Em relação à dificuldade encontrada no processo de repatriação, o principal elemento destacado na literatura é o choque cultural reverso, que tem os mesmos efeitos que o choque cultural da expatriação, no entanto, com foco nas dificuldades de adaptação à cultura de origem, como conflito de identidade cultural, confusão de valores, discriminação ou desencantamento (Adler 2008).

Lima (2009) sugere que “a imersão cultural leva a uma transformação pessoal e saber trabalhar atravessando fronteiras culturais é uma competência essencial para o executivo global. No entanto, o fato de muito do que é aprendido pelos executivos ser pessoal, por maior que seja a transformação, incluindo as mudanças psicológicas, de perspectivas e capacidades, o valor dessas experiências para a organização pode ser difícil de ser traduzido em termos concretos, e isso é um dos motivos para as empresas terem problemas na repatriação de executivos, pois a aprendizagem pessoal pode não ser relevante no ambiente de negócios do país de origem, e talvez somente uma parte da transformação, relacionada com os negócios, seja mais visivelmente transferida para outra unidade de negócios.”

Nessa mesma orientação, Adler (2008) observa três perspectivas no processo de repatriação: (1) a re-socialização, momento em que o repatriado retorna à sua rotina anterior à expatriação; (2) a alienação, quando o repatriado vê a cultura que esteve a conviver como sendo superior à sua própria cultura; (3) a pró-atividade, quando utiliza as capacidades que desenvolveu no

exterior no próprio local de trabalho, tornando-se, nessa hipótese, um trabalhador geralmente mais criativo e otimista.

Contudo, a literatura aponta também conclusões positivas acerca da repatriação, à medida que o nível de satisfação com a atribuição de ser expatriado sobe e que uma clara maioria dos repatriados recomendaria a experiência de expatriação para os colegas. Os expatriados retornam com maior propensão a ter novas experiências profissionais, ou ao menos pensamento de fazê-lo no momento da repatriação, e em sua maioria, mais satisfeitos com a progressão na carreira desde que voltaram de sua missão de expatriados.

A experiência da mobilidade internacional, contudo, carrega consigo ideias de progresso, liberdade e oportunidade que perpassam o cenário organizacional moderno e é valorizada pelas empresas como um novo capital simbólico, que não podem deixar de possuir.

Sendo assim, os profissionais do “futuro” devem procurar desenvolver um perfil com respostas adaptáveis, mutáveis, ágeis e flexíveis, focando-se cada vez mais num processo de integração cultural, uma vez que a experiência internacional agrega valores não só para a vida profissional, mas também pessoal e tem sido, nos dias de hoje, um atrativo e uma opção de muitos.

## **2.10 Considerações Finais**

Diante de um período de globalização, manter-se num mercado em constante evolução requer, não somente, estratégias baseadas em custos, diferenciação ou enfoque, mas a participação das pessoas, que envolvem todo o processo da empresa, como forma vital para o seu sucesso. É preciso que não só os gestores, mas todos os colaboradores percebam os conceitos básicos da gestão estratégica a ser adotada e estejam envolvidos nesse processo.

Contudo, diversos autores constataam que apesar dos conceitos de gestão estratégica de pessoas já terem algumas décadas de desenvolvimento e estarem inseridas na estratégia organizacional, há muito que está relacionada a uma micro perspectiva dos recursos humanos, associada às contratações, formações e análise de desempenho, sem, no entanto, integrar outras perspectivas de forma equilibrada.

A implementação de práticas eficazes de gestão de pessoas e desempenho organizacional não tem uma fórmula precisa a ser adotada e mensurar o impacto da gestão das pessoas no desempenho organizacional não é uma tarefa simples. O próprio tema apresenta limitações quanto a uma metodologia funcional devido a cada caso apresentar características específicas, pelo que se torna mais difícil correlacionar a teoria e prática de gestão estratégica de pessoas e a sua relação com o desempenho organizacional.

Após a revisão da literatura fica evidente que apesar de um imenso campo teórico acerca da gestão estratégica de pessoas ainda há uma grande lacuna na aplicabilidade destas teorias na prática empresarial. Diante disto, este trabalho recorre à realização de casos de estudo para que se possa sair do campo teórico para a análise concreta da aplicabilidade e importância do presente tema.

O principal objetivo é perceber de que forma as empresas atuam na gestão estratégica dos seus trabalhadores com vista a alcançar os objetivos e metas traçados, dentro do processo de expatriação e repatriação.

É necessário ter sempre em conta que o sucesso no desempenho organizacional, em ambientes multiculturais, através da gestão de pessoas, envolve uma mudança significativa na forma como se pensa sobre a força de trabalho e a relação empregado-empregador. Este termo traz como significado, sobretudo, alcançar o sucesso organizacional através do trabalho com as pessoas e não com a sua substituição por novas tecnologias ou a limitação de suas atividades, o que implica a mudança da visão da força de trabalho não apenas como um custo que deve ser minimizado ou evitado, mas como uma fonte de vantagem competitiva.

Hoje, sobretudo, pode-se considerar que estamos no meio de uma transformação mundial de culturas, onde o poder de adaptação, a flexibilidade mental e comportamental e a resiliência emocional se destacam como características básicas necessárias aos seres humanos, especialmente aos grandes líderes e gestores, e são o principal foco na busca de novos trabalhadores. Aqueles que tiverem as características acima descritas estarão um passo à frente de fazer parte das maiores empresas multinacionais.

### 3 Metodologia e Perguntas da Pesquisa

#### 3.1 Fundamentação da metodologia adotada

O objetivo geral deste estudo foi perceber quais são os fatores críticos de sucesso para uma empresa nos casos de expatriação/repatriação, caracterizando as novas formas organizacionais e desvendando os paradoxos existentes nas relações entre os expatriados e as organizações.

Para atingir o objetivo proposto procurou-se analisar, através de casos de estudo, as diferentes configurações organizacionais, as diferentes formas em que os recursos humanos atuam, a percepção dos trabalhadores sobre este processo e quais as medidas mais adequadas para o alcance do sucesso no que concerne à expatriação e repatriação dos trabalhadores.

O estudo de caso múltiplo permitiu que o investigador identificasse e explorasse as semelhanças e diferenças dentro e entre as empresas objeto deste estudo, objetivando replicar os resultados através dos próprios casos de estudo.

Para tal, foram selecionadas três empresas com ramos de atividade e estratégias de expansão internacional distintas. A motivação para tal escolha baseou-se na possibilidade de analisar os processos e procedimentos que podem existir em contextos ambientais distintos, uma vez que a prática de gestão estratégica de uma empresa está intrinsecamente relacionada com o ramo de atividade em que atua.

Servindo de guia à elaboração do presente trabalho procurou-se diversas fontes de referências, tais como livros, teses e artigos de revistas científicas. Já no que concerne à elaboração da dissertação, a metodologia de pesquisa forneceu orientações práticas que ajudaram a organizar pensamentos e a desenvolver conteúdos pertinentes para o resultado final do trabalho.

O desenvolvimento da dissertação consistiu em rever a literatura de diversos autores, a partir de um referencial teórico básico, de modo a definir quais seriam os pontos estratégicos para tratar nos casos de estudo, com vista a analisar as bases teóricas estudadas dentro do seu contexto real, além de demonstrar as variáveis dinâmicas existentes entre as diferentes implementações de gestão estratégica de pessoas em diferentes contextos empresariais e a adaptação das mesmas aquando da expatriação e repatriação.

Portanto, caracterizou-se por uma pesquisa descritiva quanto ao seu objetivo e qualitativa quanto à abordagem do problema, uma vez que procurou técnicas qualitativas de coleta e análise da informação, a partir do levantamento da informação sobre as motivações de um grupo, em compreender e interpretar determinados comportamentos, a opinião e as expectativas, a vivência e a percepção dos profissionais que já viveram a experiência de expatriação ou, ainda, que participam de todo o processo no *background* (Creswell 2014).

A escolha da metodologia corresponde ao objetivo assente no presente estudo, uma vez que esta forma de investigação homenageia um estilo indutivo, com foco na construção de informações a partir da interpretação das informações recolhidas, permitindo uma análise em profundidade dos aspetos relacionados com o problema proposto, de forma a responder como as empresas e os trabalhadores tratam questões emergentes e procedimentos relacionados com a expatriação e repatriação.

Godoy (1995) salienta que a pesquisa qualitativa deve apresentar alguns critérios essenciais para identificação deste estudo, como:

- Ter o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, ou seja, utilizar a própria pessoa como instrumento credível para observação e interpretação do que se pretende neste estudo.
- Ser descritiva: todas as informações e experiências coletadas devem ser consideradas importantes.
- Ter como preocupação essencial o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida: ter os profissionais investigados como principal base de estudo para o que se objetiva.
- Enfoque dedutivo na análise das informações recolhidas: os resultados alcançados a partir desta pesquisa não são específicos a ponto de requerer confirmação, bastando o levantamento de dados na pesquisa empírica.

Norman destaca esta metodologia de pesquisa como uma atividade que busca perceber a localização do observador na sociedade a partir das suas próprias opiniões e vivências:

*Qualitative research is a situated activity that locates the observer in the world. It consists of a set of interpretive material practices that make the world visible. These practices transform the world. They turn the world into a series of representation, including field notes, interviews, conversations, photographs, recordings, and memos to the self. At this level, qualitative research involves an interpretive, naturalistic approach to the world. This means that qualitative researchers study things in their natural settings, attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of the meaning people bring them (Denzin e Lincon 2005).*

Noutra perspectiva, a pesquisa qualitativa tem como objetivos analisar e interpretar condutas, atitudes e motivações que influenciam ou determinam comportamentos ou procedimentos adotados. É utilizada, dentre outras possibilidades, como um meio de aprofundar conhecimentos que já tenham sido quantificados (Creswell 2014).

Vale a pena destacar que apesar de se caracterizar como uma pesquisa meramente qualitativa e, de alguma forma restrita, a amostragem é claramente diversificada, não podendo configurar um obstáculo intransponível ao nível das conclusões, uma vez que se procurou compensar a falta de dimensão com as diversidades introduzidas pelas empresas assentes nos casos de estudo: ramos de atividade, diferenças geográficas e estratégias de expansão internacional distintas.

Pretendeu-se assim, a partir dos pontos críticos salientados pelos entrevistados e inquiridos, identificar e analisar sugestões para que as empresas melhorem os seus processos de expatriação e repatriação, tanto para a otimização deste processo dentro da própria empresa quanto para melhoria na percepção dos profissionais envolvidos.

### 3.2 Perguntas da Pesquisa

Com vista a alcançar os objetivos do presente trabalho, apresentaram-se como Perguntas da Pesquisa:

- Quais os procedimentos adotados por uma empresa na escolha e processo de preparação para a expatriação de um trabalhador?
- Qual o impacto deste processo, vantagens e desvantagens, para a própria empresa e para o trabalhador?
- Há preocupação/cuidado no momento da repatriação dos trabalhadores?
- O processo de expatriação é gerido da mesma forma nos diferentes tipos desenvolvimento estratégico adotado por uma empresa: internacionalização, alianças estratégicas, fusões e aquisições?
- Quais são os fatores críticos de sucesso no processo de expatriação?

### 3.3 Método de recolha da informação

Para recolha de informação foi necessário proceder a uma etapa exploratória, na qual foram privilegiados como instrumentos e principais recursos, entrevistas semiestruturadas acerca do tema trabalhado, questionários *online*, observação em campo, quando possível, e análise de documentos internos das empresas.

#### 3.3.1 Entrevistas semiestruturadas

Uma vez que se caracteriza como um importante instrumento de recolha de informação em casos de estudo e tem como vantagem direcionar o entrevistado sobre o tema a ser trabalhado (Yin 2001), um dos principais intentos das entrevistas baseou-se em fornecer uma visão ampla e geral acerca do presente tema de forma a esclarecer os participantes sobre os principais objetivos desta pesquisa.

Desta forma, foi imprescindível para a realização das entrevistas o conhecimento prévio do investigador acerca do tema objeto deste estudo, que se tornou possível após a revisão da literatura, com a pesquisa bibliográfica. Para além disto, procurou-se elaborar perguntas capazes de serem adaptáveis, quanto ao tempo ou contexto, manter um comportamento flexível e ser imparcial em relação às possíveis noções pré-concebidas (Yin 2001).

As entrevistas foram importantes para recolher informação acerca das opiniões e ideias dos participantes sobre o tema, a partir de uma conversa direta e informal entre o entrevistado e o investigador, de forma a minimizar as possibilidades de respostas viciadas ou inconclusivas.

As entrevistas foram realizadas durante os meses de julho e agosto do presente ano, ao mesmo tempo que foram disponibilizados dois inquéritos *online*, um direcionado aos trabalhadores dos recursos humanos e/ou responsáveis pelo processo de expatriação e outro para os próprios trabalhadores expatriados / repatriados.

Contudo, ressalva-se que não foi possível a realização de entrevistas com todos os participantes, estando a Empresa A ausente desta aplicação, configurada apenas nas trocas de *emails* e questionários *online*.

### 3.3.2 *Questionários online*

A realização dos questionários teve como propósito aprofundar questões relativas às perguntas da pesquisa e colher informação necessária para validação do presente estudo.

O questionário foi elaborado com perguntas abertas e fechadas, de forma a não restringir as respostas dos entrevistados e teve como público-alvo trabalhadores expatriados ou já repatriados e trabalhadores da área dos recursos humanos e/ou responsáveis pelo processo de expatriação.

O questionário desenvolvido para os trabalhadores expatriados ou já repatriados teve como objetivo abordar temas relacionados com o desenvolvimento profissional e questões relativas à empresa, questões pessoais e familiares, de forma a identificar as vantagens, desvantagens e valores que esta experiência lhes agregou ou tem agregado.

Em relação ao questionário direcionado aos recursos humanos, as questões colocadas tiveram por intuito perceber a estratégia de internacionalização que cada empresa adota, as principais razões e objetivos para expatriar os trabalhadores, bem como os critérios e modelo que adotam no que concerne à seleção, instrução e formação de seus trabalhadores e demais procedimentos que sejam relevantes a este processo.

### 3.3.3 *Documentação Interna*

Dentro do contexto empresarial, tendo em conta as restrições conhecidas no acesso à informação interna a qualquer indivíduo externo a uma empresa, a análise da documentação interna baseou-se em relatórios anuais divulgados pelos próprios *sites* de cada uma das empresas participantes deste estudo.

Ao mesmo tempo, foram disponibilizados por alguns dos entrevistados documentos que, apesar de serem produzidos internamente são documentos públicos, utilizados na formação de novos trabalhadores com o intuito de dar maior conhecimento sobre o perfil e identidade da empresa.

Tais documentos contextualizam os objetivos deste estudo, face a informações como o crescimento da atividade de expansão da empresa, missão, visão, valores e cultura organizacional.

## 4 Casos de Estudo

Assente num dos objetivos específicos da presente dissertação, as empresas participantes deste estudo foram selecionadas tendo em conta a gestão de estratégias internacionais distintas, caracterizadas por estratégias de internacionalização, fusão/aquisição e alianças estratégicas, bem como pertencerem a diferentes sectores de atividades e mercado.

Pretende-se explorar, a partir da análise dos casos de estudos, as possíveis variáveis que marcam as diferenças estratégicas de cada empresa na adoção da expatriação, com vista a responder as perguntas da pesquisa.

### 4.1 Breve caracterização das empresas e dos inquiridos

Para a presente pesquisa foram escolhidas três empresas, duas localizadas em Portugal e uma no Brasil. Para que a recolha da informação fosse possível, nas empresas localizadas em Portugal houve contacto presencial, telefónico e por *email*, enquanto na empresa localizada no Brasil o contacto ocorreu por *email*, *Skype* e outros meios tecnológicos.

Através da análise de documentação interna das empresas, das entrevistas semiestruturadas e dos questionários *online* realizados com trabalhadores dos recursos humanos ou gestores responsáveis pelo processo de expatriação e trabalhadores expatriados / repatriados, procurou-se analisar e cruzar informações acerca dos procedimentos adotados nos casos de expatriação, distinguindo os procedimentos prévios, decorrentes ou posteriores a este processo.

Foi previamente acordada a confidencialidade das empresas, assim como dos entrevistados, razão pela qual as empresas serão designadas pelas letras A, B e C:

#### Empresa A

A empresa A é um Grupo Empresarial genuinamente português, que atua no sector da indústria nacional e de exportação, há mais de 60 anos no mercado e com sede em Vila Nova de Gaia. O Grupo é formado por diversas marcas que resultam da visão do Grupo, correspondendo a estratégias de longo prazo.

A nova visão reflete esta orientação para o consumidor e para a necessidade de crescer de forma saudável e sustentável: melhorando a performance nos novos mercados e concluindo um processo interno de renovação estratégica e de reorganização, com grandes apostas que decorrem do alargamento geográfico da empresa.

É um grupo direcionado para **estratégias de internacionalização**, que tem crescido de forma sustentada, com um permanente investimento na valorização do seu património e capital humano. Atualmente, em resultado da busca por maior notoriedade e dimensão internacional, já possui distribuição em diversas áreas geográficas, como África, China, Leste Europeu, Estados Unidos e Brasil. E, no último ano, teve um crescimento significativo nos seus principais mercados.

## **Empresa B**

A empresa B atua no ramo da Consultoria. É uma marca global, com mais de 100 anos de história no mercado e presente em mais de 150 países, sendo a maior rede privada de serviços profissionais no mundo. Em Portugal iniciou atividade há 13 anos.

Apesar de ser uma empresa que atua, predominantemente, por meio de estratégias de internacionalização, cada país no qual está presente encontra uma sede/escritório que atua, em sua maioria, de forma independente dos demais. Contudo, Portugal insere-se nas exceções, uma vez que o escritório situado no Porto tem atuado em aliança estratégica com o escritório de Luanda.

O escritório de Luanda teve recente expansão, iniciando atividade em uma nova área estratégica da consultora, consultoria de investimentos, motivo pelo qual Porto e Luanda têm atuado em conjunto, através de uma **aliança estratégica**. Foram selecionados dois trabalhadores da consultoria de investimentos, para serem expatriados por um período de 2 anos, dos quais um foi inquirido na presente pesquisa. O principal objetivo da expatriação foi garantir o processo de implementação da referida área em Luanda, através da experiência e *know-how* dos expatriados, cuja missão foi a disseminação da cultura da empresa e das metodologias de operação utilizadas em Portugal.

## **Empresa C**

A empresa C integra o mercado/sector financeiro. É um Banco de investimentos, de capital aberto e gestão horizontal, baseada no *partnership* e na meritocracia, incentivando a troca de ideias e o trabalho em equipa.

Em 30 anos de história tornou-se o principal Banco de Investimentos da América Latina. Tem sede na cidade do Rio de Janeiro e expansão internacional na América do Norte, Inglaterra, China e América do Sul. Tem como bases da sua gestão estratégica a internacionalização e a fusão/aquisição.

A empresa considera as pessoas como sendo o seu mais valioso ativo e acredita que a cultura e o modelo de *partnership* permitem atrair, reter e motivar profissionais altamente talentosos. A estratégia de recrutamento e formação tem o objetivo de produzir futuros sócios. A cultura está centrada no reconhecimento do mérito individual e em um sistema de remuneração variável, que recompensa o trabalho em equipa, o empreendedorismo e a iniciativa.

Em 2012, adquiriu uma corretora de valores líder no Chile, com operações no Peru e na Colômbia, razão pela qual neste estudo será analisada dentro das **estratégias de aquisição**. Por conta desta aquisição, em 2013, optou por expatriar alguns trabalhadores para um projeto de integração. O principal objetivo do trabalhador expatriado inquirido era perceber e mapear o funcionamento da diretoria financeira da empresa Colombiana aquando da aquisição e a disseminação da cultura do Banco para os novos funcionários, sem que houvesse um choque cultural, auxiliando a integração da empresa como um todo.

Relativamente aos inquiridos, tendo em conta a confidencialidade assegurada aquando das entrevistas e questionários, proceder-se-á a uma breve e sucinta caracterização dos mesmos:

## **Empresa A**

### Entrevistado 01

Função: Técnico de Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão

Tempo na empresa: 5 anos ou mais

Responsabilidades relacionadas com o processo de expatriação: Acompanhamento das situações de mobilidade internacional de quadros-chave da empresa e apoio da administração na gestão do processo e na definição e implementação de políticas de mobilidade.

### Entrevistado 02

Idade: 33 anos

Situação conjugal: Casado

Habilitações Literárias: Licenciatura em Economia

Local de Expatriação: La Rioja, Espanha

Duração: 4 anos (a decorrer)

Cargo ou Função: Diretor Financeiro

## **Empresa B**

### Entrevistado 01

Função: *Associate Partner*

Tempo na empresa: 5 anos ou mais

Responsabilidades relacionadas com o processo de expatriação: Gestão de uma equipa de expatriados em Angola.

### Entrevistado 02

Idade: 28 anos

Situação conjugal: Solteiro

Habilitações Literárias: Licenciatura em Economia

Local de Expatriação: Luanda, Angola

Duração: 2 anos e 6 meses

Cargo ou Função: *Manager*

## **Empresa C**

### Entrevistado 01

Função: Analista dos Recursos Humanos

Tempo na empresa: 3 a 4 anos

Responsabilidades relacionadas com o processo de expatriação: Processo seletivo e treinamentos, quando necessário.

#### Entrevistado 02

Idade: 27 anos

Situação conjugal: Solteiro

Habilitações Literárias: Licenciatura em Engenharia de Produção (Gestão Industrial)

Local de Expatriação: Medellín, Colômbia

Duração: 7 meses

Cargo ou Função: *Manager* (Mapeamento de Processos/Pessoas)

#### **4.2 Apresentação e análise dos resultados**

Os resultados obtidos decorreram de uma análise comparativa entre as três empresas participantes desta pesquisa. Procurou-se cruzar as informações fornecidas pelos trabalhadores dos recursos humanos com aquelas obtidas pelos trabalhadores expatriados e repatriados, de forma a perceber se ambos têm a mesma visão sobre as práticas adotadas na própria empresa. Posteriormente, fez-se um cruzamento de informações de forma a perceber se há diferença entre os diferentes tipos de expansão internacional, no que concerne ao processo de expatriação.

Após uma descrição detalhada das Empresas no item 4.1, optou-se por desenvolver a Tabela 1 de forma a fornecer uma visão ampla e objetiva das principais características das Empresas que serão tratadas no presente capítulo.

Tabela 1 - Caracterização das Empresas participantes

	Ramo de atividade	Dimensão geográfica	Localização <sup>1</sup>	Idade	Estratégia de expansão internacional
<b>Empresa A</b>	Indústria Alimentar	América, Europa, Ásia e África	Portugal	60 anos	<b>Internacionalização</b>
<b>Empresa B</b>	Consultoria	América, Europa, Ásia e África	Portugal	13 anos <sup>2</sup>	<b>Aliança Estratégica</b>
<b>Empresa C</b>	Financeira	América, Europa e Ásia	Brasil	30 anos	<b>Aquisição</b>

<sup>1</sup> Localização das sedes participantes nesta pesquisa

<sup>2</sup> A Empresa B possui mais de 150 anos no mercado, a idade presente nesta tabela refere-se a Portugal

## 4.2.1 Empresas

### 4.2.1.1 Razões para Expatriação

A totalidade das empresas identificou como principais razões para a prática de expatriação a transferência de conhecimento, a propagação da cultura e dos valores e do *modus operandi* da empresa mãe para as demais geografias em que está inserida cada filial.

A **Empresa B** destacou, ainda, como importantes quesitos para a expatriação, a falta de recursos qualificados no mercado de destino e o alto custo dos recursos em determinadas localizações.

Em relação a funções ou áreas de maior probabilidade de expatriação, as empresas diferem em estratégias, conforme se demonstra a seguir:

**Empresa A** – a política de mobilidade internacional – alinhada com as estratégias e com o modelo de governo da empresa – leva a que a grande maioria das situações de expatriação ocorram nas funções-chave, sobretudo Direção-Geral e Direção Administrativo-Financeira. Contudo também se verificam situações de expatriação para funções Técnicas e Comerciais.

**Empresa B** – não há área nem função específicas para a expatriação. A escolha é feita tendo em conta o que se objetiva em cada caso. Assim sendo, uma vez que o processo de expatriação atual tem como foco a implementação de uma nova área em Luanda – a consultoria de investimentos – no caso em questão foram expatriados trabalhadores desta área a fim de que auxiliassem neste processo.

**Empresa C** – a expatriação é heterogênea em relação à área ou nível hierárquico, sendo decidida conforme a necessidade de cada situação. Contudo, vale a pena destacar a expatriação dos cargos de Analista, que ocorre com maior frequência, através de convite pessoal para atuar num projeto pré determinado e, por vezes, através de processo seletivo.

Todas as empresas destacaram que, na maior parte das vezes, o trabalhador tem direito à escolha sobre o convite para expatriação, salvo raras exceções.

### 4.2.1.2 Do Processo Seletivo

Relativamente ao processo seletivo foi possível verificar que a totalidade das empresas afirmou que, com frequência, a escolha do trabalhador a ser expatriado é feita pela própria empresa.

Contudo, ressalvadas as possíveis exceções em que se aplica um processo seletivo entre os trabalhadores, as empresas A e C destacaram que este processo não é aberto a todos os trabalhadores da área de interesse, participando do processo seletivo somente aqueles previamente escolhidos, que se enquadram melhor nas especificações desejadas por suas qualificações. A empresa B afirmou que, quando aberto um processo seletivo todos os trabalhadores da respectiva área podem candidatar-se.

Para o recrutamento do trabalhador, as empresas destacaram como principais critérios de seleção o tempo na empresa, a experiência no cargo e a avaliação de desempenho.

Ressalvadas as características específicas valorizadas por cada empresa, conforme se demonstra a seguir:

Empresa A - Perfil pessoal e *soft skills* (autonomia, liderança, competências interculturais, pró atividade), experiência internacional e competências técnicas críticas para a função.

Empresa B - Disponibilidade para expatriação, qualificações e experiência profissional.

Empresa C - *Performance* e disseminação da cultura.

De sequência às questões relativas ao processo seletivo da expatriação procurou-se identificar quais as características pessoais que as empresas consideram mais importantes na escolha do trabalhador. Para tal, procedeu-se à seguinte pergunta:

Que competências ou razões levam a empresa a selecionar um trabalhador para um projeto de expatriação? Que características devem ter (ver Tabela 2)?

Tabela 2 - Resumo dos resultados - Que competências ou razões levam a empresa a selecionar um trabalhador para o projeto de expatriação?

	Muito Importante	Importante	Indiferente	Pouco Importante	Nada Importante
Capacidade de liderança	A / B		C		
Conhecimentos técnicos	A	B / C			
Capacidades negociadoras		B	C	A	
Trajetória profissional	B	A / C			
Experiência internacional anterior		B	A		C
Bom relacionamento interpessoal		B / C		A	
Capacidade de adaptação intercultural	A / B / C				
Capacidade de falar o idioma local		B / C		A	
Idade			C	A	B

Dentre todas as competências acima descritas e avaliadas por meio de uma escala de importância, a capacidade de adaptação intercultural foi a única reconhecida por todas as empresas, ao mesmo tempo, como competência muito importante.

Fica evidente que características relacionadas com a inteligência cultural configuram no atual cenário uma competência essencial do trabalhador. O conhecimento sobre diferentes culturas, o poder de adaptação diante das diferenças, a facilidade em lidar com imprevistos e perceber as diferenças culturais potenciam a capacidade de ser eficaz no trabalho dentro e entre culturas.

Isto posto, diante de uma economia global e da necessidade de saber trabalhar além-fronteiras as empresas buscam cada vez mais trabalhadores capazes de se adaptarem a diferentes contextos, principalmente no cenário da expatriação pelo ónus de lidar com questões de pressão que, muitas vezes, envolvem questões de diversidade e conflito cultural.

Em relação ao agregado familiar, optou-se nesta pesquisa por não aprofundar o estudo neste tema por entender que não seria de grande relevância para o objetivo final do trabalho. Contudo, quando referenciado nas entrevistas e nos questionários, sobre a influência que o agregado familiar poderia ter no momento da escolha do trabalhador expatriado, a única empresa que citou alguma ressalva negativa foi a **Empresa C**, por entender que, além da expatriação se tornar muito mais custosa para a empresa, a adaptação do trabalhador sem agregado familiar acarreta menores preocupações e possíveis problemas. As **Empresas A e B** afirmaram que a situação conjugal/familiar tem sido totalmente irrelevante no processo de recrutamento e seleção do expatriado.

Por fim, vale a pena destacar que todas as empresas afirmaram não haver práticas diferenciadas no processo de recrutamento para expatriação em relação à diferença de géneros.

#### 4.2.1.3 *Do processo de expatriação*

##### **Preparação para o país de destino**

Conforme se verificou na literatura, após a seleção do trabalhador expatriado inicia-se o processo de preparação do mesmo para o país de destino. São muitos os procedimentos que podem ser adotados por uma empresa na preparação do trabalhador, dentre os quais relativamente às empresas desta pesquisa se podem destacar:

A **Empresa A** fornece formação prévia à expatriação consoante as necessidades identificadas. Não existe um processo formal de transmissão de informações, contudo quando possível, utiliza-se a prática de disponibilizar um trabalhador que resida ou já tenha residido no país de destino, de forma a prestar informações sobre o mesmo e dar maior apoio no que concerne à integração.

Condições e vantagens oferecidas: alojamento, viagens ao país de origem, envio de bens pessoais, apoio fiscal, apoio médico, férias não inferiores às praticadas no país de origem e prémio de expatriação incluído no pacote salarial.

A **Empresa B** adota como formação prévia à expatriação o fornecimento de informação sobre a cultura, a economia e a forma de vida no país de destino, mas não adota nenhuma prática específica em relação às funções que serão desempenhadas.

Condições e vantagens oferecidas: alojamento, viagens ao país de origem, apoio médico, melhores condições salariais, maior responsabilidade/autonomia e melhores perspectivas de carreira na empresa.

Já a **Empresa C** não adota formações prévias específicas, contudo presta apoio constante ao expatriado sobre questões profissionais no país de destino.

Condições e vantagens oferecidas: alojamento, viagens ao país de origem, apoio fiscal, apoio médico, melhores condições salariais.

### **Ausência do trabalhador expatriado**

Todas as empresas colmatam a ausência do trabalhador expatriado com a contratação de outro trabalhador, salvaguardando no momento de reintegração uma nova função, cargo ou área na empresa de origem.

A **Empresa B**, contudo, também tem como prática manter parte do trabalho realizado na empresa mãe à distância com o apoio de trabalhadores locais.

### **Acompanhamento da empresa mãe face à adaptação do trabalhador expatriado**

A totalidade das empresas afirmou haver contacto direto e assíduo entre os recursos humanos e/ou gestores responsáveis por este processo, apesar de não identificarem nenhum programa ou processo formal ou específico para tal.

### **Avaliação de desempenho e Sucesso/Insucesso da expatriação**

Todas as empresas adotam avaliação de desempenho global e *standard*, ou seja, para o trabalhador expatriado são definidas metas relacionadas com os objetivos da missão de expatriação, da mesma forma que seriam definidas metas em funções exercidas dentro da empresa mãe.

O sucesso ou insucesso da expatriação é medido pela própria avaliação de desempenho. Contudo, a Empresa B destaca como reflexo de fatores do sucesso da expatriação a capacidade de integração, adaptação e aceitação, quer pela equipa quer pelos clientes, e a própria evolução na carreira.

#### **4.2.1.4 Do regresso e repatriação**

O processo de repatriação e regresso dos trabalhadores nas empresas de origem diferem nas três empresas sobretudo na forma como são tratados. Contudo premeiam os mesmos objetivos finais que são assegurar a reintegração do repatriado de forma consensual sempre que possível. Ou seja, apesar dos interesses da empresa procura-se conciliar estes com os interesses do trabalhador no seu regresso.

## Repatriação

Em todas as empresas a repatriação foi discutida de forma genérica em relação ao tempo e/ou objetivos. Sempre foi dada ao trabalhador a possibilidade de não regressar à empresa de origem caso assim o desejasse, apesar de não garantirem tal situação.

A Empresa A destaca que estas situações diferem de caso para caso, em resultado das vontades de ambas as partes, mas que já houve casos de mobilidade internacional consecutivas em diversos países, bem como prolongamentos da missão internacional à radicação definitiva do cargo na empresa do país de origem.

A reintegração foi assegurada em todas as empresas sem especificação da função, cargo ou área e/ou melhoria das condições salariais.

## Reintegração

**Empresa A** – o processo de reintegração começa a ser planeado no ano anterior ao regresso do trabalhador, de acordo com a situação e necessidades de recursos da empresa naquele momento. Não é assegurada a mesma função ou área nem tão pouco a mesma empresa aquando da repatriação, mas sim o mesmo Grupo.

**Empresa B** – a reintegração varia de caso para caso, podendo-se dar nas mesmas funções, área de origem, área onde desenvolveu o processo de expatriação ou em nova área de negócio. Não há um plano estratégico sistematizado para este processo, variando de acordo com os interesses da empresa e/ou do trabalhador repatriado.

**Empresa C** – o processo de reintegração é tratado de diferentes formas, consoante as necessidades da empresa e/ou interesse trabalhador, ou ainda, de acordo entre as partes. Contudo, a recolocação do trabalhador na empresa é assegurada.

### 4.2.1.5 Observações adicionais

No final das entrevistas e dos questionários *online* foram feitas perguntas abertas aos entrevistados e inquiridos de forma a obter respostas menos direcionais e com maior cunho subjetivo, conforme consta da Tabela 3:

**Identifique até cinco características pessoais/personalidade que, na sua opinião, estejam na base do sucesso da expatriação dos trabalhadores.**

Tabela 3 - Resumo dos resultados - Características pessoais/personalidade base do sucesso da expatriação dos trabalhadores - Visão da Empresa

#### Empresa A

- Capacidade de gerir a interculturalidade sem se aculturar
- Autonomia e pró atividade
- Capacidade e gosto pela resolução de problemas complexos em ambientes desconhecidos
- Capacidade de lidar com a distância e o isolamento
- Capacidade de motivação

### Empresa B

- Abertura cultural e de horizontes
- Adaptabilidade
- Empatia / Simpatia
- Capacidade de trabalho e ultrapassar obstáculos
- Persistência

### Empresa C

- Relacionamento interpessoal
- Comunicação
- Adaptabilidade
- Flexibilidade
- Resiliência

Diante das respostas obtidas verifica-se que não é possível definir um perfil pessoal único mas, ao mesmo tempo, são valorizadas competências que possuem valores agregados semelhantes, e conduzem os trabalhadores a um conjunto de *soft skills* necessários e cada vez mais imprescindíveis para o bom convívio diante das diferenças, seja na própria cultura nacional, num ambiente multicultural ou dentro de uma cultura organizacional.

### **Quais as maiores vantagens e/ou desvantagens para a empresa mãe na expatriação?**

*“as vantagens são mais acentuadas nas funções críticas, nas quais o risco da contratação de recursos locais é maior”.*

*Empresa A*

*“diversificação do negócio, crescimento da atividade e oportunidade de carreiras para os seus melhores talentos”.*

*Empresa B*

*“a maior vantagem é a disseminação da cultura do banco e conhecimento acerca dos processos, procedimentos e pessoas do Brasil. A desvantagem é a perda de uma pessoa chave na área”.*

*Empresa C*

### **Que motivos/situações levam a empresa a preferir expatriar trabalhadores a contratar trabalhadores locais?**

*“o risco da contratação local, por vezes, é maior”.*

*Empresa A*

*“devido a falta de trabalhadores locais qualificados para as funções: qualificação académica, técnica e profissional”.*

*Empresa B*

*“transmissão da cultura do banco, otimização de processos e interação a nível cultural com a equipa local, uma vez que as últimas expatriações ocorreram todas em função de novas aquisições em outros países”.*

*Empresa C*

## **4.2.2 Trabalhadores expatriados e repatriados**

### *4.2.2.1 Questões relativas à empresa*

O processo de recrutamento e seleção versou formas diferentes nas três empresas estudadas: o trabalhador da empresa A foi recrutado através de processo seletivo interno, enquanto os trabalhadores das empresas B e C receberam convite pessoal para a expatriação.

Nenhum dos trabalhadores recebeu formação específica visando conhecer a realidade do país em que seria expatriado, tampouco treino ou formação relativos à função que iriam desempenhar durante a expatriação. Contudo, os três inquiridos afirmaram não ser necessário formação no que concerne às funções que iriam desempenhar, já que se sentiam preparados.

A antecedência com que souberam de que participariam numa experiência de expatriação variou de forma significativa entre as empresas. O trabalhador da empresa A foi informado da expatriação com antecedência de 3 a 6 meses, o trabalhador da empresa B com 2 meses e, o trabalhador da empresa C com apenas 15 dias de antecedência.

### *4.2.2.2 Desenvolvimento profissional*

Nesta secção optou-se por correlacionar a identificação das respostas dos trabalhadores com as nomenclaturas dadas às empresas no item 4.1, a fim de facilitar a compreensão das tabelas a seguir desenhadas. Desta forma, se deve ter em conta que A corresponde ao trabalhador da Empresa A, B ao trabalhador da Empresa B e C ao trabalhador da Empresa C.

O objetivo de inquirir os trabalhadores com as perguntas que seguem foi perceber num contexto real a percepção daqueles que vivenciaram a experiência de expatriação. Identificar os motivos que os levaram a aceitar a proposta de trabalhar num projeto no exterior, os benefícios que obtiveram ao aceitá-la, questões relativas à função desempenhada e quais as maiores dificuldades enfrentadas nesta experiência.

Que razões o levaram a expatriar-se (ver Tabela 4)?

Tabela 4 - Resumo dos resultados - Razões que levam à expatriação

	Muito Relevante	Relevante	Indiferente	Pouco Relevante	Irrelevante
Interesse na experiência multicultural	B	C / A			
Possibilidade de progressão na carreira	B / C	A			
Projeto interessante	A / B / C				
Interesse económico	B / C	A			
Por razões familiares			C		A / B
Não teve alternativa a não aceitar		C	A		B
Pretendia mudar de vida			A / B / C		

Em breve análise acerca das respostas acima referenciadas pode-se identificar que as principais razões de interesse num projeto de expatriação envolvem questões de progressão profissional e económicas e de interesse no projeto, também podendo ser considerado como relevante o interesse na experiência multicultural.

No atual contexto global, o ambiente empresarial valoriza profissionais que detenham maior conhecimento e experiência em projetos multiculturais, uma vez que essa experiência contribui para o desenvolvimento de características pessoais inerentes aos grandes líderes.

Considerando isto, fica evidente o interesse dos trabalhadores em participar num processo de expatriação que, por vezes, acaba por ser um impulsionador na carreira daqueles que o vivenciam aquando do regresso nas respectivas empresas.

Questões relativas às funções desempenhadas durante a expatriação (ver Tabela 5).

Tabela 5 - Resumo dos resultados - Funções desempenhadas durante a expatriação

	Completamente de acordo	Concordo	Não concordo nem discordo	Em desacordo	Completamente em desacordo
Desempenha funções similares ao cargo que tinha no país de origem			A / B		C
Tem maiores responsabilidades no cargo atual	A / B / C				
Tem maior poder de decisão no cargo atual	A / B	C			
Tem maior possibilidade de progressão na carreira em virtude do cargo atual	B / C	A			
Tem maior motivação no cargo atual		B	A / C		

Os trabalhadores das três empresas destacaram que possuem maiores responsabilidades no cargo atual e maior possibilidade de progressão de carreira, corroborando a análise feita na pergunta anterior: que a experiência de expatriação tem sido um fator relevante para o impulsionamento da carreira daquele que já participou neste processo.

Vale a pena destacar que o facto de os trabalhadores terem maiores responsabilidades durante a expatriação vai ao encontro das necessidades das empresas que, na maior parte das vezes, utilizam a prática da expatriação para gerir questões como disseminação dos valores e da cultura, introdução de processos e/ou procedimentos de trabalho, conhecer um mercado local ou dar início a atividade no exterior.

Benefícios profissionais com a expatriação (ver Tabela 6).

Tabela 6 - Resumo dos resultados - Benefícios profissionais com a expatriação

	Completamente de acordo	Concordo	Não concordo nem discordo	Em desacordo	Completamente em desacordo
Recebe compensações monetárias por estar deslocado	A / B / C				
Salário substancialmente superior ao que auferia no país de origem	B / C		A		
A expatriação significou uma promoção na empresa	B	A			C
Promessa de um cargo melhor no retorno da expatriação		B			A / C
Não tem despesas com moradia, educação ou saúde durante a expatriação	A / B / C				

Todos os trabalhadores inquiridos no presente estudo afirmaram receber compensações monetárias por estarem deslocados, bem como reembolso ou valores adicionais para despesas como moradia e saúde, o que demonstra uma preocupação das respectivas empresas em fornecer um suporte mínimo necessário para facilitar a adaptação inicial e sanar possíveis preocupações ou necessidades que o trabalhador expatriado possa vir a ter.

Quais as maiores dificuldades enfrentadas, a nível profissional, aquando da chegada na sucursal do país de expatriação (ver Tabela 7)?

Tabela 7 - Resumo dos resultados - Dificuldades enfrentadas aquando da chegada

	Completamente de acordo	Concordo	Não concordo nem discordo	Em desacordo	Completamente em desacordo
Adaptação aos métodos de trabalho e práticas de gestão locais	A	B / C			
Integração na equipa (a nível profissional)		C	A	B	
Integração na equipa (a nível social)	B		A / C		
Identificação com a função exercida			C	B	A
Adaptação profissional dos seus <i>co-workers</i> à sua forma de trabalhar		C	A	B	
Sua adaptação profissional à forma dos seus <i>co-workers</i> trabalharem		C	A / B		
Relação com a chefia local	C		A / B		
Dificuldade de comunicação (idiomas diferentes)		C			A / B
Dificuldade em se integrar / perceber a relação entre os níveis hierárquicos do local			A / C	B	

Tendo em conta a imprevisibilidade do fenómeno humano, os inquiridos apresentaram diferentes respostas quanto às possíveis barreiras e dificuldades iniciais enfrentadas no início da expatriação. Dentre as três principais respostas obtidas destacaram-se dificuldade de adaptação aos métodos de trabalho e práticas de gestão locais, possíveis barreiras na integração com a equipa a nível social e dificuldade na relação com a chefia local, respostas dadas respetivamente pelos trabalhadores da Empresas A, B e C.

Contudo, vale a pena destacar que a dificuldade de adaptação aos métodos de trabalho e práticas de gestão locais foram citados pelos três trabalhadores e, dentro da escala de importância associada, pode ser considerada como um fator crítico de adaptação no novo ambiente de trabalho.

Mais uma vez se pode associar a importante necessidade de formação prévia aos trabalhadores expatriados, principalmente quanto à inteligência cultural, para que estes possam estar preparados para as adversidades que encontrarão aquando da expatriação, sendo imprescindível para o sucesso da expatriação uma cultura de tolerância e aceitação das diferenças, principalmente por aqueles que se estão inserindo no novo ambiente.

#### *4.2.2.3 Questões pessoais e familiares*

Foi perguntado aos trabalhadores quais as maiores dificuldades enfrentadas, a nível pessoal, durante a expatriação. O trabalhador da empresa A não identificou nenhuma dificuldade relevante. Já o trabalhador da empresa B identificou como dificuldade apenas a adaptação a um contexto de país em desenvolvimento. O trabalhador da empresa C citou a adaptação à cidade e à cultura, totalmente distintas da sua, bem como à forma de trabalho dentro da empresa Colombiana, por ter uma cultura organizacional completamente diferente da cultura organizacional da empresa Brasileira.

Apesar das diferenças vivenciadas nenhum dos três entrevistados considerou regressar antes do término do período de expatriação.

#### **Apoio por parte da empresa mãe**

Todos os entrevistados confirmaram receber apoio da empresa mãe aquando da expatriação. Entre os benefícios associados à expatriação destacaram alojamento, viagens ao país de origem, apoio médico e benefícios salariais e/ou financeiros por estarem deslocados.

Contudo, os trabalhadores das empresas B e C ressaltaram a necessidade de outras medidas ou políticas de apoio que deveriam ser implementadas neste processo. Ambos citaram como sugestão, a nível pessoal, maior suporte e cuidado no momento de chegada e nos dias subsequentes e, a nível profissional, maior suporte durante a adaptação cultural dentro da empresa do país de destino.

## Repatriação

Dos três trabalhadores inquiridos, o trabalhador da Empresa A ainda se encontra expatriado, enquanto os trabalhadores das Empresas B e C já regressaram da expatriação. Assim sendo, a análise que se segue tomará como totalidade da amostra os **trabalhadores das Empresas B e C**.

Em relação ao regresso à empresa mãe, ambos os trabalhadores passaram a desempenhar funções diferentes daquelas que exerciam aquando da partida, tiveram opção de escolha sobre tais funções e progrediram em termos de carreira.

Quando inquiridos sobre se participariam novamente num projeto de expatriação ambos foram assertivos ao responder que sim:

*“Participaria pelo crescimento profissional e pessoal que se ganha, e pela multiculturalidade que impomos a nós mesmos vivenciar num processo deste tipo”*

*Expatriado Empresa B*

*“Sim, participaria porque me permitiu viver numa cultura completamente diferente, me confrontando com a constante necessidade de adaptação, além de me desenvolver e evoluir profissionalmente”*

*Expatriado Empresa C*

### 4.2.2.4 Observações adicionais

Conforme anteriormente explicado, no subcapítulo 5.1.5, no final das entrevistas e dos questionários *online* foram feitas perguntas abertas aos entrevistados e inquiridos de forma a obter respostas menos direcionais e com maior cunho subjetivo, conforme consta da Tabela 8:

**Identifique até cinco características pessoais/personalidade que, na sua opinião, estejam na base do sucesso da expatriação dos trabalhadores.**

Tabela 8 - Resumo dos resultados - Características pessoais/personalidade base do sucesso da expatriação dos trabalhadores - Visão do trabalhador

Trabalhador  
Empresa A

- Capacidade de integração e de respeitar e de aceitar os costumes da nova comunidade, evitando exercer qualquer tipo de colonização (leia-se, impor as visões que trazemos do nosso país de origem e que julgávamos ser a “verdade absoluta” e que podem não coincidir com as do país de destino)
- Capacidade de aprendizagem de línguas, pois a comunicação é crucial
- E todas as demais características que fazem um bom profissional acabam por ser mais evidentes numa situação de expatriação

Trabalhador  
Empresa B

- Adaptação
- Flexibilidade
- Gosto por experiências internacionais
- Multiculturalidade
- Perseverança

Trabalhador  
Empresa C

- Dedicção
- Interesse
- Aderência à cultura da empresa
- Comunicação
- Responsabilidade

**No seu ponto de vista, quais são as vantagens e as desvantagens da experiência de expatriação a nível pessoal/profissional? Que valores esta experiência lhe agregou?**

*“Expatriação ainda em curso”.*

*Trabalhador Empresa A*

*“Como vantagens posso identificar: crescimento pessoal, respeito pela diferença, adaptação a diferentes públicos, clientes e métodos de trabalho, melhores remunerações e maior progressão da carreira. Como desvantagens: distância de amigos e família no país de origem, distância da ‘portugalidade’. Sobre valores posso citar tolerância, respeito e flexibilidade comportamental”.*

*Trabalhador Empresa B*

*“Foi uma vantagem aprender a lidar com pessoas de diferentes culturas, tanto do ponto de vista pessoal, como cultura profissional. Contudo, a desvantagem de sair da própria cidade e se distanciar da cultura que está adaptado, se identifica e se reconhece”.*

*Trabalhador Empresa C*

### 4.3 Síntese dos Resultados

Por tudo o que ficou exposto foi possível confirmar a importância das diferentes fases que compõem um processo de expatriação em contexto de trabalho, como consta da literatura consultada. Efetivamente, o processo de expatriação não pode ser definido como o simples envio de um trabalhador para outro país, mas sim como um conjunto de procedimentos que vão desde o processo de seleção e escolha do trabalhador, à preparação, chegada e acompanhamento no país de destino, a questões financeiras e negociais e à repatriação do mesmo, com o seu regresso à na empresa de origem.

As conclusões retiradas a partir das entrevistas e das respostas obtidas pelos questionários, com o apoio da revisão da literatura, permitiram responder a todas as cinco perguntas da pesquisa. Quanto às duas primeiras perguntas, uma relativa aos procedimentos adotados na escolha e processo de preparação do trabalhador a ser expatriado (1) e outra à preocupação no momento da repatriação (2), ambas foram respondidas no subcapítulo 4.2.1.

Quanto às três perguntas restantes, se o processo de expatriação é gerido da mesma forma nos diferentes tipos de desenvolvimento estratégico: internacionalização, alianças estratégicas e aquisições (3), que fatores são críticos para o sucesso da expatriação (4) e qual impacto do processo, vantagens e desvantagens, para a empresa e para o trabalhador (5), serão todas respondidas no presente subcapítulo.

As empresas participantes neste estudo não apresentaram uma concordância geral quanto aos procedimentos adotados durante o processo de expatriação; contudo, possuem objetivos semelhantes. Importante destacar que nenhuma das empresas dispõe de um modelo de processo estruturado a ser utilizado como base/guia para o processo de expatriação. Tal facto pode-se caracterizar como uma lacuna e um ponto de melhoria a ser introduzido na área dos Recursos Humanos das empresas, visto que este pode ser um fator crítico durante o acompanhamento de uma expatriação.

A ausência de um modelo de processo e suas fases, detalhando de forma geral e específica os procedimentos que devem ser considerados e trabalhados durante todo o processo de expatriação, pode, por vezes, fazer com que importantes etapas sejam ignoradas ou esquecidas, comprometendo o sucesso da expatriação, tanto para a empresa quanto para o trabalhador.

Relativamente aos trabalhadores, os dois participantes já repatriados mostraram-se satisfeitos com a experiência e afirmaram que aceitariam participar novamente num processo de expatriação, nomeadamente, por questões de progressão de carreira e de crescimento pessoal e cultural. Contudo, foi ressalvado por ambos que as empresas poderiam melhorar o acompanhamento inicial no país de destino, desde a chegada ao aeroporto até às devidas instalações no que concerne ao alojamento e à integração no novo ambiente de trabalho.

O trabalhador que ainda se encontra expatriado optou por não responder a questões sobre vantagens, desvantagens e satisfação no processo de expatriação, uma vez que a mesma ainda se encontra em curso e os resultados e objetivos designados ainda não foram avaliados.

A Tabela 9 apresenta uma síntese dos resultados expostos no subcapítulo 4.2, no que concerne à análise das Empresas:

Tabela 9 - Resumo dos resultados - Análise global

	<b>Empresa A</b> <b>Internacionalização</b>	<b>Empresa B</b> <b>Aliança Estratégica</b>	<b>Empresa C</b> <b>Aquisição</b>
<b>Razões para Expatriação</b>			
Semelhanças	Disseminar a cultura, os valores, processos e procedimentos, transferência de conhecimento para as demais geografias		
Diferenças		Falta e alto custo de recursos locais.	Transmissão da cultura da empresa.
<b>Do Processo Seletivo</b>			
Semelhanças	O expatriado é escolhido pela própria empresa ou participa de processo seletivo interno realizado entre trabalhadores pré-selecionados pela empresa.		
Diferenças		Os trabalhadores da área correspondente à expatriação podem candidatar-se à vaga livremente.	
<b>Do Processo de Expatriação</b>			
Semelhanças	<p>Nenhuma das empresas adota um modelo de formação específico para a expatriação.</p> <p>Todas asseguram ajuda de custo no que concerne a alojamento, seguro saúde, viagens ao país de origem e melhores condições salariais.</p> <p>O sucesso da expatriação é medido com avaliações de desempenho que, por regra, continuam com o mesmo padrão de avaliação realizado na empresa mãe.</p> <p>A ausência dos expatriados é colmatada com a contratação de novos trabalhadores.</p>		
Diferenças		Tem como prática manter à distância parte do trabalho realizado na empresa mãe, com o apoio de trabalhadores locais.	
<b>Do Regresso e Repatriação</b>			
Semelhanças	<p>As empresas diferem na forma de regresso e repatriação entre elas e, inclusive, dentro da própria empresa conforme o caso. Em todas a repatriação é discutida de forma genérica e há possibilidade, ainda que restrita, do trabalhador não regressar, caso assim o queira.</p> <p>A reintegração é assegurada na totalidade das empresas, contudo sem especificação de função, cargo, área e/ou condições salariais.</p>		
Diferenças	Já houve casos de expatriação consecutiva ou prolongamentos de permanência por vontade de ambas as partes.		

Nas três empresas participantes neste estudo foi possível identificar que o processo de expatriação é gerido de forma diferente mas possui bases e objetivos semelhantes.

No que concerne ao tipo de expansão internacional, pode-se identificar que a Empresa B, caracterizada como aliança estratégica, possui características distintas e mais específicas quase na totalidade dos tópicos abordados neste estudo, razão pela qual servirá de guia/base para as conclusões a seguir.

Ao passo que as alianças estratégicas consistem num acordo de cooperação temporário com o objetivo de complementar recursos, competências e dar seguimento a um objetivo comum, a expatriação do trabalhador inquirido neste estudo decorreu da necessidade de garantir o processo de implementação de uma nova área estratégica. Conforme referido no quadro acima, para além dos objetivos comuns entre as empresas, a necessidade de expatriação versou também sobre a falta de profissionais locais qualificados para a tarefa no país de destino.

Quanto à escolha do trabalhador, a expatriação decorreu de um convite pessoal; contudo, a empresa destacou que em casos de adoção de um processo seletivo interno todos os funcionários que tenham as competências necessárias para a vaga em aberto podem participar, ao contrário do processo seletivo utilizado nas Empresas A e C, onde participam na seleção trabalhadores já pré-selecionados a partir das competências e características desejáveis.

No que concerne ao processo de expatriação em si, o trabalhador da Empresa B manteve contacto direto com a equipa de Portugal, uma vez que continuou a trabalhar em alguns projetos locais, sendo necessário conciliar os objetivos da expatriação com a gestão dos projetos em que já atuava no país de destino. Para tal, a ligação com a equipa da empresa mãe foi mantida, apesar de ter tido a vaga de trabalho colmatada por uma nova contratação.

Fica claro que, no que concerne aos tipos de expansão internacional, no caso da expatriação estudada nesta pesquisa, a Empresa B possui características próprias que podem estar relacionadas com o facto de apresentar uma estratégia de internacionalização com período de vigência pré determinado e manutenção da independência entre as filiais.

As Empresas A e C apresentaram duas diferenças importantes no que concerne às práticas da expatriação que podem ser relacionadas com as suas estratégias de expansão internacional.

A Empresa A mostrou-se mais aberta à possibilidade de o expatriado se manter por definitivo na filial de expatriação. Faz sentido associar tal facto à estratégia de internacionalização, uma vez que a respectiva estratégia tem como objetivos melhorar a performance dos novos mercados, buscando maior notoriedade e dimensão global. Um trabalhador expatriado que atinge as metas e objetivos da expatriação e atua com sucesso diante das imprevisibilidades que surgem é uma mais-valia para a empresa mãe.

Já a Empresa C foi clara, em todos os contactos realizados, sobre a importância da disseminação da cultura e valores e da interação cultural com as novas equipas, uma vez que as últimas razões de expatriação versam sobre aquisições que o Banco tem feito em outros países. O principal objetivo é a integração da empresa adquirida com a empresa mãe de forma a se tornarem uma só ao longo da história.

Quais são então os fatores críticos de sucesso no processo da expatriação?

Com vista a responder a esta pergunta, que representa o título do presente trabalho, vale a pena fazer uma breve consideração do que são os fatores críticos de sucesso.

Fatores críticos de sucesso são os elementos que não podem falhar para que uma empresa seja bem-sucedida: todas as competências e atividades desenvolvidas por uma empresa que, uma vez bem executadas, representam o sucesso organizacional. Ao mesmo tempo, uma falha crítica pode tornar-se um impeditivo para o sucesso ou responsável pelo insucesso. Logo, os fatores críticos dizem respeito ao sucesso e ao insucesso de uma empresa, sendo decisivos para a concretização ou não dos objetivos e metas organizacionais.

Neste contexto, destacam-se como fatores indispensáveis ao sucesso da expatriação, seja para empresas com estratégias de internacionalização, alianças estratégicas ou aquisição, os que constam da Tabela 10. Os referentes aos trabalhadores integram a Tabela 11.

Tabela 10 - Fatores críticos de sucesso - Empresas

Fatores Críticos de Sucesso
Empresas
(1) Uso eficaz dos recursos: Processo Seletivo, Treino e Formação, Gestão Salarial e Compensações Monetárias, Avaliação de Desempenho.
(2) Definição de objetivos da missão de expatriação e desenvolvimento de planos e metas para alcançar os objetivos traçados
(3) Coordenação entre a empresa de origem e a de destino
(4) Processo de Repatriação e Retenção dos trabalhadores repatriados

(1)

A expatriação acarreta um processo amplamente dispendioso, pois envolve uma estrutura de custos elevada para as empresas, exigindo a utilização de diferentes recursos, desde os procedimentos internos, característicos dos recursos humanos, departamento financeiro-administrativo, até aos custos diretamente afetos à mobilidade e ao suporte do expatriado no país de destino.

O uso eficaz dos recursos representa um ponto crítico no sucesso da expatriação. As empresas devem dar o devido enfoque ao processo de identificação e seleção de recursos, uma vez que isso constituirá um importante ponto de rentabilidade e produtividade do processo em si.

Neste sentido, o processo seletivo deve ter em conta, não só, a aptidão técnica e a capacidade de transferência de competências técnicas, como também *soft skills* e competências pessoais do trabalhador, que podem ser desenvolvidas e colmatadas através de treino ou formação.

As competências sociais e comportamentais, conhecidas por *soft skills*, constituem na atualidade um fator fundamental no perfil do trabalhador, dado que são um fator de diferenciação face às competências técnicas encontradas no mercado de trabalho. Tal é intensificado num processo de seleção para expatriação, dado que o trabalhador será exposto a um novo contexto cultural que, naturalmente, refletirá a necessidade de adaptação e aceitação de novos ambientes e ideologias.

Desde a saída do trabalhador é importante ter bem definidas questões salariais, compensações monetárias pelo deslocamento, objetivos da expatriação, bem como condições da repatriação para evitar possíveis conflitos durante a adaptação do trabalhador ao local e à empresa de destino. A este nível urge a necessidade de planejar cuidadosamente e, de forma transversal, todas as etapas do processo de expatriação.

A coordenação entre as empresas também é um fator fundamental para o sucesso da expatriação tendo em conta a necessidade de acompanhamento constante das atividades realizadas pelo trabalhador expatriado. Avaliações de desempenho frequentes, além de um importante mecanismo de feedback, resultam num melhor entendimento da sua função e melhoram a sua performance no trabalho, ao mesmo tempo que permitem à empresa uma visão dos obstáculos a que o expatriado está sujeito.

(2)

Paralelamente, ao acima exposto, importa ainda realçar a importância de um bom planeamento e definição dos objetivos da expatriação por forma a garantir uma execução bem sucedida do processo. É essencial que a comunicação entre o expatriado e a empresa assente numa clara identificação dos objetivos da expatriação. Para tal, cabe à empresa assegurar mecanismos de monitorização e acompanhamento do percurso profissional do trabalhador na empresa de destino.

Ademais, a definição clara dos objetivos da expatriação é uma fonte de orientação para o trabalhador, resguardando os intentos estratégicos da empresa e contribuindo para o sucesso da missão. Mais concretamente, a definição de objetivos e *milestones*, potencia o sucesso da execução do projeto, dando maior suporte ao trabalhador que, numa fase inicial, terá que se focar substancialmente na gestão da própria adaptação ao novo ambiente e equipa de trabalho.

(3)

A comunicação constante e direta entre a empresa-mãe e a empresa de destino permite monitorar e corrigir o percurso do projeto, bem como os objetivos e resultados do mesmo. Adicionalmente, a coordenação entre os departamentos dos recursos humanos representa um mecanismo fundamental de suporte ao trabalhador, na medida em que assegura o cumprimento das condições acordadas no âmbito da expatriação.

(4)

É fundamental estruturar um processo de repatriação na empresa de origem por forma a potenciar a retenção do trabalhador repatriado. De facto, o processo de repatriação é um processo sensível, na medida em que o repatriado sofrerá novos impactos aquando do seu retorno dada a descontextualização própria à empresa de origem.

Aliado a isto, após um processo de expatriação, o trabalhador retorna com uma nova perspetiva, quer ao nível profissional, quer ao nível pessoal. Isto contribui para busca de novos desafios, ao mesmo tempo que aumenta a sua visibilidade perante empresas concorrentes, dadas as competências desenvolvidas com esta experiência.

Face ao exposto, é essencial que a empresa adote mecanismos de retenção destes profissionais em particular, porque se, por um lado, o repatriado regressa com competências profissionais e

peçoais que o enriquecem e o tornam uma mais-valia para a empresa, por outro lado, realizou-se um alto investimento no processo de expatriação e no próprio trabalhador.

Não obstante, a literatura refere que o processo de repatriação é, por vezes, negligenciado pela maioria das empresas. Contudo, é uma das etapas mais sensíveis do processo, é o momento da grande reviravolta profissional e pessoal, uma vez que implica uma readaptação do trabalhador. As empresas que reconhecem este facto providenciam planos de reintegração e progressão de carreira, fornecendo orientação profissional e permitindo endogeneizar no seio da empresa o conhecimento gerado pela experiência profissional (Black e Gregersen 1999).

Identificam-se, ainda, na literatura como fatores de sucesso relevantes: (i) uma clara definição de expectativas no decorrer do processo, (ii) a consideração pelo ambiente/contexto de destino, (iii) a necessidade de frequente avaliação de desempenho, bem como (iv) a definição de parâmetros de equidade (entre o plano origem e o plano de destino), (v) o plano de progressão de carreira do trabalhador e (vi) um sistema de avaliação da performance do processo de expatriação, através da definição de *key performance indicators* (Martin e Bartol 2003).

Tabela 11 - Fatores críticos de sucesso - Trabalhadores

Fatores Críticos de Sucesso
Trabalhadores
(1) Adaptação cultural
(2) Inteligência cultural
(3) Gestão do tempo
(4) Gestão de expectativas

(1) (2)

No atual panorama global o processo de expatriação exige, cada vez mais, que os trabalhadores estejam preparados para as divergências, quer a nível da cultura nacional, quer a nível da cultura organizacional. Neste cenário, torna-se imprescindível ao trabalhador o desenvolvimento de competências pessoais que potenciem a adaptação cultural.

A capacidade de adaptação cultural é fundamental para o sucesso no desempenho de um cargo internacional, ao mesmo tempo que é necessário ter visão alargada e global, interesse e sensibilidade cultural, saber fazer um balanceamento de contradições, não se precipitar com pré julgamentos e encarar a mudança como uma oportunidade / ter resiliência. Tais aptidões, relacionadas com a inteligência cultural, por vezes, estão intrínsecas a determinados indivíduos, mas também podem ser desenvolvidas e são um fator chave para o sucesso de um trabalhador expatriado, diante das inúmeras adversidades culturais e organizacionais.

Um recente artigo da Revista Forbes relata a experiência de expatriação vivida por uma profissional envolvida num processo que perdurou alguns anos e se estendeu por quatro países diferentes. Neste contexto, identificaram-se como pontos críticos de sucesso da experiência pessoal da expatriada (i) a capacidade de dedicação às tarefas propostas e ao trabalho; (ii) o respeito pela cultura local; (iii) inspirar-se com a experiência de outros

expatriados e tomar para si como uma aprendizagem; (iv) saber progredir enquanto minoria, na medida em que estará a representar, por conta própria, os valores e a cultura da empresa de origem; (v) encontrar um balanço entre a vida profissional e pessoal, procurando explorar competências sociais e fazer amigos; (vi) reconhecer os próprios limites e respeitá-los (Li 2012).

Em paralelo com os resultados adquiridos neste estudo é possível concluir a importância da adaptação cultural e, conseqüentemente, do desenvolvimento da inteligência cultural com vista a adquirir a capacidade de interagir de forma eficaz com e entre culturas.

### (3) (4)

A gestão do tempo e a gestão de expectativas são fatores críticos no decorrer da expatriação tendo em conta os objetivos pessoais e profissionais no que concerne ao afastamento do país e da cultura de origem, as possíveis modificações linguística, alimentar ou climática, as metas a serem alcançadas e as dificuldades de adaptação ao novo ambiente e equipa a trabalhar.

Em linha com o anteriormente referido, relativamente à definição de metas e objetivos, a gestão do tempo é igualmente importante neste processo, quer no tempo afeto a cada tarefa do trabalho, quer no tempo de conclusão da missão e dos objetivos. É um fator crítico tendo em conta a falta de conhecimento dos fatores que podem intervir na gestão do tempo, como a interação, ainda em fase inicial, com a equipa de trabalho.

Ao mesmo tempo, o período de distanciamento do país de origem, família e amigos, pode acarretar instabilidade emocional, tornando necessária não só a gestão do tempo a nível profissional como a nível pessoal.

Por outro lado, enfrentar o novo contexto requer a habilidade de gerir as expectativas, uma vez que a criação de expectativas interfere diretamente na motivação, na percepção e na tomada de decisão. O confronto entre o plano teórico e a realidade conta com variáveis, internas e externas ao ambiente empresarial, que podem impactar na experiência e no desempenho do trabalhador.

Diante do exposto, é possível inferir que os fatores críticos de sucesso do trabalhador estão relacionados, principalmente, com o desenvolvimento de competências pessoais que lhe garantam maior adaptabilidade, flexibilidade e resiliência perante as possíveis adversidades que enfrentará no decorrer do período de expatriação.

Não menos importante, foi possível também a identificação das vantagens e desvantagens – pelo menos potenciais – do processo de expatriação, pois ainda que bem direcionados os fatores críticos de sucesso, uma vez levado a cabo o processo de expatriação, este acarretará vantagens e desvantagens, quer para a empresa quer para o trabalhador.

Tabela 12 - Vantagens versus Desvantagens - Empresas

<b>Empresas</b>	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propagação da Cultura e dos Valores</li> <li>• Diversificação e crescimento de atividades ou negócios</li> <li>• Redução do risco da contratação local</li> <li>• Transferência de conhecimento e processos da empresa mãe para as filiais</li> <li>• Homogeneização das práticas da empresa</li> <li>• Exploração do conhecimento local</li> <li>• Garantia de controlo e coordenação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto custo associado para empresa</li> <li>• Perda de uma pessoa chave na área</li> <li>• Necessidade de substituição de quadro</li> <li>• Risco de insucesso (pelo caráter subjetivo)</li> </ul>

Tabela 13 - Vantagens versus Desvantagens - Trabalhadores

<b>Trabalhadores</b>	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanência do vínculo laboral</li> <li>• Desenvolvimento de competências pessoais e profissionais</li> <li>• Progressão na carreira</li> <li>• Experiência multicultural</li> <li>• Compensações salariais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afastamento do país de origem</li> <li>• Baixa familiaridade com condições locais</li> <li>• Risco de perda da identidade cultural</li> <li>• Barreiras linguísticas</li> <li>• Problemas de ajustamento social e profissional</li> </ul>

## 5 Conclusões e perspectivas futuras

O interesse na escolha do presente tema surgiu após a minha deslocação pessoal a Portugal, tendo como fim a realização do presente Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão. Com efeito, o mestrado está relacionado com uma expatriação educacional e constituiu um fator impulsionador da escolha, tendo em conta as barreiras e os impactos vivenciados nesta experiência. A percepção de algumas lacunas existentes no processo de recebimento de alunos estrangeiros, desde o início do mestrado até ao seu fim teve como consequência a minha análise crítica do processo de mobilidade internacional. Contudo, levando em consideração o meu interesse pelo campo da gestão estratégica empresarial, após a conclusão das cadeiras de Gestão de Recursos Humanos e de Estratégia e Competitividade Empresarial ficou direcionado o tema a ser trabalhado neste estudo.

Para compreensão do processo de expatriação procedeu-se à revisão da literatura, com referência à influência da globalização, as consequências do seu impacto e a definição de pontos-chave relacionados com o tema, como a influência das diferentes culturas nacionais e organizacionais, da multiculturalidade e dos tipos de gestão estratégica de expansão nas empresas. O principal objetivo deste estudo foi identificar os procedimentos de expatriação adotados pelas empresas e as possíveis diferenças relacionadas com as estratégias de expansão internacional para, por fim, identificar quais os principais fatores críticos de sucesso no processo de expatriação. Assentes nestes objetivos, as perguntas de pesquisa surgiram de forma a orientar o estudo e definir pontos estratégicos a serem trabalhados.

Relativamente ao desenvolvimento da pesquisa, optou-se pela diversidade de casos de forma a potenciar o enriquecimento dos resultados e da sua análise, uma vez que a amostra teria de ser pequena e o tema antecipava questões subjetivas, variáveis muito dependentes do comportamento humano de cada indivíduo, e também da estratégia de cada empresa. Salienta-se que as empresas estudadas não possuem vínculos com a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, o que configurou uma limitação no que concerne ao tempo de procura das empresas participantes, à dificuldade de um primeiro contacto e à criação de laços mais estreitos para a discussão do tema da pesquisa. Também a exigência de não divulgação do nome das mesmas acabou por introduzir no tratamento de dados de cada empresa algumas restrições.

O facto de se tratar de um tema transversal a várias áreas de pesquisa impôs, de algum modo, alguma generalidade excessiva e um cunho demasiado interpretativo, o que também introduziu algumas barreiras e limitações. Quanto aos resultados, por serem baseados em casos de estudo em número muito reduzido, não será aconselhada a generalização dos mesmos, uma vez que, na ausência de possibilidade de tratamento estatístico adequado, poderiam estar, no limite, associados às empresas investigadas. Pelos mesmos motivos, quanto à análise da gestão de pessoas, com foco na expatriação, não se devem generalizar os problemas ou possíveis barreiras encontradas. A imprevisibilidade do comportamento humano, principalmente no que concerne à mudança, constitui, neste caso, um fator adicional de moderação na possibilidade de generalização das conclusões aqui retiradas.

Com efeito, as respostas obtidas no presente estudo não devem ser entendidas como concludentes, mas sim como um ponto de partida para estudos futuros, em que se poderá dispensar mais tempo para recolha e análise dos dados, com uma amostra maior, a fim de proceder a uma análise quantitativa e conclusiva.

Neste sentido, sugere-se uma investigação dedicada à criação de um modelo de processos macro que defina procedimentos-base que devem ser adotados em qualquer tipo de expatriação, a partir – ou não – da diferenciação de estratégias de internacionalização das empresas, uma vez que, apesar das diferenças encontradas nesta pesquisa, a maior parte das limitações e possíveis insucessos podem ser questões comuns a quase todas as empresas, independentemente do tipo de expansão internacional adotada.

## Referências Bibliográficas

- Adler, Nancy J. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Montagem por Thomson South-Western. Ohio: Mason, 2008.
- Albuquerque, L.G. “A Gestão Estratégica de Pessoas.” In *As Pessoas na Organização.*, de M.T. Fleury. São Paulo: Gente, 2002.
- Albuquerque, L.G. “Estratégia de Recursos Humanos e Competitividade.” In *Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas.*, de Lúcia Maria Barbosa de Oliveira Marcelo Milano Falcão Vieira. São Paulo: Atlas, 1999.
- Albuquerque, L.G. *O Papel Estratégico de Recursos Humanos*. Tese de Livre Docência, Universidade de São Paulo, São Paulo: 1987.
- Almeida, André. *Internacionalização de empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos*. Montagem por Elsevier. Rio de Janeiro, 2007.
- Barreto, Leilianne Michelle Trindade da Silva. “Estratégias de Gestão de Pessoas e Desempenho Organizacional na Hotelaria: O papel das capacidades organizacionais.” Tese Pós Graduação, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- Bauman, Zygmunt. *Globalização: As consequências humanas*. Traduzido por Marcus Penchel. Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar Editor, 1999.
- Black, J. Stewart, e Hal Gregersen. “The Right Way to Manage Expats.” *Harvard Business Review*, 1999.
- Bosquetti, Marcos Abilio. “Gestão de Pessoas, Estratégia e Performance Organizacional: Um estudo internacional de multicaseos.” Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- Brett, Jeanne, Kristin Behfar, e Mary C. Kern. “Managing Multicultural Teams.” *Harvard Business Review*, November 2006.
- Calof, Jonathan L. , e Paul W. Beamish. “Adapting to foreign markets: Explaining internationalization.” *International Business Review* 4, n.º 2 (June 1995): 115-131.
- Cox, T. *Cultural diversity in organizations: Theory, Research and Practice*. Montagem por Berrett-Koehler Publishers. San Francisco, 1994.
- Creswell, John W. *Research Design - Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Vol. 4th ed. EUA: Sage, 2014.
- Denzin, Norman, e Yvonna Lincon. “Introduction: the discipline and practice of qualitative research.” *The Sage Book of Qualitative research*, 2005.
- Dutra, Joel Souza. “Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.” In *O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras.*, de André Luiz Fischer, 7-21. São Paulo: Gente, 2001.
- Earley, Christopher P. “Redefining Interactions Across Cultures and Organizations: Moving Forward With Cultural Intelligence .” *Research in Organizational Behavior* 24 (2002): 271-299.

- Freire, A. *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo, 1997.
- Freitas, M. E. de, e M. Dantas. “O Estrangeiro e o Novo Grupo.” *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 2011: 601-608.
- Godoy, Arilda Schmidt. “Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.” *Revista de Administração de Empresa*, 1995: 57-63.
- Higgins, James M., e Ilan Alon. “Global leadership success through emotional and cultural intelligences.” *Kelley School of Business (Elsevier)* 48 (2005): 501-502.
- Hofstede, Geert. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Vol. Second Edition. London: Sage Publications, 2001.
- Jameson, Frederic. *Pós Modernismo: A lógica do capitalismo vazio*. São Paulo, SP, 1996.
- Kim, Young Yun, e P.S. Dharm Bhawuk. “Globalization and diversity: Contributions from intercultural research.” *International Journal of Intercultural Relations (Elsevier)* 32 (2008): 301-304.
- Li, Noch Noch. “Seven Secrets to Success as an Expat Executive.” *Forbes*, 2012.
- Lima, Mariana B. “Políticas e Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros.” Thesis, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2009.
- Lisak, Alon, e Miriam Erez. “Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics.” *Journal of World Business (Elsevier)*, 2015: 3-14.
- Lyotard, Jean-François. *O Pós Moderno*. 4ª edição. Traduzido por Ricardo Correa Barbosa. Rio de Janeiro, RJ: José Olympio Editora, 1993.
- Mariotto, F. L. *Estratégia Internacional da Empresa*. Montagem por Thompson. 2007.
- Martín Alcázar, Fernando, Pedro M. Romero Fernández, e Gonzalo Sánchez Gardey. “Human resource management as a field of research.” *British Journal of Management* 16 (2005): 663-659.
- Martin, David C., e Kathryn M. Bartol. “Factors influencing expatriate performance appraisal system success: an organizational perspective.” *Journal of International Management*, 2003.
- Mascarenhas, André Ofenhejm. *Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Críticas*. São Paulo: Cengage, 2008.
- Meyer, R. “The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion.” *Management Report Series (Rotterdam School of Management)* 300 (1996): 17.
- Nkomo, S. M., e T. Jr. Cox. “Diverse identities in organizations.” *Managing organizations (Sage publications)*, 1999.
- Parvis, L. “Diversity and effective leadership in multicultural workplaces.” *Journal of environmental health* 65, n.º 7 (2003).
- Sanjek, Roger. “The Ethnographic Present.” *The Journal of the Royal Anthropological Institute (Royal Anthropological Institute)* 26, n.º 4 (1991): 609-628.
- Santos, António J. Robalo. *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Escolar Editora, 2008.

Schein, Edgar H. “Organizational Culture & Leadership.” 1997.

—. *Organizational Culture and Leadership*. Vol. 3º Ed. Jossey Bass, 2004.

Silva, Augusto Santos. “Os desafios da globalização à gestão dos recursos humanos .” Slides, Intervenção na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, 2015.

Silveira, Victor Natanael Schwetter, e Antônio Del Maestro Filho. “Gestão Estratégica de Pessoas e Desempenho Organizacional: Uma análise teórica.” *Pretexto*, 2013: 17.

Tung, Rosalie L. “The New Expatriates: Managing Human Resources Abroad.” Montagem por Nakiye A. Boyacigiller. *Journal of International Business Studies* (Palgrave Macmillan Journals) 20, n.º 2 (1989): 361-364.

Vidala, M. Eugenia Sanchez, Raquel Sanz Valle, M. Isabel Barba Arago, e Chris Brewster. “Repatriation adjustment process of business employees: Evidence from Spanish workers.” *International Journal of Intercultural Relations* (Elsevier) 31 (2007): 317-337.

Worthley, Reginald, e Brent R. MacNaba. “Individual characteristics as predictors of cultural intelligence development: The relevance of self-efficacy.” *International Journal of Intercultural Relations* (Elsevier) 36 (2012): 62-71.

Yin, R. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2001.

## **ANEXOS**

### Anexo 1

As entrevistas tiveram como objetivo fornecer uma visão ampla e geral do presente tema de forma a esclarecer os participantes sobre os principais objetivos desta pesquisa. A partir dos presentes guíões de entrevista foi possível recolher informação acerca das opiniões e ideias dos participantes sobre o tema, de modo a identificar pontos necessários para responder às perguntas de pesquisa.

Abaixo apresenta-se, de forma resumida as respostas obtidas durante as entrevistas.

### **Resumo das entrevistas semiestruturadas realizadas com os Recursos Humanos**

#### **1 – Que motivos levam a empresa aderir o processo de expatriação?**

Empresa B “São vários os motivos, conforme a necessidade de cada caso. No caso do expatriado que entrevistará para este trabalho, a expatriação decorreu de uma parceria entre os escritórios, com o objetivo de colmatar a falta de recursos locais e a necessidade de assegurar que os padrões utilizados em Portugal sejam utilizados em Angola”.

Empresa C “Temos feito muitas aquisições em outros países nos últimos tempos. O Banco tem uma cultura muito forte e diria que única no Brasil, o que de fato transforma-se num choque cultural para os novos funcionários e para o próprio Banco, pela falta de conhecimento ou adaptação entre as culturas, sendo uma das principais preocupações do *Management Committee*. Assim a expatriação serve como um meio para ‘aculturar’ a nova aquisição. Através do expatriado é possível atuar na interação da equipe da localidade com o Brasil, além de difundir as práticas já aplicadas pelo Banco e otimizar processos”.

#### **2 – Qual o número atual de expatriados? Que cenário se deu a expatriação que estudaremos neste trabalho?**

Empresa B “200”.

Empresa C “100”.

#### **3 – Em que cenário se originou a expatriação estudada neste trabalho?**

Empresa B “A nossa empresa tem um escritório em Angola que ainda não contempla todas as áreas de negócio que temos e o início de uma nova atividade, a consultoria de investimentos, originou a necessidade de expatriar um colaborador para este processo de implementação, dada a ausência de recursos qualificados para isto. O expatriado teve como função garantir implementação da nova área, disseminar a cultura da empresa e dar formação aos colaboradores deste escritório”.

Empresa C “O Banco fez uma aquisição a uma corretora na Colômbia e a principal razão da expatriação foi um projeto de integração. O funcionário teve como principais metas entender e mapear o funcionamento da Diretoria Financeira e difundir a cultura do Banco”.

#### **4 – Que competências são as mais valorizadas aquando do processo de seleção?**

Empresa B “Capacidade de lidar com dificuldade e obstáculos, facilidade de integração, conhecimento cultural e empatia / simpatia”.

Empresa C “Valorizamos competências pessoais. Acreditamos que o fato de fazerem parte da nossa equipe já lhes assegura que possuem as competências técnicas necessárias e, a partir de

então focamos em competências pessoais necessárias para lidar com as dificuldades e diferenças que enfrentarão. Posso citar bom relacionamento interpessoal, comunicação, resiliência, adaptabilidade, entre outras”.

#### **5 – Há algum tipo de formação ou medidas preventivas para adaptação do trabalhador à cultura local?**

---

Empresa B “No momento não há formação específica, consoante a necessidade intervimos”.

Empresa C “Não, fica a cargo do funcionário a adaptação”.

#### **6 – Como é medido o sucesso/insucesso da expatriação?**

---

Empresa B “Pela capacidade de integração, adaptação e aceitação, quer pela equipa, quer pelos clientes. A própria evolução na carreira é o reflexo desse sucesso/insucesso”.

Empresa C “Pela avaliação de desempenho/cumprimento das metas designadas para a expatriação”.

#### **7 – Há contacto/comunicação entre o RH da empresa mãe e o RH da filial onde o trabalhador está expatriado?**

---

Empresa B “Sim, há contacto direto e assíduo”.

Empresa C “Há contato direto entre os RH de forma a obter feedback da adaptação do funcionário”.

#### **8 – Aquando da repatriação, a empresa procura de alguma forma permitir ao trabalhador que coloque em prática as competências que adquiriu durante o período da expatriação?**

---

Empresa B “Claro, para otimizar esse *know-how* e a mais valia que foi adquirida, quer técnica, quer comercial, quer relacional”.

Empresa C “Os funcionários normalmente são colocados em posições estratégicas para aproveitar sua experiência e os relacionamentos construídos na outra localidade”.

#### **9 – Identifique, na sua opinião, uma oportunidade de melhoria no processo de expatriação que poderia ser uma mais-valia para o trabalhador expatriado.**

---

Empresa B “O colaborador expatriado não deveria estar afeto a trabalhos na empresa de origem dado a exigência da fase inicial de adaptação ao novo local e equipa, de forma a promover mais adaptação e dedicação ao novo local”.

Empresa C “Treinamento sobre a cultura do novo local de moradia para o funcionário. Acredito que para além disso, poderíamos aumentar para 2 meses (o que hoje se oferece é apenas 1 mês) o período de hospedagem em hotel para que o funcionário tivesse mais tempo para se ambientar no novo local e fizesse a procura de forma mais segura ou confortável”.

## **Resumo das entrevistas semiestruturadas realizadas com os trabalhadores expatriados**

### **1 – Qual foi o processo adotado pelo RH na escolha de expatriá-lo?**

---

Empresa B “Convite pessoal”.

Empresa C “Fui convidado”.

### **2 – Que motivos o levaram a aceitar a experiência de expatriação?**

---

Empresa B “Esta oportunidade permitiria a minha progressão na carreira de forma muito mais rápida, enriquecimento do meu currículo profissional e um desafio pessoal”.

Empresa C “Foi um projeto desafiante e promissor para a minha carreira”.

### **3 – Que benefícios foram oferecidos?**

---

Empresa B “O processo formal de apoio com casa, transporte, saúde e afins”.

Empresa C “Apoio financeiro e retornos recorrentes ao Brasil. Além de suporte as questões profissionais no país de destino”.

### **4 – Que cargo exerceu durante a expatriação?**

---

Empresa B “Manager”.

Empresa C “Manager”.

### **5 – A nível pessoal, quais foram as maiores dificuldades?**

---

Empresa B “Adaptação a um contexto de país em desenvolvimento”.

Empresa C “Adaptação à cidade por ser uma cidade mais pacata e com cultura totalmente distinta a que eu estava acostumado. E adaptação à forma de trabalho dentro da empresa na Colômbia, por ter uma cultura completamente diferente da cultura do Banco no Brasil”.

### **6 – Quais as principais vantagens desta experiência à nível pessoal / profissional?**

---

Empresa B “Crescimento pessoal, respeito pelas diferenças, conviver com diferentes costumes e diferentes métodos de trabalho, melhor remuneração e maior progressão de carreira”.

Empresa C “Aprender a lidar com pessoas de diferentes culturas, tanto do ponto de vista pessoal, como cultural profissional”.

### **7 – Em algum momento julgou que não iria adaptar-se e cogitou regressar antes do período acordado?**

---

Empresa B “Não”.

Empresa C “Não me adaptei ao estilo de vida de Medellin, porém por questões profissionais, não cogitei voltar antes”.

### **8 – Como avalia os resultados da sua expatriação?**

---

Empresa B “Muito bom”.

Empresa C “Excelente! Foi determinante para o meu desenvolvimento e reconhecimento profissional”.

### **9 – Na sua opinião que tipo de suporte poderia ser implementado pelo RH no processo de expatriação.**

---

Empresa B “Maiores cuidados na chegada, principalmente no primeiro dia, desde a chegada ao aeroporto e à empresa”.

Empresa C “Poderia ser dado maior suporte na adaptação cultural dentro da empresa do país de destino, além de maior suporte na chegada em si”.

## Anexo 2

### Enunciados dos questionários enviados aos trabalhadores e aos Recursos Humanos ou responsáveis pelo processo de expatriação.

Ao trabalhador expatriado

<https://docs.google.com/forms/d/1i4KLpOgcm4IAiVBMA...>

[Editar este formulário](#)

## Ao trabalhador expatriado

Gestão Estratégica de Pessoas e o Processo de Expatriação: Fatores Críticos de Sucesso

O presente questionário faz parte de uma pesquisa de tese integrante do Mestrado de Engenharia de Serviços e Gestão da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto que tem como título "Gestão Estratégica de Pessoas e o Processo de Expatriação: Fatores Críticos de Sucesso".

O principal objetivo deste trabalho é desenvolver casos de estudo, a fim analisar as diferentes formas de gestão implementadas em diferentes organizações. Perceber a estratégia que cada uma adota no que concerne à instrução e treinamento de seus trabalhadores e fazer uma análise crítica sobre as ferramentas e métodos utilizados, identificando pontos de melhoria e destacando quais devem ser os fatores críticos de sucesso desta abordagem.

Apesar de haver questões de resposta aberta, fica a seu critério dar respostas objetivas e pontuais se assim o desejar, e de modo a não tomar muito do seu tempo.

A informação será tratada e utilizada exclusivamente para fins de conclusão desta tese académica, estando a confidencialidade das informações recolhidas assegurada.

**\*Obrigatório**

**Nome da empresa:** \*

### Dados pessoais

**1. Idade** \*

**2. Formação académica** \*

**3. Situação conjugal** \*

**4. Número de Filhos** \*

0

1

1 de 9

19/09/15 12:48

- 2
- 3 ou mais

**5. Agregado familiar durante a expatriação**

Quem da família o acompanhou durante a expatriação?

## Histórico da carreira na atual empresa

**1. Tempo na empresa \***

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 2 a 3 anos
- 3 a 4 anos
- 5 anos ou mais

**2. Cargo exercido antes da expatriação \***

**3. Duração prevista de expatriação \***

**4. Local da expatriação \***

Cidade / País

**5. Função exercida durante a expatriação \***

**6. É a primeira experiência de expatriação? \***

- Sim
- Não

**6.1 Em caso negativo, quantas vezes esteve expatriado, quanto tempo e onde?**

## Desenvolvimento profissional e questões relativas à empresa

### 1. Que razões o levaram a expatriar-se \*

Considere para avaliação dos itens a escala que se segue

	Irrelevante	Pouco relevante	Indiferente	Relevante	Muito relevante
Interesse na experiência multicultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de progressão na carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projeto interessante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interesse no país de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interesse económico (remuneração/retribuições)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A oportunidade surgiu sem uma efetiva procura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por razões familiares (ex. Acompanhar cônjuge expatriado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não teve alternativa a não ser aceitar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pretendia mudar de vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 1.1 Se houver outras razões que não foram citadas, indique quais

### 2. Qual foi o processo adotado pelo RH na escolha de expatriá-lo? \*

- Processo seletivo interno
- Convite pessoal
- Candidatura espontânea
- A expatriação foi-me imposta
- Outro:

### 3. Com quanto tempo de antecedência tomou conhecimento de que participaria de um processo de expatriação? \*

**4. Teve alguma ação de formação específica visando conhecer a realidade do país em que está/esteve expatriado? \***

- Sim
- Não

**4.1 Em caso positivo, de que tipo?**

**5. Questões relativas às funções desempenhadas durante a expatriação \***

	Completamente em desacordo	Em desacordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Completamente de acordo
Desempenha funções similares ao cargo que tinha no país de origem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem maiores responsabilidades no cargo atual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem maior poder de decisão no cargo atual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem maior possibilidade de progressão na carreira em virtude do cargo atual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem maior motivação no cargo atual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. A repatriação foi discutida no momento da expatriação? Foi-lhe dada a possibilidade de não retornar da expatriação, caso assim desejasse? \***

**7. Foi realizado algum tipo de treinamento/formação relativo à função que iria desempenhar durante a expatriação? \***

**8. Como foi realizada a sua avaliação de desempenho durante o período de expatriação? \***

**9. Benefícios profissionais com a expatriação: \***

	Completamente em desacordo	Em desacordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Completamente de acordo
Recebe compensações monetárias por estar deslocado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salário substancialmente superior ao que auferia no país de origem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A expatriação significou uma promoção na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Completamente em desacordo	Em desacordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Completamente de acordo
Promessa de um cargo melhor no retorno da expatriação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não tem despesas com moradia, educação ou saúde durante a expatriação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Quais as maiores dificuldades enfrentadas, a nível profissional, aquando da chegada na sucursal do país de expatriação? \***

	Completamente em desacordo	Em desacordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Completamente de acordo
Adaptação aos métodos de trabalho e práticas de gestão locais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração na equipa (a nível profissional)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração na equipa (a nível social)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificação com a função exercida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptação profissional dos seus co-workers à sua forma de trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sua adaptação profissional à forma dos seus co-workers trabalharem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação com a chefia local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade de comunicação (Idiomas diferentes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Completamente em desacordo	Em desacordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Completamente de acordo
Dificuldade em se integrar/perceber a relação entre os níveis hierárquicos do local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Questões pessoais e familiares

1. Quais as maiores dificuldades enfrentadas, a nível pessoal, durante a expatriação? \*

2. A empresa-mãe ofereceu algum tipo de apoio durante o período de expatriação para si e para sua família? \*

- Sim
- Não
- Não aplicável

2.2 Em caso afirmativo, que tipo de apoio?

A resposta pode ser apresentada em tópicos

3. O seu (a sua) companheiro(a) trabalhava antes da expatriação? \*

- Sim
- Não
- Não aplicável

**4. A empresa ofereceu suporte para o tratamento da questão da carreira de seu/sua companheiro/a? \***

- Sim
- Não
- Não aplicável

**4.1 Em caso afirmativo, que tipo de suporte?**

A resposta pode ser apresentada em tópicos

**5. Em algum momento julgou que não iria adaptar-se à nova realidade e considerou regressar antes do término do período de expatriação? Em caso positivo, porquê? \***

**6. No seu ponto de vista, que outras medidas/políticas poderiam ser implementadas pela empresa-mãe para o apoiar neste processo? \***

A resposta pode ser apresentada em tópicos

**7. Já regressou da expatriação? \***

- Sim
- Não

Continuar »

Ao trabalhador expatriado

<https://docs.google.com/forms/d/1i4KLpOgcm4IAilVBMA...>

Powered by

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.  
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Editar este formulário

## Ao trabalhador expatriado

\*Obrigatório

### Repatriação

**1. Quando regressou? \***

Mês e ano

**2. No regresso desempenhou as mesmas funções que tinha antes da repatriação? \***

Sim

Não

Outro:

**3. Em caso negativo, teve opção de escolha sobre a nova função?**

**4. Progrediu em termos de carreira com a expatriação? \***

Sim

Não

Outro:

**5. Como foi recebido pelos demais colaboradores aquando do seu regresso? Houve hostilidade por parte de alguns? \***

Ao trabalhador expatriado

<https://docs.google.com/forms/d/1i4KLpOgcm4IAilVBMA...>

**6. Aceitaria participar novamente num projeto como expatriado? \***

- Sim
- Não

**6.1 Por que razões?**

« Voltar

Continuar »

Powered by

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.  
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Editar este formulário

## Ao trabalhador expatriado

\*Obrigatório

### Conclusões

1. Identifique até cinco características pessoais/personalidade que, na sua opinião, estão na base do sucesso da expatriação. \*


2. No seu ponto de vista, quais são as vantagens e as desvantagens da experiência de expatriação a nível pessoal/profissional? Que valores esta experiência lhe agregou? \*

3. Como avalia os resultados da sua expatriação para si e para a empresa? \*

4. Recomendaria a experiência da expatriação a outro/a colega? Por que motivos? \*

Ao trabalhador expatriado

<https://docs.google.com/forms/d/1i4KLpOgcm4IAilVBMA...>



[« Voltar](#)

[Enviar](#)

*Nunca envie senhas pelo Formulários Google.*

Powered by

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.  
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

[Editar este formulário](#)

## Aos Recursos Humanos

Gestão Estratégica de Pessoas e o Processo de Expatriação: Fatores Críticos de Sucesso

O presente questionário faz parte de uma pesquisa de tese integrante do Mestrado de Engenharia de Serviços e Gestão da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto que tem como título "Gestão Estratégica de Pessoas e o Processo de Expatriação: Fatores Críticos de Sucesso".

O principal objetivo deste trabalho é desenvolver casos de estudo, a fim analisar as diferentes formas de gestão implementadas em diferentes organizações. Perceber a estratégia que cada uma adota no que concerne à instrução e treinamento de seus trabalhadores e fazer uma análise crítica sobre as ferramentas e métodos utilizados, identificando pontos de melhoria e destacando quais devem ser os fatores críticos de sucesso desta abordagem.

Apesar de haver questões de resposta aberta, fica a seu critério dar respostas objetivas e pontuais se assim o desejar, e de modo a não tomar muito do seu tempo.

A informação será tratada e utilizada exclusivamente para fins de conclusão desta tese académica, estando a confidencialidade das informações recolhidas assegurada.

•Obrigatório

Nome da empresa \*

Tempo na empresa \*

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 2 a 3 anos
- 3 a 4 anos
- 5 anos ou mais

Função / cargo atual \*

### Aspectos gerais

1. Quais são as suas responsabilidades relacionadas com processos de expatriação? \*

A resposta pode ser apresentada em tópicos

2. Qual o número atual de expatriados da empresa?

3. Há alguma função ou área em que exista um maior número de expatriados? Qual(ais)? \*

A resposta pode ser apresentada em tópicos

4. Quais as principais razões para a empresa realizar expatriações? \*

## Processo seletivo

1. Sobre o processo seletivo: \*

	Nada frequente	Pouco frequente	Indiferente	Frequente	Muito frequente
O processo seletivo é aberto a todos os funcionários da empresa num determinado cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nada frequente	Pouco frequente	Indiferente	Frequente	Muito frequente
A escolha é feita pela própria empresa, utilizando critérios (avaliação desempenho, tempo na empresa, experiência no cargo) específicos para a escolha do trabalhador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O trabalhador nem sempre tem a opção de escolha. Muitas vezes tem que aceitar a expatriação ainda que não seja o que deseja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**1.1 Outros? Qual(ais)?**

**2. Quais são os critérios mais utilizados no recrutamento/seleção dos expatriados? \***

A resposta pode ser apresentada em tópicos

**3. Que competências ou razões levam a empresa a selecionar um colaborador para um projeto de expatriação / quais as características que devem ter? \***

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Capacidade de liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos técnicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades negociadoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trajetória profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bom relacionamento interpessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de adaptação intercultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de falar o idioma local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solicitação do trabalhador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetivo de solucionar um problema urgente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Situação conjugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antiguidade na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiências anteriores de expatriação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Trabalhadores sem agregado familiar costumam ser mais interessantes perante os demais? \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**4.1 Se respondeu 4 ou 5 na pergunta anterior, por que motivos?**

**5. E sobre a diferença de géneros, existem práticas diferenciadas adotadas pela empresa quando se trata de expatriação de mulheres ou homens? \***

- Sim
- Não

**5.1 Em caso afirmativo, porquê?**

**6. É fornecido algum tipo de formação prévia à expatriação? \***

- Sim
- Não
- Outro:

**6.1 Se existe formação prévia à expatriação, esta normalmente versa que tipo de temáticas?**

**7. Quais são as principais condições/vantagens oferecidas ao/à expatriado/a? \***

A resposta pode ser apresentação em tópicos

## Da expatriação

**1. Como costuma ser a aceitação por parte dos quadros e trabalhadores locais em relação ao/à expatriado/a? Há contacto direto/feedback entre o RH da empresa mãe e o RH da sucursal do/a expatriado/a? \***

**2. De que forma a empresa colmata a ausência do/a expatriado/a durante o período da expatriação? \***

**3. Como é feita a avaliação de desempenho durante a expatriação? \***

## Suporte durante a expatriação

**1. Existe algum tipo de acompanhamento por parte da empresa mãe face à adaptação do/a expatriado/a no que se refere ao trabalho? \***

**2. Quanto à família do expatriado, é dado algum suporte durante o deslocamento? \***  
(ex. alojamento, saúde, educação)

**3. A empresa oferece algum suporte relativamente à carreira do/a companheiro(a) que acompanhará o/a trabalhador/a expatriado/a? \***

**4. Na sua opinião, que outras medidas poderiam ser desenvolvidas pela empresa para apoiar o processo de expatriação dos/as trabalhadores/as e das suas famílias? \***

## Regresso e reintegração

**1. A repatriação é discutida no momento da expatriação? \***  
(ex. tempo, condições de repatriação, questões salariais, função)

**2. O trabalhador pode optar por não regressar à empresa mãe no final do período de expatriação? \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**2.1 Em relação à pergunta anterior, se há casos de não repatriação, como é que a empresa gere este tipo de situação?**

**3. De que forma é que os expatriados são reintegrados? Existe um plano estratégico para a reintegração dos trabalhadores expatriados na empresa? \***

**4. Aquando da repatriação, a empresa procura de alguma forma permitir ao trabalhador que coloque em prática as competências que adquiriu durante o período da expatriação? Como? \***

## Conclusões

As respostas podem ser objetivas / em tópicos

**1. Identifique até cinco características pessoais/personalidade que, na sua opinião, estejam na base do sucesso da expatriação dos trabalhadores. \***

**2. Como é medido o sucesso/insucesso da expatriação? \***

**3. Para os recursos humanos é importante o acompanhamento da família durante o período de missão do expatriado? \***

**4. Quais as maiores vantagens e desvantagens para a empresa-mãe na expatriação? \***

**5. Que motivos/situações levam a empresa a preferir expatriar colaboradores a contratar trabalhadores locais? \***

**6. Considera que a experiência da expatriação é uma mais-valia para a empresa-mãe?**

\*

**7. Comentários e observações adicionais**

Enviar

*Nunca envie senhas pelo Formulários Google.*

Powered by

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)