

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Satisfação dos trabalhadores de uma empresa em Portugal, que experienciaram mobilidade laboral internacional

Leonardo António M. Franco dos Reis

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

MESTRE EM Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientador: Professor Doutor José Rebelo dos Santos

Setúbal, dezembro de 2013

*“O homem sofre as circunstâncias que fazem o Homem;
por isso ele é Ele e a sua circunstância”*

(Ortega Y Gasset)

Dedicatórias

Dedico esta dissertação aos meus pais e à Marisa que acreditaram em mim e fizeram parte de todo o processo de realização desta dissertação de mestrado.

Agradecimentos

A realização desta Dissertação de Mestrado só foi possível graças à colaboração e contributo, de forma direta ou indireta, de várias pessoas, às quais gostaria de exprimir algumas palavras de agradecimento:

- ao prof. Doutor José Rebelo pela sua disponibilidade e confiança manifestadas na orientação deste estudo, pela cedência e indicação de bibliografia relevante para a temática em análise e pelos oportunos conselhos.

- à Dra. Sílvia Ferraz, pelo interesse demonstrado e por amavelmente me ter autorizado a utilizar as escalas de satisfação laboral do seu trabalho de investigação.

- a todos aqueles que se disponibilizaram a responder ao questionário, o meu muito obrigado, porque sem a sua participação não teria sido possível esta investigação.

- aos meus colegas e amigos, pela prestimosa colaboração, amizade e espírito entre ajuda.

- e finalmente, a toda a minha família (direta e alargada), pelo seu apoio e incentivo na realização desta investigação, principalmente aos meus pais e à Marisa, que sempre acreditaram em mim, mesmo nos momentos difíceis.

A TODOS UM MUITO OBRIGADO

Resumo

A globalização levou ao desenvolvimento de estratégias para enfrentar novos desafios do mercado global, que impelem as empresas para a competitividade e concorrência à escala internacional. Enfrentar esses desafios é matéria vital, pois continuar confinado ao contexto nacional pode equivaler ao desaparecimento. Assim, as empresas viram-se para o exterior, desenvolvendo políticas globais onde se insere a mobilização internacional dos trabalhadores, ou seja, a expatriação. O impacto dessa estratégia verifica-se na empresa mas também nos trabalhadores, concretamente na sua satisfação com a expatriação.

Este estudo pretende aferir a satisfação dos trabalhadores que vivenciaram mobilidade internacional, tendo como objetivos conhecer as características da expatriação, analisar a satisfação dos trabalhadores que experienciaram mobilidade internacional, relacionar a satisfação destes trabalhadores com as variáveis sociodemográficas, bem como com as variáveis contextuais.

Foi realizado um estudo transversal, quantitativo, descritivo e correlacional, com uma amostra de 101 elementos pertencentes ao quadro de uma empresa multinacional portuguesa. Foram utilizadas escalas de satisfação : profissional, com o país de destino, com a expatriação e satisfação global; escalas já utilizadas num outro estudo em Portugal da autoria de Ferraz. O questionário foi disponibilizado em formato eletrónico.

As principais conclusões referem que o tempo médio de expatriação é de 12 meses e que é maior nos elementos de direção/chefia/quadro superior; que a iniciativa da expatriação parte da empresa e que a Alemanha é o país preferencial; que as satisfações apresentam níveis razoáveis isto é, acima do valor médio (ordem decrescente na satisfação global, na satisfação com o país de destino, na satisfação com a expatriação e na satisfação profissional); que as habilitações literárias fazem diferença na satisfação profissional e com o país de destino; que as funções desempenhadas no estrangeiro mostram diferenças (estando os cargos de direção/chefia e os quadros superiores mais satisfeitos profissionalmente, seguindo-se os técnicos especializados e depois os operadores); que quem tem progressão na carreira está mais satisfeito profissionalmente com a expatriação e globalmente e aqueles que podem levar os filhos para o estrangeiro têm mais satisfação profissional.

Perspetiva-se a discussão dos resultados pelos gestores de recursos humanos para compreender melhor o fenómeno da expatriação e pôr em ação programas de preparação para a expatriação.

São limitações do estudo: a abordagem do tema apenas com a opinião dos trabalhadores numa perspetiva quantitativa, sendo que a triangulação de metodologias e de populações podem abrir novos ângulos do fenómeno.

Palavras-chave: Satisfação; Mobilidade Internacional; Expatriação; Recursos Humanos

Abstract

The globalization led to the development of strategies to face the changes of the global market, that impels the companies too competitively and competing in a global market scale. Facing these challenges it's a vital matter because being confined to the national context may lead to the disappearance. So, companies turn to the outside, developing global policies were it inserts the international mobilization of their workers. This process is called the expatriation and represents outplacement of a worker, in other words expatriation. The impact of this type of strategy is not just for the companies but also for their workers, concretely with their expatriation satisfaction.

Is studied the workers satisfaction that had experienced an international mobility, with the goal to know the expatriations characteristics; analyze the workers satisfaction that had experienced international mobility; relating the satisfaction of these workers with sociodemographic variables and with contextual variables.

It's a transversal study, quantitative, descriptive and correlational, with a sample of 101 elements from a Portuguese multinational company. It was used satisfaction scales such as professional; related to country of destination, with the expatriation and the overall satisfaction, developed and used in other studies in Portugal of the authorship Ferraz. Questionnaire was available in an electronic format.

The main conclusions refers that the average time of an expatriation is about 12 months and it is higher when we talk about directors/ managers/ Top table; it mentions that the expatriation initiative comes from the company and that Germany is the preferential country for expatriation; the satisfactions feature presents reasonable levels, namely above the average being in a descending order in the global satisfaction, in satisfaction with the country destination, with the expatriation and with the professional satisfaction; the employee qualification makes the difference in the professional satisfaction and the satisfaction with the country of destination; employees functions in the company of assignment have shown differences in the top levels (directors; Managers) that are more satisfied professionally, then follows the Top table and in the end the operators; who has a career progression are more satisfied professionally with the expatriation and globally and the ones that had taken their children with them are more satisfied with the expatriation.

It is expected that Human Resources Managers discuss study results in order to understand a little better the expatriation phenomenon and to put in to action programs for expatriation preparation.

Are limitations of the study the approach of the theme only with the workers opinion on a quantitative perspective, being the triangulation of methods and of populations might open up new angles of the phenomenon

Key Words: Satisfaction; International Mobility; Expatriation; Human Resources

Índice

INTRODUÇÃO.....	10
PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
1. Clima e Cultura Organizacional	13
2. Expatriação: Uma estratégia organizacional de mobilidade dos trabalhadores.....	18
2.1 Conceito de expatriação	19
2.2 Objetivos da expatriação	19
2.3 Perfil do trabalhador expatriado.....	20
2.4 Processo de expatriação	20
2.4.1 Ajustamento cultural do trabalhador expatriado	21
2.4.2 A seleção.....	21
2.4.3 Preparar a integração	22
2.4.4 Preparar a saída.....	23
2.4.5 O acolhimento e integração na nova instituição	24
2.4.6 Retorno do trabalhador expatriado, repatriação e reintegração	25
2.5 Contributos para programa de acompanhamento dos trabalhadores expatriados ..	25
3. Satisfação laboral dos trabalhadores com experiência de expatriação	27
3.1 Satisfação com o trabalho: Contributo da expatriação.....	28
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO	31
4. Metodologia.....	32
4.1. Objetivos	32
4.1.1 Objetivos específicos	33
4.2 Variáveis	33
4.3. Instrumentos de recolha de informação, técnicas utilizadas e procedimentos	33
5. Apresentação, Análise dos dados e discussão dos resultados.....	37
5.1. Dados Sociodemográficos.....	37
5.1.1 Idade e tempo de serviço.....	37
5.1.2. Estado civil	38
5.1.3. Habilitações literárias e grupos profissionais.....	39

5.2. Especificidades relativas à experiência de mobilidade.....	40
5.2.1. Experiência de mobilidade.....	40
5.2.2. Acompanhamento do expatriado pela família.....	43
5.2.3. Países de destacamento.....	43
5.2.4. Funções desempenhadas durante a expatriação.....	44
5.2.6. Benefícios da expatriação.....	46
5.3. Satisfação profissional dos expatriados.....	47
5.3.1. Satisfação com a mobilidade internacional.....	47
5.3.2. Satisfação dos trabalhadores que experienciaram mobilidade internacional...	48
5.3.3. Correlação entre as escalas de satisfação.....	49
5.3.4. Satisfação e idade.....	50
5.3.5. Satisfação e estado civil.....	51
5.3.6. Satisfação e habilitações literárias.....	52
5.3.7. Satisfação e iniciativa da mobilidade.....	53
5.3.8. Satisfação e presença de filhos.....	54
5.3.9. Satisfação e progressão na carreira.....	55
5.3.10. Satisfação e função desempenhada no estrangeiro.....	56
CONCLUSÕES.....	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
APÊNDICES	65

Índice de Tabelas

TABELA Nº 1 - CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA.....	37
TABELA Nº 2 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR GRUPO ETÁRIO	38
TABELA Nº 3 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA SEGUNDO O ESTADO CIVIL.....	39
TABELA Nº 4 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA SEGUNDO AS HABILITAÇÕES LITERÁRIAS E GRUPOS PROFISSIONAIS.....	39
TABELA Nº 5 - MEDIDAS DESCRITIVAS SOBRE O TEMPO DE EXPATRIAÇÃO DE ACORDO COM AS FUNÇÕES DESEMPENHADAS.....	41
TABELA Nº 6 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA SEGUNDO CARACTERÍSTICAS DA MOBILIDADE	41
TABELA Nº 7 - MODALIDADE DA MOBILIDADE	42
TABELA Nº 8 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA QUANTO AO ACOMPANHAMENTO POR FAMILIAR NA EXPATRIAÇÃO E O ESTADO CIVIL.....	43
TABELA Nº 9 - PAÍSES DE DESTACAMENTO	44
TABELA Nº 10 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS NO PERÍODO DE MOBILIDADE INTERNACIONAL	45
TABELA Nº 11 - PROMOÇÃO ADVINDA DA EXPATRIAÇÃO	45
TABELA Nº 12 - BENEFÍCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO / EMPRESA DA “MOBILIDADE INTERNACIONAL”	46
TABELA Nº 13 - CONSISTÊNCIA INTERNA DAS ESCALAS DE SATISFAÇÃO	48
TABELA Nº 14 - RESULTADOS DA APLICAÇÃO DAS ESCALAS DE SATISFAÇÃO	48
TABELA Nº 15 - ESTUDO DA CORRELAÇÃO ENTRE AS ESCALAS DE SATISFAÇÃO	49
TABELA Nº 16 - ESTUDO DA CORRELAÇÃO ENTRE A SATISFAÇÃO E A IDADE	50
TABELA Nº 17 - COMPARAÇÃO DA SATISFAÇÃO EM FUNÇÃO DO ESTADO CIVIL	51
TABELA Nº 18 - COMPARAÇÃO DA SATISFAÇÃO EM FUNÇÃO DAS HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	52
TABELA Nº 19 - COMPARAÇÃO DA SATISFAÇÃO EM FUNÇÃO DA INICIATIVA DA MOBILIDADE	53
TABELA Nº 20 - COMPARAÇÃO DA SATISFAÇÃO EM FUNÇÃO DA PRESENÇA DOS FILHOS	54
TABELA Nº 21 - COMPARAÇÃO DA SATISFAÇÃO EM FUNÇÃO DE TER SIDO PROMOVIDO OU PROGREDIDO NA CARREIRA	55
TABELA Nº 22 - COMPARAÇÃO DA SATISFAÇÃO CONFORME A FUNÇÃO DESEMPENHADA NO ESTRANGEIRO.....	57

INTRODUÇÃO

Com o constante aumento da globalização das organizações e das atividades económicas internacionais, a flexibilidade e mobilidade no trabalho têm sido uma experiência comum para um crescente número de trabalhadores.

As empresas multinacionais criam dinanismos organizacionais distintos das nacionais, por terem políticas que ultrapassam as fronteiras dos países e que são favorecedoras da mobilidade.

Nesse sentido, as organizações passam a ser espaços de aprendizagem onde se põem em ação formas de apreender a direção das forças de mudança, mas também onde se ganha agilidade na mudança para novos comportamentos.

A cultura organizacional afigura-se todavia, no contexto, uma mais-valia a manter, a par de outros procedimentos válidos e ajustados. Daí a necessidade de mobilização dos seus próprios recursos humanos, no sentido de inscreverem nas empresas subsidiárias o seu próprio ideário, os seus princípios e os seus procedimentos laborais, bem como garantir também a formação e o controlo dos processos internos.

Para tal, ocorre, então, a deslocação temporária dos trabalhadores, segundo uma estratégia designada de expatriação.

Tendo em consideração que a expatriação é uma estratégia que preenche objetivos da organização e dos trabalhadores simultaneamente, ela pode ser utilizada como fator de satisfação de trabalhadores e dos gestores de recursos humanos.

Ao dar a possibilidade de desenvolver a própria carreira, de ter melhor remuneração, de aprender mais, de abrir horizontes, de contactar com outras culturas e povos entre outros, a expatriação deve constituir uma mais valia profissional para a pessoa, mas também trazer satisfação com o trabalho e com a vida em geral. Apesar das vantagens que oferece, a expatriação também encerra desvantagens. Eis porque deve ser bem planeada, a começar na decisão de expatriação até ao retorno do trabalhador.

A satisfação no trabalho define-se pelo grau positivo ou negativo como os indivíduos sentem a sua relação com o trabalho. Podemos dizer que é uma atitude ou uma resposta emocional às tarefas por si realizadas e às condições físicas e psicossociais do seu trabalho.

No âmbito da temática relativa à expatriação e à satisfação com a mesma, propomo-nos analisar a satisfação dos expatriados numa empresa do sector automóvel.

Pretende-se responder à seguinte questão: “em que medida a mobilidade internacional contribui/gera satisfação profissional”?

Os objetivos são: conhecer as características da expatriação; analisar a satisfação dos trabalhadores que experienciaram a mobilidade internacional; relacionar a satisfação dos trabalhadores que experienciaram mobilidade internacional com as variáveis sociodemográficas e relacionar a satisfação dos trabalhadores que experienciaram mobilidade internacional com as

variáveis contextuais, como sejam a iniciativa da expatriação, a presença dos filhos, a progressão da carreira e as funções desempenhadas no estrangeiro.

É um estudo quantitativo, transversal, descritivo, correlativo; o universo é constituído por trabalhadores da empresa referida que se encontram presentemente ou já alguma vez foram mobilizados internacionalmente.

O trabalho está estruturado em duas partes distintas: a primeira contempla o enquadramento teórico, apresentando e discutindo os temas relacionados com o clima e a cultura, com o processo de expatriação e a respetiva satisfação dos trabalhadores; a segunda parte integra a metodologia da investigação e a apresentação e discussão dos resultados decorrentes do trabalho empírico bem como as suas conclusões.

PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta parte apresentam-se os aspetos teóricos relevantes para o enquadramento do estudo. A área é a da gestão organizacional, abordando-se o clima, a cultura e a gestão dos recursos humanos.

São os desafios da competitividade que levam as empresas a ter a capacidade de prever o futuro, ou seja, de compreender dinâmicas, forças, relações e descontinuidades em diversos domínios, nomeadamente a nível tecnológico, social, educativo, político, demográfico (Hamel e Prahalad, 1994, citado por Santos, 2001).

A internacionalização das organizações levou-as a adotar estratégias de mobilidade dos seus recursos humanos, havendo para tal necessidade de preparar o processo de modo a traduzir-se na satisfação global dos trabalhadores, bem como na satisfação laboral e com a expatriação.

Aos gestores cabe liderar estes processos de mobilidade para que daí resultem benefícios para a organização e para os recursos humanos.

1. Clima e Cultura Organizacional

As organizações tendem a criar um padrão de identidade que as distingue das restantes, e é nesse campo identitário que desenvolvem políticas e estratégias mobilizadoras de recursos em prol dos seus objetivos. Esta é uma tarefa essencial que deve ser preparada minuciosamente e alimentada por processos de monitorização e controle.

Assim, importa que os recursos materiais e humanos sejam dinamicamente dispostos em prol dos fins da organização e devem os valores presentes ser comunicados e partilhados por todos quantos pertençam ou de algum modo se relacionem com esta organização.

Do ambiente organizacional transparece um clima próprio que influencia as dinâmicas de trabalho. Deve, assim, existir uma interação da cultura e do clima organizacional.

Na década de noventa o conceito de cultura organizacional teve um grande avanço com a psicologia organizacional e as escolas de gestão, afastando-se das normas e do clima (Schein, 1990). Na verdade, a análise diverge consoante estamos a abordar numa perspetiva antropológica, sociológica, psicológica ou até de investigação. Assim, torna-se mais fácil referir o clima do que medi-lo. De qualquer dos modos a cultura é “inventada, descoberta ou desenvolvida por um determinado grupo, à medida que aprende a enfrentar os problemas de adaptação externa e de integração interna” (Schein, 1990, p. 111), sendo o clima a manifestação superficial da cultura.

O clima retrata o ambiente organizacional como estando fundamentado no sistema de valores da organização. Rousseau, citado por Neves, identifica as representações psicológicas com as interpretações cognitivas individuais (Neves, 2000).

O clima é considerado relativamente temporário, sujeito ao controle direto, e amplamente limitado pelos aspetos do ambiente social, que são conscientemente percebidos pelos profissionais da empresa; é subjetivo e, normalmente, sujeito à manipulação por pessoas de poder e influência.

Normalmente o clima tem uma aplicabilidade prática, pelo que é influenciado pela cultura organizacional (Neves, 2000).

Segundo Schein (1990, p.109), “o clima é uma manifestação superficial da cultura; é a necessidade de entender os diversos climas e normas existentes, que nos faz mergulhar em conceitos profundos, como é o da cultura”.

A “cultura”, numa análise antropológica, tal como refere Neves (2000), começou por ser definida como uma componente do sistema social, que se verifica no modo de vida e nos artefactos, e de que constam com o saber, a crença, a arte, a moral, a lei, os hábitos e costumes, assumidos pelo indivíduo como membro da sociedade. O autor compara a cultura organizacional com as camadas de uma cebola, identificando, do centro para a periferia, os pressupostos, os valores, os padrões/normas, os artefactos, que permitem a interpretação das situações reais de cada empresa.

Correia (2003) baseando-se em Rousseau, menciona que são utilizadas diferentes formas de estudar os diversos níveis de cultura. Os elementos menos acessíveis e menos observáveis, como sejam os pressupostos básicos e os valores, necessitam de ser estudados através de métodos quantitativos que possibilitem a comparação da cultura das organizações. No caso dos pressupostos mais observáveis, como os artefactos e as normas comportamentais, é necessária a utilização dos métodos quantitativos, como é o caso por exemplo dos *surveys*. Há assim, distintas abordagens para medir a cultura organizacional e, nesse sentido, Hofstede *et al* (1990) elencam metodologias qualitativas e quantitativas, usadas em distintos estudos.

Trie & Beyer, citado por Ramalho (2005), menciona que estes estudos antropológicos visavam desvendar as estruturas de interação social bem como os sistemas de crenças em vigor que, como era suposto, modelariam o comportamento e a produtividade dos trabalhadores. Para Schein (1990), a cultura de uma organização é definida/criada de acordo com o que os grupos dessa organização aprendem durante um período de tempo, sempre que estes grupos são postos à prova enfrentado problemas de sobrevivência, num ambiente externo, e os problemas da sua integração, no meio interno.

A cultura organizacional inclui os artefactos observáveis, as normas e assunções liminares básicas. Nos primeiros incluem-se os códigos de conduta, os modos de vestir, de relacionamento das pessoas, o sentir do lugar, os cheiros, os registos da empresa e os relatórios produzidos, e ainda outros de difícil observação, como a intensidade emocional e a filosofia subjacente (Schein, 1990). As normas podem estar escritas mas a sua interpretação é sempre influenciada pelo indivíduo e pelo grupo e quanto mais aproximadas forem as interpretações, maior será a coesão e coerência. As assunções inconscientes determinam as percepções, pensamentos, sentimentos e comportamentos (Schein, 1990).

Com a globalização e o aparecimento de empresas multinacionais, impõe-se a necessidade de preparar os recursos humanos para tal desafio, devendo ter-se necessariamente em conta a dimensão cultural presente nos diversos países. Não se quer, com isto, dizer que a cultura organizacional de uma determinada empresa não possa ou não deva ser preservada, nomeadamente nos seus princípios, nas diferentes empresas subsidiárias da empresa mãe. (Esta acomodação entre a empresa mãe e as empresas subsidiárias está bem patente num estudo de caso, realizado no Grupo Jerónimo Martins (Sottomayor, 2011).

A articulação entre o interior e exterior da empresa, é essencial num mundo que está a mudar rapidamente. Para sobreviverem e crescerem, as organizações têm de aprender a se adaptar rapidamente, sob pena a de serem afastadas do processo económico evolutivo” Schein (1993 p.85). No entanto, podem ter de enfrentar choques culturais (Lewis, 2006). Estes choques serão minimizados pela compreensão que todos os intervenientes tenham relativamente ao que os une, numa finalidade mais integradora.

Tomlinson (1999) refere que tanto a globalização como a cultura são indissociáveis. Com isso não quer dizer que a globalização é a única variável da cultura moderna, nem que a cultura por si só é a chave conceptual para desbloquear a globalização. A globalização tem sim uma grande influência na forma como se conceptualiza a cultura.

Segundo Robertson (1992), o conceito de globalização refere uma perspetiva de compreensão do mundo e uma intensificação de consciencialização do mundo como um todo.

Para Murteira (2003) a globalização pode entender-se como o processo que conduz ao condicionamento crescente das políticas económicas nacionais pela esfera mega económica, estreitando-se simultaneamente as relações de interdependência, dominação e dependência entre os atores nacionais e transnacionais. Incluem-se aqui os próprios governos nacionais que pretendem operacionalizar as suas estratégias no mercado global.

Com o aparecimento/desenvolvimento dos meios de comunicação em massa, os *mass media*, em particular a televisão, constituem meios poderosos de promoção duma cultura global (Murteira, 2003).

O conceito de globalização tem por base a ideia de que o mundo tende a ser, crescentemente, mais homogéneo; ou seja, com a globalização as diferenças existentes entre os mercados nacionais e regionais tendem a ser cada vez mais reduzidas e até mesmo a desaparecerem. A globalização é assim o resultado de um processo de internacionalização, em que as empresas optam por estratégias globalizantes, em detrimento das domésticas, a fim de obterem crescimento nas quotas de mercado. Isto leva a que se opte por estratégias únicas comuns a todos os países, que são agora vistos como constituindo um único mercado (Teixeira & Diz, 2005).

A este propósito, Bilhim (2004, p.163) refere que “a cultura enforma tudo e todos nos contextos organizacionais, colocando as práticas de gestão em geral, e as de recursos humanos em particular, na dependência direta das características dos contextos organizacionais”.

Bilhim (2004, p.163), apoiado em Schein, reforça que as “práticas de gestão são determinadas pela cultura organizacional”.

“A cultura torna-se um meio para orientar as escolhas individuais e coletivas do homem no seu trabalho: é um sistema de autocontrolo e de conhecimento mútuo” (Donnadieu citado por Camara 2010, p.159), sendo também um fator de integração que permite apropriar-se da identidade organizacional

O gestor que se encontre bem integrado, isto é, que conheça a missão da organização, os valores e princípios, e que esteja atento às linhas estratégicas a prosseguir, deve ser exímio na mobilização dos recursos humanos, como também na gestão das condições de trabalho que facilitem a adaptação dos trabalhadores à organização.

Na verdade “(...) as organizações seriam mais operacionais se as pessoas fossem mais abertas umas com as outras, aquando da resolução de problemas. É porém extremamente difícil conseguir que tal aconteça, devido a regras culturais, com vista a salvar a “face” e proteger-se” (Schein,1993, p.87).

As organizações, ao focarem a atenção na gestão das pessoas/trabalhadores, evidenciam o clima organizacional, originado pela própria cultura da organização, que, por sua vez constitui uma importante ferramenta para as organizações. Esta cultura permite reavaliar, planejar, desenvolver e aperfeiçoar as relações existentes entre a organização e os seus próprios trabalhadores. Com isto, tenta-se alcançar a satisfação e o bem-estar, através da melhoria das condições de trabalho que, por sua vez, estimulam a motivação dos trabalhadores e, como consequência, o acréscimo do índice de produtividade (Moser, Bertoni, Cruz, & Camargo, 2012). Os recursos humanos são, na perspetiva de Farndale, Scullion e Sparrow, os guardiões da cultura, porquanto têm a responsabilidade social de assegurar que a organização esteja sensível e preparada para lidar com o fator da globalização (Farndale *et al* 2010).

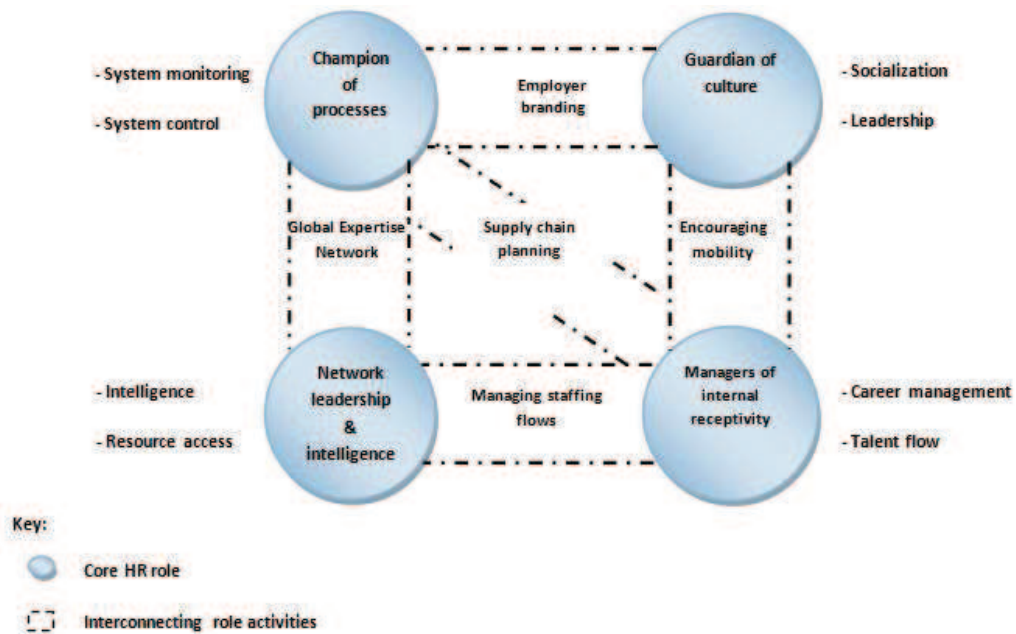
É nas teorias do contexto social que se encontra a explicação para a influência da *corporate culture* na gestão dos recursos humanos: objetiva-se em sistemas de gestão apropriados e alicerçados na organização como um todo (Farndale *et al* 2010, citando Ferris,Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook & Frink,1999). Nesse sentido, as *corporate human resources* (CHR) fomentam a união e mobilizam os gestores de topo (GTM – Global Top Managers) (Gratton,2005, citado por Farndale *et al*, 2010). Cria-se assim um clima em que as pessoas se sentem encorajadas e motivadas para serem “móveis”, desde que valorizadas pelas suas diferenças. Farndale e colaboradores (2010) acentuam que esses são aspetos cruciais para a abertura entre empresas e regiões geográficas, criando assim oportunidades de negócio, numa perspetiva globalizante.

Huse e Commings (1985), citados por Marques (1996) concebem a *corporate culture* como uma das principais estratégias de intervenção na organização. Definem-na como um padrão de valores, crenças e expectativas partilhadas pelos membro duma mesma organização.

Marques (1996 p.38), afirma que a *corporate culture* pretende solucionar dois tipos de problemas, um no âmbito de integração/ adaptação da organização ao seu meio externo; outro a

integração dos seus membros na sua cultura. Contudo a adaptação de um trabalhador a uma nova cultura que não a sua, dentro de uma perspectiva de globalização ou seja de expatriação, é também um problema que as organizações multinacionais enfrentam, num contexto cada vez mais global. A *corporate culture*, segundo Richard Pascale (1985), citado por Marques (1996) pretende formar uma cultura forte e coesa, ou seja, eficaz, a fim de conseguir dar resposta à necessidade de constantes mudanças organizacionais, no intuito de satisfazer os mercados.

Figura 1 - Corporate HR roles in global talent management



Fonte: Farndale et al, 2010: p. 162

Os valores e as crenças são os pontos fundamentais da *Corporate culture*; os primeiros pretendem identificar o funcionamento das organizações; as segundas pretendem identificar o que é importante nas organizações. A ligação entre elas dá origem ao aparecimento de normas de comportamentos dos trabalhadores dessa organização (Marques, 1996).

2. Expatriação: Uma estratégia organizacional de mobilidade dos trabalhadores

A globalização das sociedades desafia as organizações a integrarem movimentos de circulação além-fronteiras, onde se mobilizem ideias, produtos, informação e pessoas. Não poucas vezes, constitui uma resposta de sobrevivência; outras, um desafio à expansão que as limitações fronteiriças impedem.

A expatriação é uma estratégia utilizada em muitos países há várias décadas, que traz benefícios tanto para as organizações/empresas como também para os seus recursos humanos (Teixeira & Diz, 2006). Em Portugal a experiência é mais recente (Camara, 2011) e ainda pouco divulgada: há no entanto alguns estudos, tipo estudo de caso (Sottomayor, 2011), sobre experiências no terreno.

São muitas as variáveis que incentivam à internacionalização e à multinacionalidade das organizações. Relevem-se as transformações populacionais, demográficas e sociais; a resposta ao conhecimento, cada vez mais complexa, bem como a sua difusão; os avanços tecnológicos; as novas ferramentas de comunicação; a importância dos recursos humanos no contexto organizacional...Todas elas integram o desenvolvimento sustentável (Sottomayor, 2011) para onde as organizações se projetam. O intuito da internacionalização é fazer crescer o negócio e conquistar novos mercados e, por isso, o alargamento a novas geografias é uma obrigação estratégica.

Os desafios são comuns a muitos países, pelo que as diferenças entre as populações alvo estão esbatidas, já que as necessidades são semelhantes, impostas, é certo, pela própria globalização.

Camara (2011, p.19) especifica alguns fatores, também aplicáveis à situação portuguesa, que levam à internacionalização, tais como: “a) a pequena dimensão dos mercados domésticos que não consomem a produção; b) a pressão crescente sobre os custos da produção, criada pelos países que têm mão-de-obra a custos muito baixos; c) o desenvolvimento tecnológico, que modifica a organização da produção e dos stocks...; d) a privatização de vastos setores da economia, como o das comunicações e da energia, que criam nova ordem no mercado; e) a interdependência económica dos países, que estimula a cooperação”.

Além das políticas definidas para aumentar diretamente a produtividade (novos produtos; novos desenhos e aplicações), é preciso tratar da formação dos recursos humanos, de modo a que sejam parte integrante do processo de produção. No entanto, a concorrência impele as empresas para processos de mudança diferenciados e urgentes. Há uma ligação à instituição-mãe que determina a cultura organizacional, embora lhe confira roupagens distintas, em função das características locais onde se localiza a empresa subsidiária.

2.1 Conceito de expatriação

A expatriação é uma estratégia utilizada pelas empresas na mobilização de pessoas, dentro do seu universo de intervenção, no sentido de se adequarem às necessidades do mercado. Temos então movimentos para fora ou para dentro da instituição mãe ou das satélites, com o intuito de partilhar a cultura organizacional e os métodos de trabalho, podendo para tal constituir-se um campo de prática ou um local de formação. Estamos perante estratégias de desenvolvimento da empresa, mas também dos seus trabalhadores.

A pessoa expatriada é aquela que “exercendo funções ao serviço da sua organização, emigra temporariamente para outro país; é um trabalhador de uma organização empresarial ou governamental que é enviado para uma unidade organizacional situada num país distinto do de origem, para prosseguir objetivos relacionados com a tarefa ou a organização, por um período de tempo predeterminado, oscilando entre seis meses a cinco anos” (Bonachet *et al*, 2001, citados por Rego & Cunha, 2009, p 283). Muitas empresas discutem a duração ideal da expatriação, porque consideram que deve haver um prazo suficientemente alargado, (de dois, a seis anos), para que o recurso humano se torne eficaz (Finuras, 2003).

2.2 Objetivos da expatriação

Com distintas origens profissionais, as funções a desempenhar têm de lhes estar relacionadas, numa perspetiva de otimização do desempenho, seja no papel de formador, seja no de formando. A deslocação de um profissional tem objetivos que beneficiam a organização, mas também o trabalhador.

A perspetiva da mobilização pode ser: **etnocêntrica**, quando se pretende transferir para um novo contexto os traços culturais e de funcionamento da casa-mãe; **geocêntrica**, quando, apesar das diferentes localizações, se procura criar muitas semelhanças com a casa-mãe; **de controlo**, se tal se visa sobre a empresa subsidiária; de **formação**, quando se pretende formar distintos trabalhadores num clima organizacional comum, ou ainda de **formação de quadros** talentosos, para assegurar a continuidade da empresa, qualquer que seja o contexto onde se localize a mesma e, no caso, proporcionando a esses quadros oportunidades de carreira internacional (Rego; Cunha, 2009).

Verifica-se que os expatriados são agentes de transferência de conhecimentos e de práticas e por isso educadores e difusores de conhecimento. Ajudam a estabelecer uma linha de continuidade entre as distintas organizações; a garantir comportamentos compatíveis com determinado padrão de qualidade. A sua ação é bidirecional pois influenciam a organização para onde se expatriam mas não são imunes à cultura e práticas desse local, transformando-se e transferindo as aprendizagens. São agentes de difusão do conhecimento (Rego & Cunha, 2009; Martins & Proença, 2011). Segundo Martins e Proença (2011) essa difusão de conhecimento permitirá que todas as unidades de negócio da multinacional estejam capacitadas de

competências e conhecimentos transculturais que permitam uma maior e melhor comunicação entre a sede e as suas filiais.

2.3 Perfil do trabalhador expatriado

Como se pode constatar, o perfil do trabalhador expatriado ganha um relevo especial porque é normalmente um quadro técnico ou de gestão, que deve possuir perfil particular para o desempenho das funções, em contexto laboral culturalmente distinto.

É por isso que Rego e Cunha (2009) referem que desses profissionais se espera o desempenho de funções de elevado relevo (gestão de topo e intermédia), sobre matérias sensíveis pois que a deslocação implica custos para a organização, que a empresa pretende ver revertidos em mais-valias para si.

Alguns trabalhos têm mostrado o perfil dos expatriados, associando-o mais ao género masculino, a adultos jovens (por volta dos 35 anos), casados, sem filhos ou com filhos pequenos (Ferraz, 2011) e que desejam desenvolver a sua carreira.

2.4 Processo de expatiação

A complexidade dos fenómenos de mudança obriga a que as organizações desenvolvam políticas de gestão internacional de Recursos Humanos, sustentadas e inovadoras. Já foi referido que não é qualquer trabalhador que tem o perfil para ser expatriado; no entanto e por conseguinte, é preciso desenvolver políticas de gestão que permitam identificar os trabalhadores com perfil, constituindo com eles uma bolsa disponível para a mobilidade, e também desenvolvendo programas de preparação, monitorização e avaliação daquele tipo de mobilidade. Este desiderato é visível neste comentário de um expatriado: “a expatiação é uma extensão da vida pessoal, é fundamental a preparação para a abertura a novos desafios e riscos” (Sottomayor, 2011, p. 57).

Então, quais são as variáveis que influenciam a mobilidade?

Podemos enumerar variáveis de distinta natureza, identificadas por Thorn (2009) citado por Ferraz (2011), que influenciam a mobilidade internacional, como sejam: a carreira, as relações, os fatores económicos e culturais, a política ambiental e a qualidade de vida. Tais condicionantes são mediadas pela consciência de cidadania assente na noção de se pertencer ao mundo e na consciência da distância cultural entre o próprio contexto e aquele para o qual se desloca. A idade, o género, o estado civil e a existência de filhos moderam o efeito, isto é, podem tornar a experiência mais fácil ou mais difícil. A família, concretamente o cônjuge e os filhos (Freitas, 2010), mas também outros familiares podem decidir o êxito da experiência de expatiação.

Na verdade, o ajustamento do expatriado depende: a) da perspetiva de conflito entre o trabalho e a família; b) da perspetiva de mudança social e c) da perspetiva de gestão estratégica

dos recursos humanos (Takeuchi, 2010 citado por Ferraz, 2011). Trata-se de um processo de aculturação que facilita a adaptação.

2.4.1 Ajustamento cultural do trabalhador expatriado

São três as dimensões de ajustamento cultural que Rego e Cunha (2009) e Ferraz (2011) citando Black *et al*, (1991), identificam como: a) ajustamento ao trabalho; b) ajustamento à interação e c) ajustamento ao ambiente em geral. De facto, apesar de importante, o primeiro não é o único influente; são muito relevantes as relações que se estabelecem com os locais nativos, bem como se não devem descurar os aspetos gerais da vida quotidiana. Dimensões que pesam mais ou menos em função das diferenças do contexto onde a pessoa se encontra e do que deixou à partida.

A maior abertura às diferenças permite que a pessoa se aculture nos valores e hábitos locais e se sinta parte integrante daquela comunidade. Na verdade, o ajustamento ao trabalho pode ser a dimensão mais facilitada, pela semelhança com o que a pessoa já vem desempenhando; mas a proximidade, a relação interpessoal facilitam o ajustamento, o qual recebe influência da aculturação local.

2.4.2 A seleção

Compreende-se, então, que o processo de seleção dos candidatos à expatriação deva ter em conta o perfil da pessoa e, nesse sentido, alguns estudos recentes (Bohlander, Snell & Sherman, 2003; Downes, Varner & Musinski, 2007, citados por Camara, 2011), apontam-no como um fator preditor do êxito da experiência. Os traços da personalidade aparecem como basilares na decisão de aceitar o candidato. São portanto, parte do ajustamento ao trabalho.

Devem também identificar-se competências comportamentais chave, como a capacidade de adaptação à mudança, a abertura de espírito, a sociabilidade, a autoconfiança e a tolerância ao *stress* (Camara, 2011, citando Evans, *et al*, 2002). Incluem também o elenco das características o desembaraço, a adaptabilidade, a sensibilidade cultural, o trabalho em equipa, a maturidade, a capacidade de negociação, o ser agente de mudança, o possuir uma visão estratégica e ter capacidade de delegação (Briscoe, 1995, citado por Camara, 2011).

Autores como Brewster *et al*, (2007) citados por Camara, (2011, p. 37) classificam as competências, organizando-as em sete grupos: “1) competências técnico profissionais e de experiência; 2) situação familiar; 3) competências relacionais I - traço de personalidade e competências relacionais; 4) competências relacionais II – dimensões percetivas e estratégicas; 5) fatores de autossobrevivência; 6) fatores de liderança e motivação e 7) robustez cultural”.

A estratégia definida para avaliar estes atributos é a entrevista complementada por testes psicotécnicos. É uma tarefa complexa que deve inscrever um perfil diferenciador capaz de permitir a seleção de acordo com o tipo de função e a cultura do país de expatriação.

2.4.3 Preparar a integração

Realçam-se as competências técnico profissionais e a experiência, bem como a situação familiar, por serem variáveis que interferem frequentemente com o êxito da mobilidade. Sentir-se à vontade no desempenho técnico, e conhecedor do papel expetável, permite criar uma atitude positiva potenciadora de êxito. Na verdade a experiência profissional de já ter sido expatriado pode ajudar ao êxito de novo desafio.

Reforça-se a necessidade de controlar a situação familiar. O agregado familiar deve incluir um cônjuge bem preparado e motivado para a experiência, porque, muitas vezes, deixa/ interrompe a sua carreira/profissão. Em Portugal é elevado o número de mulheres (mais raramente de homens) que têm uma profissão, com desenvolvimento de carreira, que se vêm confrontadas com o seu adiamento para partilhar o projeto familiar de expatriação. O cônjuge que acompanha tem de adaptar-se a novos papéis e deve ter abertura à nova cultura do país de acolhimento. Relacionar-se com os nativos, conviver com pessoas do local, tirar proveito do lazer oferecido e aculturar-se, é fundamental para que o trabalhador expatriado não viva processos de conflito entre o trabalho e a família. Os filhos pequenos antes da idade escolar podem ser melhor integrados e criar menos obstáculos por inadaptação. O mesmo não se diz quando existem filhos adolescentes que já têm relações com os pares, mais difíceis de quebrar, sendo mais complexa a sua adaptação ao novo local (Freitas, 2010). É também de relevo haver, no país de acolhimento, condições mais favoráveis ao normal prosseguimento dos estudos.

O nível de domínio da língua nativa ou do inglês pode estabelecer a diferença na adaptação e é muito importante no ajustamento geral/cultural.

A idiosincrasia do processo de adaptação depende, então, de a) fatores relacionados com os países de acolhimento e de origem (semelhança, distância, atitudes positivas do país em relação à empresa, legislação que facilite a sua integração e a semelhança das condições de vida entre os países); b) de fatores organizacionais (apoio da instituição, políticas de integração, clareza dos papéis, entre outros) e c) de fatores individuais e familiares (motivação para a missão, competência técnica, experiência de expatriação, estabilidade emocional, abertura à experiência, fluência da língua, flexibilidade cultural, apoio do cônjuge, bom ajustamento do cônjuge e da família entre outros) (Camara, 2011).

O que aqui foi descrito leva a pensar que a expatriação é um processo complexo de pequenos/grandes choques: primeiro há um como que desligar-se da cultura de origem, segue-se um processo de ajustamento que, finalmente, pode acabar/recomeçar com outro choque, quando, de regresso, houver que readaptar-se ao contexto de origem. O tempo passa e as realidades são

dinâmicas, razão porque o que se deixou nunca mais é o que se vai voltar a encontrar. A pessoa fica assim, sujeita a um duplo choque cultural que acontece na saída e no regresso à organização primeira.

Reconhecendo a complexidade do processo de expatriação, realçamos a importância do seu acompanhamento pelos gestores de recursos humanos, que devem contribuir para a fase de seleção mas também para a de preparação da saída através de estratégias formativas e de desenvolvimento de competências para enfrentar o novo contexto de trabalho (Sottomayor, 2011).

No processo de seleção do expatriado, devem perceber-se quais as suas motivações para aderir a esse processo (Brandão, 2012). Camara (2011) refere que, quando apenas presente a valorização da carreira ou a motivação financeira, pode ocorrer frustração porque o risco de não se alcançar o objetivo é maior do que quando a pessoa conjuga um conjunto de objetivos, nomeadamente o contacto com outras culturas, o aperfeiçoamento da língua (...). Se o leque de objetivos é maior, melhores são as condições para que a avaliação seja positiva.

As razões para se aceitarem/recusarem as missões internacionais são elencadas por Adler (1991, citado por Finuras, 2003). Assim, aceita-se porque se gosta de experiências novas; porque o trabalho é mais interessante, porque há mais responsabilidade, mais *status*, mais autonomia; porque o salário é melhor e há mais possibilidade de progredir na carreira; porque as características geopolíticas e sociais do local são apelativas e há qualidade de vida; finalmente porque há situação favorável para o cônjuge e família. Recusa-se porque o local é perigoso; o trabalho é pouco satisfatório; há problemas com família/cônjuge; a remuneração é fraca; há indisponibilidade de cortar com a vida no local de origem e porque a missão é muito longa.

Algumas organizações identificam como obstáculos a serem considerados na seleção, a existência de problemas familiares; a dificuldade de adaptação ao local e a recusa dos expatriados voltarem à origem (Finuras, 2011).

2.4.4 Preparar a saída

Escolhidos os candidatos é preciso proporcionar condições para que o trabalhador e sua família, no caso de se deslocar em agregado familiar, se preparem para a adaptação; concretamente através de um pacote formativo intercultural que dê o conhecimento/compreensão dos hábitos e costumes (Bohlander *et al*, 2003; Camara, 2011). Reforçamos que o instrumento de comunicação, a língua, deve ser acautelado. Apesar de se reconhecer a importância destes procedimentos, eles ficam muitas vezes ao critério do trabalhador. No entanto, há programas de preparação organizados em função da duração do programa, e que determinam o nível de profundidade com que se abordam os assuntos (Camara, 2011)

Quadro nº 1 – Modelo de formação pré-empatriação

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

Fonte: Camara (2011): p. 48

2.4.5 O acolhimento e integração na nova instituição

Este processo deve interligar-se com um outro, iniciado na instituição de acolhimento, no sentido de facilitar a adaptação e de sanar as dificuldades que se apresentem. Deve haver um mentor, pessoa ou departamento de RH, que estabelece a ligação com o novo contexto facilitando a adaptação.

O acolhimento do expatriado e da família deve ser preparado, englobando aspetos práticos da integração naquele novo local (Bohlander, 2003), concretamente na acomodação, (habitação; serviços de apoio doméstico) deslocação local, integração dos filhos na escola; ocupação/trabalho do cônjuge e ainda na identificação do apoio na saúde/doença (Camara, 2011).

Na verdade, o trabalhador precisa de alguns dias para se instalar e, por isso, há programas que preveem esse tempo. As empresas dotadas de programas específicos lidam melhor com estas situações porque proporcionam condições de ajustamento ao novo local de trabalho (Freitas, 2010) Quanto menos ansiedade provocar a instalação da família, melhor a adaptação no local de trabalho.

Não pertencendo em definitivo ao novo local, o trabalhador não deve deixar de ser acompanhado pela empresa de origem para que nenhuma das partes se divorcie da relação. O acompanhamento é importante para o reingresso.

Colocam-se questões relativas à avaliação do desempenho que devem ser, desde início, claras; os objetivos devem ser partilhados e passíveis de serem concretizados em atividades pelo trabalhador. A negociação deve ocorrer para que a missão tenha sucesso.

2.4.6 Retorno do trabalhador expatriado, repatriação e reintegração

Como já se referiu, o retorno do expatriado deve ser preparado (Bohlander, Snell & Sherman, 2003). É importante fazer uso da sua experiência internacional, colocando o trabalhador em funções e posto de trabalho que permitam a sua rendibilidade e satisfação.

O tempo de expatriação tem um papel importante na reintegração. De facto, quanto mais longo o tempo, mais distante pode ficar o trabalhador do contexto cultural específico da sua organização que, entretanto, evoluiu e se apresenta distante de quando a deixou. Eis porque os gestores de recursos humanos devem preparar o processo de reintegração (Bryningsen, 2009), conciliando os interesses da empresa mas também destacando as mais-valias da experiência internacional do trabalhador. O processo deve ser encarado como um ciclo e não apenas uma sequência de fases (Bryningsen, 2009); pode incluir um módulo de formação e a adequação das novas funções que devem valorizar a experiência laboral internacional. Muitas vezes o processo de acolhimento não é preparado e isso dá aso a que a empresa perca o contributo do seu colaborador e a que este fique desmotivado, no seu novo local de trabalho. Esta situação é particularmente relevante nos profissionais gestores que, se não são bem acolhidos, procuram mudar de empresa.

Compreende-se que nem sempre a experiência de mobilidade resulte, para a instituição de partida, num caso de sucesso, por falta de preparação da reintegração do trabalhador. Devem reconhecer-se as novas competências do trabalhador e dar-se-lhe a oportunidade de as aplicar, em favor da empresa (Bryningsen, 2009) e da sua própria satisfação laboral.

2.5 Contributos para programa de acompanhamento dos trabalhadores expatriados

Tendo em consideração que a expatriação é uma ferramenta importante para o sucesso de internacionalização das empresas, que é dispendiosa e tem impacto na vida pessoal e familiar do trabalhador, bem como na sua reintegração após a experiência de mobilidade, é imprescindível que o processamento seja preparado e monitorizado com todo o rigor.

Nesse sentido, devem ser criados programas de “mobilidade em expatriação” compreensivos, isto é, que incluam medidas para todas as fases do processo ou seja, desde a decisão pela necessidade de expatriação até à reintegração do trabalhador.

Brynningsen (2009) refere que é essencial desenvolver uma ferramenta básica, para lidar com a expatriação. Identifica cinco funções genéricas que devem estar especificadas: recrutamento e seleção, treino, avaliação, estímulo, desenvolvimento.

Há fatores que devem estar equacionados, como sejam, os fatores estratégicos, as habilidades para gerir conflitos, a capacidade de liderança e comunicação e, em contextos sociais, a flexibilidade e estabilidade, bem como habilidades técnicas e de adequação cultural. Atente-se ainda a requisitos familiares, a requisitos linguísticos e a fatores associados ao género (Brynningsen, 2009 citando Anderson, 2005).

Os procedimentos devem ser claros em todas as fases do processo, para que faça mobilidade só quem para tal tenha perfil e não aqueles que simplesmente a desejam, porque sim. Deve associar-se o perfil com a vontade de vivenciar a experiência.

A seleção deve orientar-se pelos objetivos previstos com aquela mobilidade e, para tal, recrutadas as pessoas certas. Um programa de formação que aborde distintas áreas como a cultural, a linguística e a organizacional, deve ser desenhado com o contributo dos gestores de recursos humanos (Bohlander *et al*, 2003; Freitas, 2010; Camara, 2011) a acompanharem e a alertarem para aspetos como o da avaliação do desempenho; isto pode fazer com que o trabalhador se sinta como estando sempre incluído na empresa. Preparar a repatriação, num clima dinâmico onde confluem os interesses da pessoa e da empresa, é missão do gestor de recursos humanos. A simples lembrança do aniversário, enviando uma mensagem, é uma forma de manter a presença da pessoa na sua empresa, reforçando no colaborador o tão profícuo sentimento de pertença.

Cada programa deve ser feito à medida, acertado ao contexto, para atingir, o mais eficazmente possível, os objetivos da mobilidade (Freitas, 2010).

Encontrámos nas conclusões de um estudo de caso, realizado numa empresa portuguesa, sobre a “Importância dos expatriados na mobilidade internacional” os fatores de sucesso da expatriação que percorrem todo o processo de mobilidade desde a definição dos objetivos; seleção do candidato; o apoio na sua integração (adaptação local; formação sobre a cultura; ajuste às novas funções); a avaliação dos progressos e resultados da mobilidade; o acordo sobre uma solução *win-win*, no que respeita a benefícios e a preparação da reintegração, de modo a aproveitar a experiência vivida fora do país (Pinho, 2012).

3. Satisfação laboral dos trabalhadores com experiência de expatriação

A satisfação no trabalho é o modo segundo o qual os indivíduos se sentem positiva ou negativamente em relação ao seu trabalho (Judge; Hulin.& Dalal, 2012). Podemos dizer que é uma atitude ou uma resposta emocional, às tarefas que por si são realizadas e às condições físicas e sociais do seu trabalho (Santos & Gonçalves, 2011). A satisfação com o trabalho deixa de ser o resultado da satisfação das necessidades e ser sim um processo cognitivo que a torna uma medida atitudinal que se revela numa constelação de facetas sobre o trabalho (Spector, 1997). Benrstein e Nash (2008) afirmam que a experiência cognitiva diz respeito às crenças que o colaborador tem sobre o trabalho, isto é, se é mentalmente exigente e desafiador ou, pelo contrário, não estimulante e tedioso. A resposta é a resistência a uma situação sentida como adversa, que pode manifestar-se no absentismo (Agapito & Sousa, 2010).

A satisfação no trabalho depende do balanço entre as solicitações ao papel do trabalhador, isto é, entre os pré-requisitos, como nível educacional, tempo de trabalho e esforço requerido, e os resultados alcançáveis, como os salários e benefícios adicionais, o estatuto, as condições de trabalho, bem como fatores intrínsecos do trabalho (Cabrita & Perista, 2007a). Assim, acompanhar as dinâmicas no trabalho são aspetos cruciais para a empresa, porque pode rastrear a satisfação/insatisfação e introduzir adequadas medidas de promoção ou correção. Os sentimentos negativos levam a comportamentos que prejudicam a empresa, além de contribuírem para a perturbação psicológica ou física, deixando instalar-se a doença (Spector, 1997). Spector (1997) assume que os processos de cooperação resultam em benefícios para o trabalhador, que também quer contribuir para o sucesso da empresa. Segundo Mueller; *et al* (2009), ter trabalhadores satisfeitos e conhecer as fontes dessa satisfação é vital para as organizações (Agapito; Sousa, 2010), uma vez que são considerados essenciais para se delinear as políticas organizacionais.

A satisfação laboral é classificada de modo distinto, por diversos autores. Aqui deixamos a classificação seguida pela *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* que distingue dimensões intrínsecas e extrínsecas. No primeiro caso realçam-se as características do indivíduo: iniciativa, relações interpessoais; no segundo, temos o vencimento, a promoção, a segurança do trabalho (Cabrita & Perista, 2007b).

O estudo da satisfação laboral foca a satisfação em termos globais, visíveis na relação com o posto de trabalho e nos sentimentos relativos a salário, benefícios, relação com os companheiros e supervisores. Os instrumentos de avaliação da satisfação laboral põem em relevo as variáveis: o vencimento, a promoção, a supervisão, os benefícios que a pessoa auferir, os prémios de produção, os procedimentos, os colegas, a natureza do trabalho e a comunicação (Spector, 1997; Lima; *et al*, 1994).

Note-se que a satisfação laboral é referida pela pessoa que conjuga em si outras áreas que contribuem para satisfação de vida e que influenciam a laboral. Não deixamos de referir que na satisfação pessoal têm um papel importante, nomeadamente o sentimento de felicidade, os

valores da família, o crescimento pessoal, o lazer, o acesso à informação, a integração na sociedade local,... aspetos que Ferraz (2011) relaciona com a expatriação e que podem influenciá-la.

3.1 Satisfação com o trabalho: Contributo da expatriação

A satisfação com o trabalho de quem vive processos de mobilidade laboral é, segundo um estudo levado a cabo pela *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, baseado em dois fatores principais: as aspirações, que correspondem às expectativas pessoais, e as oportunidades, que preenchem um determinado objetivo (Fasang, *et al*, 2007).

O estudo refere que as aspirações e o julgamento subjetivo sobre o trabalho estão dependentes da avaliação prévia sobre emprego e carreira. E que a proximidade da experiência de mobilidade resultante duma adesão voluntária leva a maiores níveis de satisfação. Está aqui patente que a adesão voluntária do trabalhador tende a aumentar a satisfação.

Há assim, variáveis que interferem com a satisfação. Fasang e colaboradores identificam-nas como sendo: a) a idade, b) o género, c) o nível de escolaridade, d) o estatuto no emprego e a ocupação (Fasang, *et al* 2007).

Segue-se uma síntese dessas variáveis apontadas, pelo relatório do estudo, como mediadoras da satisfação laboral.

Assim, no que respeita à idade, é referido que os trabalhadores mais jovens podem ter menores níveis de satisfação em relação aos mais velhos, porque as expectativas dos primeiros são mais elevadas. A maior satisfação nos mais idosos pode resultar mais das baixas expectativas e menos das condições laborais, acrescentando que o ciclo de vida dos mais velhos é atravessado por crises e transições, nem sempre fáceis de gerir, como é o caso do aparecimento da doença. As oportunidades de mobilidade não são todas iguais, sendo os trabalhadores mais antigos beneficiados com melhores experiências. No entanto, assume particular importância o modelo de trabalho da empresa, o que pode facilitar a mobilização dos mais jovens pela necessidade de inovação e capacidade de empreendedorismo. A fase do ciclo de vida familiar também pode ser relevante porque pode representar maior liberdade ou mais compromissos com outros membros da família, como sejam os filhos ou os pais. A natureza do trabalho pode indicar a prioridade no recrutamento em função dos objetivos pretendidos. Na área operacional onde agilidade e vigor físico podem ser importantes, os operários e técnicos mais jovens podem ser os selecionados. Na área da gestão e consultoria podem ser os mais velhos, pela experiência que detêm e pela capacidade de a transferir para novos contextos.

O género é também tido como um fator importante. De facto, embora pior remuneradas, geralmente relacionam-se as mulheres a uma maior satisfação. Este paradoxo é explicado pelas mais baixas expectativas que elas têm (Sloane & Williams, 2000, citados por Fasang *et al* 2007). De facto, os papéis que a sociedade quer que a mulher desempenhe, podem influenciar a sua

expetativa. Assim, nos países onde se dão melhor proteção à maternidade, as mulheres podem optar por cuidar dos filhos, em vez de trabalhar na empresa (Souza Poza, 2003, citados por Fasang *et al*, 2007); deste modo se explicariam os mais baixos níveis de expetativas.

O nível educacional tem sido associado a melhor satisfação laboral, porque as melhores qualificações proporcionam maiores expetativas e mais satisfação. A pessoa tem mais recursos e o risco de desemprego é menor; mas esta situação pode ser perturbada pela ambiguidade do que se quer que a pessoa realize (Allen & Welden, 2001 citados por Fasang, *et al*, 2007). Muitas vezes a expatriação surge como oportunidade de desenvolvimento de carreira, mas se os objetivos estão mal definidos, a frustração pode surgir de tal facto.

O estatuto de trabalhador com emprego gera satisfação, ainda maior nos tempos de crise, porque isso representa um vencimento e também um papel social a desempenhar,...que algumas pessoas temem deixar de ter. Ter mais competências e níveis educacionais mais elevados pode proporcionar melhores expetativas.

A satisfação laboral com a mobilidade pode resultar dos efeitos que se esperavam com a experiência ou os que acarretaram para a pessoa. Assim, são tidos como fatores fundamentais os efeitos no salário, no contrato de trabalho, na carreira e no balanço entre o trabalho e a vida. Brites (1998) constatou, num estudo exploratório sobre a satisfação com o trabalho, que as emoções sobre o trabalho e a satisfação com a vida têm um papel importante.

Num estudo sobre a satisfação com o trabalho e a mobilidade laboral, realizado em 2006, no âmbito do *European Year of Work Mobility* em 25 países da União Europeia, obtiveram-se as seguintes conclusões: que a satisfação é maior: nos jovens, pelo efeito do aumento do salário; nos homens; nos que têm contrato de trabalho; nos que têm maior nível educacional; nos que têm mais habilidades profissionais e ainda nos que vivem com parceiro ou têm horários de trabalho mais pequenos.

Na verdade, os resultados não são unânimes provavelmente porque têm associada a influência de outras variáveis não estudadas. Tal pode ser o caso apontado no relatório sobre satisfação com o trabalho em Portugal que refere que os que trabalham mais horas estão mais satisfeitos (Cabrita & Perista, 2007b); mas a precaridade do emprego pode mascarar estes dados, sendo expetável que quem tem um horário de trabalho completo esteja mais satisfeito do que os que trabalham a tempos parciais.

Ferraz (2011, p 72) conclui, no seu estudo sobre satisfação com a expatriação, que “a satisfação global pode ser vista como um constructo tridimensional, isto é, uma combinação entre a satisfação pessoal, profissional e com o país de destino; porém é a dimensão profissional que melhor explica a satisfação global do expatriado”. No entanto, não podemos esquecer o que Agren e Gosman (2013) referem quanto à satisfação laboral ser muito influenciada pela personalidade do trabalhador.

Kahn (1972, citado por Fasang, *et al*, 2007) revelava que a satisfação laboral apresentava, nos distintos estudos, índices elevados. No entanto, hoje, verifica-se que há muitas conclusões ambíguas, porque, sendo a satisfação laboral uma questão de atitude, as respostas aos

questionários são muito influenciadas pelo humor do momento, tendendo as pessoas a responder com base nas experiências negativas.

Assim, resta aos gestores de recursos humanos inteirar-se dos objetivos da mobilidade, preparar o processo de expatriação (Ferraz, 2011) a acabar na repatriação e a monitorizar as experiências, propondo medidas corretivas, incluindo as advindas dos estados de espírito, porquanto o crescer na organização reproduz um processo de personalização (Brites, 1998).

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

4. METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentam-se os vários aspectos relacionados com a metodologia desta investigação, como sejam os seus objetivos, o tipo de estudo, as variáveis, a população e amostra, o instrumento de colheita de dados e a análise estatística prevista, a que se juntam aspectos éticos e alguns procedimentos específicos.

A investigação realizada corresponde a um estudo de caso, por se tratar de algo concreto, sendo um grupo de indivíduos numa organização específica, conforme refere Stake (1999) e o Yin (1993) (citados por Almeida, 2012).

De acordo com Yin (2003, citado por Baxter & Jack, 2008), só deverá ser considerado um estudo de caso quando: (a) o foco do estudo está em responder às questões de “como” e “porquê”; (b) não é possível manipular o comportamento daqueles que se encontram envolvidos no estudo; (c) pretende-se abranger as condições contextuais, porque se acredita que são relevantes para o fenómeno em estudo; ou (d) as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são claras.

Para Pontes (2006, p. 2) o estudo de caso “é uma investigação que se assume como particularista, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse”.

Para Stake (2007), o objectivo dos estudos de caso é entender melhor a situação concreta em análise, através da particularização em algumas circunstâncias, o estudo de caso pode generalizar-se para um estudo de um outro caso (Stake, 1999 citado por Almeida, 2012).

Apesar de na investigação em apreço não se pretender generalizar quaisquer conclusões, por se tratar de um estudo com carácter exploratório e descritivo (Yin, 1999) os resultados podem contribuir para reflexões genéricas no âmbito da temática (Stake, 1999, citado por Almeida, 2012).

4.1. Objetivos

Partindo da questão: “em que medida a mobilidade internacional contribui/gera satisfação profissional”, definiu-se como objetivo geral analisar a satisfação profissional dos trabalhadores que, na empresa em estudo, experienciaram mobilidade laboral internacional e consequentemente identificar os fatores que influenciaram essa satisfação.

4.1.1 Objetivos específicos

Em termos de objetivos específicos propomo-nos:

- Caracterizar a satisfação profissional dos expatriados;
- Relacionar a satisfação dos trabalhadores que experienciaram mobilidade internacional com as variáveis sociodemográficas;
- Relacionar a satisfação dos trabalhadores que experienciaram mobilidade internacional com variáveis contextuais;
- Conhecer as características da expatriação.

4.2 Variáveis

A variável central em estudo é a “satisfação dos trabalhadores que experienciaram mobilidade laboral internacional” ou seja, a expatriação. O expatriado é, neste caso, o trabalhador de uma empresa localizada em Portugal, que, independentemente da duração da mobilidade, foi destacado para trabalhar e residir fora do país, mas mantendo o seu vínculo laboral à empresa de origem.

São, ainda, variáveis do estudo: a idade; o estado civil; os filhos; as habilitações literárias; a profissão e categoria profissional; a antiguidade; a promoção laboral e o país de mobilização.

4.3. Instrumentos de recolha de informação, técnicas utilizadas e procedimentos

O instrumento de recolha de dados utilizado foi inquéritos por questionário já que pretendíamos inquirir um grande número de indivíduos e caracterizar alguns traços dessa população (Coutinho, 2013).

A população é constituída por todos os trabalhadores de uma empresa em Portugal, que experienciam ou experienciaram mobilidade laboral internacional. Os respondentes constituirão a amostra do estudo.

A empresa oferece aos seus trabalhadores, de diversas profissões e categorias, a possibilidade de fazerem mobilidade internacional, em empresas do mesmo grupo.

O critério de inclusão considerado foi, ser trabalhador da empresa em uma das diversas áreas laborais: de pessoal dirigente; staff (por exemplo, profissionais técnicos ou de apoio, com formação de nível superior) e operadores, que tiveram experiência de expatriação. Naturalmente, que serão pessoas que aceitam participar no estudo e que responderam ao questionário disponibilizado eletronicamente.

Foi solicitada à empresa autorização para a realização do estudo, tendo sido disponibilizado os contactos dos trabalhadores com experiências em mobilidade. Numa reunião, na empresa, com a direção de Recursos Humanos foram apresentados os objetivos do estudo e o questionário, tendo sido esclarecidas as dúvidas colocadas. A colheita de dados foi autorizada..

A população é constituída por 238 elementos, referidos em lista facultada pela empresa.

Foram 102 os questionários respondidos, correspondendo a 42,9% da população inquerida. No entanto, foi excluído um questionário por ter muitas questões incompletas.

O presente estudo enquadra-se nas pesquisas quantitativas; é transversal, do tipo descritivo correlacional. Os estudos descritivos identificam as características dum fenómeno, de maneira a obter uma visão geral de uma população, examinando relações de associação entre as variáveis e procurando explicações para as relações entre elas (Fortin, 2006).

O desenho descritivo correlacional faculta a possibilidade de “ determinar quais as variáveis relacionadas ao fenómeno estudado... sendo as questões de investigação que guiam o estudo” (Fortin, 2006, p. 244).

O instrumento de colheita de dados foi um questionário em formato e com acesso digital, para facilitar a sua distribuição à população, já que grande parte desta não se encontrava no país. O facto da “amostra” ser letrada e, por conseguinte, capaz de preencher sem ajuda o instrumento de recolha de dados (Apêndice 1), facilitou na opção da escolha deste tipo de questionários.

Segundo Vasconcelos (2007) as principais vantagens para utilização de um questionário online são:

- Agilidade na aplicação, no controle e follow-up das respostas e
- agilidade na tabulação dos resultados;
- facilidade de utilizar grandes amostras;
- flexibilidade e diversidade na elaboração de questões;
- baixos custos de implementação;
- Exigência de resposta completa.

O Questionário inicia-se com uma breve introdução explicando-se o estudo e a sua finalidade, agradecendo-se a participação e garantindo-se o seu anonimato. Este, é constituído por questões de: caracterização da população, escalas de satisfação profissional, satisfação com o país de destino e satisfação com a expatriação. As questões são de resposta fechada, o que permite uma análise estatística mais complexa, sendo mais fáceis de se responder e de registar, contudo podem por vezes conduzir a um enviesamento da resposta e a conclusões demasiado simples (Tuckman 2002; Hill & Hill, 2012).

O constructo satisfação, as escalas de satisfação profissional, satisfação com o país de destino e satisfação com a expatriação, satisfação global, são da autoria de Silvia Cristina Ferraz (Ferraz, 2011) e foram aplicadas num estudo cujo título é “Estarão os expatriados portugueses satisfeitos com a sua expatriação?”, realizado no âmbito de mestrado, apresentado na

Universidade Católica Portuguesa. Foi solicitada autorização para usar as escalas de satisfação, o que foi concedido pela autora (Apêndice 2).

Todas as escalas de satisfação são escalas tipo Likert, constituídas por um conjunto de afirmações, em que a pessoa pontua o seu nível de concordância, que vai de “ discordo totalmente (pontuação 1) a “concordo totalmente” (pontuação 7); e quando não se aplica, pontua-se zero.

Todas as escalas são unidimensionais. A escala de satisfação profissional é constituída por 13 asserções; a de satisfação com o país de destino tem 17 asserções; a de satisfação com a expatriação conta com 32 asserções e a de satisfação global tem 10 asserções.

Como já foi referido, as escalas de satisfação utilizadas foram elaboradas por Ferraz (2011) para a população portuguesa, mas ainda pouco utilizadas. Quando se constrói uma escala seleciona-se um conjunto de asserções ou itens que pretendem avaliar um constructo distinto, ou seja, devem medir o que se pretende avaliar. Assim, é através da análise da fiabilidade que se verificou existir consistência na forma como são formuladas as questões e na sua própria natureza (Pestana & Gageiro, 2008).

Nas escalas de satisfação utilizadas no estudo foi verificada a fiabilidade para avaliar, através da análise da respetiva consistência interna. Considerou-se que quanto mais elevada é a consistência interna do instrumento, mais os enunciados dos itens estão ligados e maior é a sua homogeneidade. A determinação do coeficiente *alpha de Cronbach* foi o método utilizado; os seus valores variam entre 0 e 1. Para este coeficiente, valores mais elevados, ou seja, mais próximos de 1 são interpretados como reveladores de maior consistência interna. Este procedimento estatístico é indicado para escalas do tipo Likert e, de acordo com a maioria dos autores, nomeadamente Nunnally (1978) citado por Maroco *et al* (2006), resultados iguais ou superiores a 0,70 revelam uma boa consistência interna. Alguns autores consideram ainda, que são aceitáveis valores iguais ou superiores a 0.60, principalmente quando o número de itens envolvidos é reduzido, como referiu DeVellis (1991), também citado por Maroco *et al* (2006).

Os dados serão tratados com recurso ao programa *Statistical Packadge for the Social Sciences* (SPSS), versão 21. Usar-se-ão medidas estatísticas de tendência central e de dispersão e ainda outras, de acordo com a normalidade das variáveis (Teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov).

As medidas de posição concretamente as de tendência central como a média, a mediana e a moda mostram a distribuição da normalidade dos fenómenos quando se aproximam de uma curva de Gauss e quando se acompanham das medidas de dispersão mostram quão afastados as observações se encontram da média, permitindo um retrato mais adequado dos dados. Estes aspetos são determinantes para a escolha dos testes com que se prossegue a análise estatística, isto é ,testes paramétricos quando a distribuição é normal ou não paramétricos quando essa situação não se verifica (Pestana & Gageiro, 2008) . Outro aspeto que faz variar as opções estatísticas é a natureza das variáveis, isto é, variáveis nominais, ordinais ou de razão (Fortin, 2006).

Na análise inferencial usar-se-ão o coeficiente de correlação de Pearson, testes de médias, teste t de Student e análise de variância unifatorial (Pestana & Gageiro, 2008; Maroco *et al*, 2006). Na interpretação dos testes considera-se a sua significância; se expressa através de um valor probabilístico preciso, diz-nos quão seguros podemos estar de que os nossos resultados são realmente diferentes e que não se devem ao acaso; se tomamos como referência o p obtido no teste estatístico que se for inferior ou igual ($\leq 0,05$) tal significa, por exemplo, que existe uma relação significativa entre duas variáveis ou que dois grupos diferem de forma significativa (Fortin, 2006; Pestana & Gageiro, 2008).

Considerando a distribuição normal da variável e a sua natureza, usar-se-ão medidas estatísticas paramétricas onde se incluem o coeficiente T de Pearson e a Anova (Pestana & Gageiro, 2008). Embora a correlação de Pearson seja indicada sobretudo para variáveis contínuas, alguns autores consideram que a sua utilização é possível, no caso de variáveis ordinais (Lira & Neto, 2006).

Quando se comparam médias entre dois grupos é usado o coeficiente T de Pearson e quando se comparam mais de dois grupos é feita a análise de variância Anova (Pestana & Gageiro, 2008)

Em relação aos procedimentos, o questionário foi construído numa plataforma específica, o *SurvS*. Realizou-se um pré-teste a três pessoas, através de uma versão em papel, para aferir a compreensão do texto, sendo que a avaliação foi positiva da sua compreensão e adequação. A versão digital permitiu medir a apresentação e o tempo despendido necessário, cerca de 20 minutos. A lista de participantes incluía o endereço eletrónico de cada pessoa. Foi assim enviado um pedido de colaboração em que se esclarecia o tema do trabalho, os objetivos, a intenção do autor e o âmbito em que se realizava a pesquisa, tendo sido também garantidas a confidencialidade dos dados e o anonimato das fontes (Apêndice 3). Indicava-se um *link* de acesso ao preenchimento do questionário, que esteve disponível durante 15 dias, desde 21 de Outubro a 8 de Novembro. Após o decorrer de uma semana foi enviado um novo e-mail de *follow-up*, no sentido de diminuir o nº de não respondentes que muitas vezes estão associados a inquéritos *online* (Vasconcelos, 2007; Coutinho, 2013).

Em todo o processo teve-se em atenção o estrito respeito pelos princípios éticos, nomeadamente a liberdade de resposta, na base de um consentimento livre e esclarecido, dentro dos parâmetros do código de Nuremberga e declaração de Helsínquia.

5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nos subpontos seguintes, apresentam-se, analisam-se e interpretam-se os dados e discutem-se os resultados.

Não procedemos à caracterização mais detalhada da organização e dos seus recursos humanos, pelo facto de a autorização concedida ter sido condicionada à não divulgação de dados que permitissem identificar com facilidade a organização. Mesmo assim apresenta-se alguma informação relevante:

- A organização em estudo integra o sector automóvel;
- está situada na península de Setúbal;
- conta com mais de 3000 trabalhadores;
- está há cerca de 20 anos em Portugal.

5.1. Dados Sociodemográficos

Nos subpontos seguintes apresentam-se algumas informações relativas aos respondentes, nomeadamente, idade, tempo de serviço, estado civil e habilitações escolares.

5.1.1 Idade e tempo de serviço

A amostra é constituída por 101 pessoas, sendo a média da idade 36,86 anos, com desvio padrão de 8,27 anos, numa amplitude de variação compreendida entre 22 e 58 anos. Metade da população tem até 38 anos e a idade com maior frequência é 40 (tabela nº 1).

O tempo de serviço situa-se entre 1 a 39 anos sendo a média de 10,47 anos e o desvio padrão de 7,64 anos. Metade da amostra tem até 7,5 anos de serviço e 3 anos é o tempo de serviço que mais se repete (tabela nº 1).

Tabela nº 1 - Características da amostra

	n	Mín	Máx	Méd	Desvio padrão	Moda	Mediana
Idade	101	22	58	36,86	8,27	40	38
Tempo de Serviço (em anos)	101	1	39	10,47	7,64	3	7,5

O grupo etário com maior percentual é o dos 30 aos 39 anos (38,6%) seguido de muito perto pelo dos 40 aos 49 anos (32,7%) (tabela nº2).

Tabela nº 2 - Distribuição da amostra por grupo etário

Grupos Etários	n	%
20-29	22	22
30-39	39	39
40-49	33	33
50-59	7	6,9
Total	101	100

A amostra é constituída por 101 pessoas que advêm de distintas áreas funcionais da empresa, tendo em comum pelo menos uma experiência de mobilidade internacional. Um dos participantes foi eliminado por ter o questionário muito incompleto.

Estamos perante um grupo de adultos sobretudo jovens, embora haja pessoas pertencentes a diferentes grupos etários. Prevê-se que a riqueza das interações dos distintos sujeitos, desenvolvidas num contexto organizacional específico contribua para a criação de um clima particular que enforma a cultura organizacional (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

O tempo de serviço acompanha o comportamento da variável idade pois, em média, os respondentes trabalham na empresa há uma década; mas há pessoas que revelam ter tido contacto com outras empresas já que o seu tempo de serviço é superior ao tempo de vida da atual empresa. Estamos face a pessoas que já criaram climas e viveram distintas culturas organizacionais. O tempo de vinculação a uma organização permite apropriar-se de um conjunto de valores que enformam todo o contexto organizacional, colocando as práticas de gestão dos recursos humanos na origem das características dos contextos organizacionais (Bilhim, 2004).

5.1.2. Estado civil

No que diz respeito ao estado civil, verifica-se que a maioria é casada / união de facto (62,4%) seguindo-se o grupo dos solteiros (30,7%), por fim o grupo dos divorciados que representam um valor marginal (6,9%) (tabela nº 3)

Tabela nº 3 - Distribuição da amostra segundo o estado civil

Estado civil	n	%
Solteiro(a)	31	30,7
Casado(a) / União de Facto	63	62,4
Divorciado(a)	7	6,9
Total	101	100,0

Tal como na população portuguesa, os casados representam uma fração importante da população adulta segundo dados dos censos à população portuguesa de 2011 (INE, 2012)

A idade, o estado civil de casado / união de facto são atributos que, entre outros, correspondem ao perfil dos expatriados, tal como definido por Ferraz (2011).

5.1.3. Habilitações literárias e grupos profissionais

A maioria dos inquiridos (71.3%) possui o 11º / 12º ano de escolaridade, seguindo-se os que têm formação superior (24.8%) e, por fim, os que possuem o 9º ano de escolaridade (4.0%).

No que diz respeito à profissão, uma parte substancial dos inquiridos encontra-se a desempenhar funções de operador fabril (77.2%), seguem-se os especialistas (12.9%), e por fim os técnicos superiores (9.9%) (tabela nº 4).

Tabela nº 4 - Distribuição da amostra segundo as Habilitações Literárias e Grupos Profissionais

Atributos	Nível de habilitações	N	%
Habilitações Literárias	Mestrado/doutoramento	2	2.00
	Licenciatura	15	14.90
	Bacharelato	8	7.90
	11º /12º anos escolaridade	72	71.30
	9º ano (antigo 5º ano)	4	4.00
	Total		101
Profissão	Técnicos superiores	10	9.9
	Especialistas	13	12.9
	Operadores	78	77.2
	Total		101

A globalização das empresas, concretamente, no sector automóvel obriga a que os seus trabalhadores estejam munidos de conhecimentos, habilidades e competências para se mobilizarem para distintos contextos laborais e para enfrentarem desafios que os leva a transferirem conhecimentos. Nesse sentido, os trabalhadores têm de ter condições para enfrentar o mundo que muda rapidamente; e, para sobreviver e crescer, é necessário aprender a adaptar-se depressa, para não ficar fora do processo económico evolutivo (Schein, 1993). Naturalmente que as empresas são constituídas por um leque distinto de profissionais, nomeadamente técnicos superiores, especialistas e operadores, que dão corpo aos objetivos da organização. Sendo os guardiões da cultura, os serviços de recursos humanos têm a responsabilidade social de preparar as organizações para lidarem com a globalização (Farndale *et al*, 2010).

5.2. Especificidades relativas à experiência de mobilidade

De seguida, apresentam-se algumas informações relativas aos respondentes, nomeadamente, à experiência de mobilidade, acompanhamento do expatriado pela família, países de destacamento, funções desempenhadas durante a expatriação, consequências da mobilidade e os benefícios da expatriação.

5.2.1. Experiência de mobilidade

Relativamente à duração da mobilidade internacional que foi avaliada pelos meses vividos como expatriado, verifica-se que a experiência varia entre 1 mês e 95 meses, assumindo a média o valor de 11.59 meses (DP 13.93), sendo bimodal nos valores 6 e 7 meses ou seja há dois grupos com a mesma frequência. Metade das pessoas tem até 7 meses de mobilidade.

A mobilidade até 6 meses é mais frequente (39.6%) seguindo-se a até 1 ano (36.7%) e finalmente a igual ou superior a 13 meses (23.7%). Quando procuramos verificar o tempo de mobilidade com as funções desempenhadas, observamos que a distribuição não é normal; os quadros superiores, de direção ou chefia têm maiores tempos de expatriação, sendo os 16 meses aquele que divide o grupo a meio; os técnicos especializados tem os sete meses como mediana e os operadores os 6 meses (tabela nº 5).

Tabela nº 5 - Medidas descritivas sobre o tempo de expatriação de acordo com as funções desempenhadas

Funções desempenhadas por tempo de expatriação	\bar{x}	Md	DP	Min	máx
Direção/ Chefia/ Quadro Superior	24.73	16	27.76	3	95
Técnicos Especializados	11.46	7	10.03	1	57
Operadores	7.67	6	5.85	1	24

No que respeita às características da mobilidade observa-se pela tabela nº 6 que, para a maioria dos trabalhadores (76.2%), a iniciativa da mobilidade profissional foi da empresa e a restante (23.8%) do próprio.

Relativamente à possibilidade do trabalhador poder levar a sua família, na sua mobilidade internacional, a maioria dos inquiridos respondeu não (66.3%).

Relativamente à promoção laboral, a maioria dos trabalhadores (53.5%) não vê esta mobilidade internacional como uma possibilidade de promoção, contudo, os que afirmam que possibilita aquela promoção aproximam-se de metade da amostra (46.5%).

Tabela nº 6 - Distribuição da amostra segundo características da mobilidade

Mobilidade		n	%
A iniciativa da mobilidade foi...	do próprio	24	23.8
	da empresa	77	76.2
	Total	101	100.0
A empresa possibilitou que na sua mobilidade laboral internacional levasse a sua família?	Sim	34	34.7
	Não	67	66.3
	Total	101	100.0
Promoção Laboral	Sim	47	46.5
	Não	54	53.5
	Total	101	100.0

Quando apuramos a modalidade que a empresa usou para a proposta da mobilidade verificamos que 67.9% das situações corresponderam a *Programa de interchange*, a seguir temos o destacamento para Projetos (15.4%), outros para o Plano de desenvolvimento da empresa (7.7%), para Transferência de conhecimentos (6.4%), os restantes foram por Solicitação de outra fábrica do grupo (1.3%) ou por *Task Force* (1.3%) (tabela nº 7).

Embora a maioria se tenha deslocado não acompanhada de familiares, os trabalhadores que o fizeram levaram a esposa (100.0%) e ou filhos (73.5%).

Tabela nº 7 - Modalidade da mobilidade

Se foi por iniciativa da empresa, indique qual a modalidade	n	%
Através do Programa de Interchange	53	67.9
Projeto (s)	12	15.4
Plano de desenvolvimento	6	7.7
Transferência de conhecimentos técnicos	5	6.4
Solicitação de outra fábrica do grupo	1	1.3
Task Force	1	1.3
Total	78	100.0

Estamos perante o facto de a expatriação ser uma estratégia de globalização da empresa em resposta ao mercado global (Murteira, 2003). As empresas com grande capacidade reivindicativa e negocial vão pelear entre si pelos mercados (Pais, 2002). Tal envolve distintos grupos profissionais, ou seja áreas diferentes de mobilização internacional, para se obterem respostas particulares e compreensivas. É preocupação não apenas para a gestão de topo mas também para a intermédia, assim como para áreas técnicas mais especializadas e para os operadores que põem em ação as inovações, e garantem o sucesso da organização.

Verifica-se que os tempos de expatriação são maiores para quem desempenha funções de nível mais elevado, o que está de acordo com Peixoto (2001) que refere que os tempos de expatriação são maiores para os quadros e menores para os que desempenham funções técnicas ou realizam habilidades.

Constatamos que os objetivos da empresa prevalecem na decisão da expatriação, havendo mesmo programas e estratégias de incentivo. No entanto, a iniciativa do trabalhador também se verifica, o que indicia que os objetivos pessoais e profissionais podem ser conciliáveis, permitindo a progressão do trabalhador ao mesmo tempo que dá mais-valias à empresa (Teixeira & Diz, 2005; Rego & Cunha, 2009; Moser *et al*, 2012). O clima organizacional observa-se no modo como os sujeitos interagem e partilham uma estrutura de referência - a cultura (Ferreira *et al*, 2002) que se corporiza nos projetos institucionais e nas proposições individuais. Peixoto (2001) diz que os motivos podem ser diferentes, conforme o nível dos trabalhadores.

Estas são condições que traduzem um clima de encorajamento e de motivação, ao mesmo tempo que se valorizam as diferenças (Gratton, 2005 citado por Famdale *et al*, 2012).

Finuras (2003), citando Adler (1991), enuncia que a promoção laboral é uma das razões para se aceitar ou recusar as missões internacionais, esta situação é identificada pela amostra,

onde um pouco mais de metade não reconhece existir promoção laboral (53.5 %); os restantes reconhecem-na.

5.2.2. Acompanhamento do expatriado pela família

Verifica-se que as pessoas que se fizeram acompanhar de familiar durante a expatriação representam 33.6% da amostra, sendo 25.7% para as pessoas casadas ou em união de facto e 7.9 % para as solteiras. As restantes não tiveram a companhia de familiares (tabela nº 8). Verifica-se pelo Teste de Exato de Fisher haver associação ($p = 0.05$) entre o estado civil e ser acompanhado por familiares na expatriação.

Tabela nº 8 - Distribuição da amostra quanto ao acompanhamento por familiar na expatriação e o estado civil

Estado Civil		Casado/ União de facto		Outro		Total	
		N	%	n	%	n	%
Acompanhamento familiar durante a expatriação	Sim	26	25.7	8	7.9	34	33.6
	Não	37	36.7	30	29.7	67	66.4
	Total	63	62.4	38	37.6	101	100.0

Quando relacionamos o tempo de mobilidade com o acompanhamento por familiar, observa-se, na tabela nº 8, que dos 33.6% que se fazem acompanhar, o maior peso é atribuído aos que têm tempo de mobilidade superior a 12 meses (17.8%). Existe associação entre o tempo de expatriação e ser acompanhado por familiar ($p < 0.001$).

Ferraz (2011) citando Thorn (2009) refere que o acompanhamento por familiar modera o efeito negativo da mobilidade internacional, podendo tornar a experiência mais fácil ou mais difícil. Tal facto é indiciado nesta amostra pela associação verificada entre estado civil e o tempo de expatriação com o acompanhamento de familiar.

Brynningsen (2009) reforça que o sucesso da expatriação depende do modo como foi gerida a unidade familiar, o que pressupõe que os sistemas utilizados para avaliar o candidato devem incluir a família como parte integrante, seja para a seleção do candidato, seja para o processo de adaptação no novo contexto laboral (Scullion & Brewster, 2001).

5.2.3. Países de destacamento

Relativamente ao país de destacamento, a maioria dos inquiridos encontra-se/encontrava-se destacada na Alemanha (85.1%), segue-se a Argentina (5.9%), os EUA e a Malásia (3.0%) e por fim Brasil, México e Rússia (com 1.0% cada).

A América do Sul representa 7.9% do acolhimento, seguem-se os Estados Unidos. A Malásia, apesar de acolher poucos expatriados representa um novo centro de negócios no âmbito da globalização (tabela nº 9).

Tabela nº 9 - Países de destacamento

País de destacamento:	n	%
Foi destacado ou esteve destacado em que país?		
Alemanha	86	85.1
Argentina	6	5.9
EUA	3	3.0
Malásia	3	3.0
Brasil	1	1.0
México	1	1.0
Rússia	1	1.0
Total	101	100.0

Tendo em consideração que o país para onde mais se mobilizam trabalhadores fica sediado na Europa verificamos que os aspetos culturais têm traços mais comuns com a cultura portuguesa sem, no entanto, desvalorizar particularidades da cultura de cada país. Nesse sentido Hofsted (1983) afirma que a nacionalidade é uma variável importante na cultura organizacional, pois traduz a história, os sistemas legais e educativos, assim como os laborais.

A língua pode ser um óbice (Peixoto, 2001) mas, hoje a língua alemã está na agenda internacional face ao potencial económico daquele país. Lá também está sediada a empresa mãe do grupo o que pode ser fator de influência, se considerarmos a perspetiva geocêntrica da mobilização (Rego & Cunha, 2009).

5.2.4. Funções desempenhadas durante a expatriação

Verifica-se que o grupo dos expatriados que mais se destaca é o dos técnicos especializados (36.6%) seguindo-se os quadros superiores (6.9%), os de chefia intermédia (5.0%) e os de direção (3.0%), os outros (48.5%) que incluem os operadores (tabela nº 10).

Tabela nº 10 - Funções desempenhadas no período de mobilidade internacional

Que função desempenha/desempenhou no estrangeiro?	n	%
Direção	3	3.0
Chefia Intermédia	5	5.0
Quadro Superior	7	6.9
Técnico Especializado	37	36.6
Operador	49	48.5
Total	101	100.0

5.2.5. Consequências da Mobilidade

Do total dos expatriados, 47,0% referiu ter havido promoção ou poderem vir a tê-la com a expatriação, assumindo a forma de reintegração noutras fábricas do grupo (39,6%), de mudança de categoria (35,4%) ou de aumento salarial (25,0%).

Tabela nº 11 - Promoção advinda da expatriação

Promoção advinda da expatriação	n	%
Aumento Salarial	12	25,0
Mudança de Categoria Profissional	17	35,4
Reintegração noutras fábricas do grupo	19	39,6
Total	48	100,0

Na perspetiva do trabalhador a reintegração em outras fábricas do grupo, a mudança de categoria e o aumento salarial, são fatores que Adler (1991), citado por Finuras (2003), apresenta para a aceitação da mobilidade internacional. Na verdade são condições que permitem às pessoas aceder a situações de vida mais benéficas.

Em tempos de crise quando as empresas enfrentam a baixa produção, é preciso desenhar estratégias que conciliem a responsabilidade social da empresa para com os seus recursos humanos e os objetivos da mesma. As negociações para controlar as rescisões de contratos e para se aproveitar o *know how* dos trabalhadores, levam à reintegração destes noutras unidades da empresa sediadas noutros países. De certo modo Gratton (2005, citado por Famdale *et al*, 2012) refere que a *corporate culture* deve traduzir um clima em que as pessoas sejam motivadas para serem “móveis” e, portanto preparadas para situações particulares, estáveis ou instáveis, como são as crises.

5.2.6. Benefícios da expatriação

A maior parte dos inquiridos respondeu que um dos maiores benefícios para a organização, decorrentes da mobilidade internacional, diz respeito ao aumento das competências técnicas e sociais dos seus trabalhadores (87.1%). São também aspetos de grande importância a visibilidade internacional à empresa (83.2%), a atualização dos conhecimentos (82.2%), a transferência de boas práticas na área de atividade (78.2%), a gestão de recursos humanos (74.3%), a uniformização dos métodos de trabalho (71.3%),

Tabela nº 12 - Benefícios para a organização / empresa da “mobilidade internacional”

Benefícios da expatriação para a organização		n	%
Dar visibilidade internacional à empresa.	Sim	84	83.2
	Não	17	16.8
	Total	101	100.00
Atualização de conhecimentos	Sim	83	82.2
	Não	18	17.8
	Total	101	100.00
Uniformização de métodos de trabalho	Sim	72	71.3
	Não	29	28.7
	Total	101	100.00
Gestão dos recursos humanos	Sim	75	74.3
	Não	26	25.7
	Total	101	100.00
Aumento das competências técnicas e sociais dos trabalhadores	Sim	88	87.1
	Não	13	12.9
	Total	101	100.00
Transferência de boas práticas na área de atividade	Sim	79	78.2
	Não	22	21.8
	Total	101	100.00

Os elevados níveis de concordância quanto aos benefícios da expatriação para a empresa, levam-nos a concordar com Rego e Cunha (2009), quando afirmam que os expatriados são agentes de transferência de conhecimentos e de práticas e por isso educadores e agentes de difusão do conhecimento. Scullion e Brewster (2001), citando Bonache e Fernandez (1999) clarificam a ligação entre os expatriados e a competitividade, pela possibilidade de transferir o conhecimento tácito para os novos mercados.

5.3. Satisfação profissional dos expatriados

Relativamente à satisfação profissional dos expatriados, expõem-se algumas informações relativas aos respondentes, nomeadamente: satisfação com a mobilidade internacional, satisfação dos trabalhadores que experienciaram mobilidade internacional, correlação entre as escalas de satisfação e idade, satisfação e estado civil, satisfação e habilitações literárias, satisfação e iniciativa da mobilidade, satisfação e presença dos filhos, satisfação e progressão na carreira e a satisfação e função desempenhada no estrangeiro.

5.3.1. Satisfação com a mobilidade internacional

A fiabilidade das escalas utilizadas no estudo para avaliar a satisfação, foi efetuada através da análise da respetiva consistência interna. Quanto mais elevada é a consistência interna do instrumento, mais os enunciados dos itens são coerentes e maior é a sua homogeneidade. O método utilizado consistiu na determinação do coeficiente alpha de Cronbach, cujos valores podem variar entre 0 e 1. Para este coeficiente, valores mais elevados, ou seja, mais próximos de 1 são interpretados como reveladores de maior consistência interna. Este procedimento estatístico é indicado para escalas do tipo Likert e, de acordo com a maioria dos autores, nomeadamente Nunnally (1978) citado por Maroco *et al* (2006), resultados iguais ou superiores a 0,70 revelam uma boa consistência interna. Alguns autores consideram, ainda, que são aceitáveis valores iguais ou superiores a 0.60, principalmente quando o número de itens envolvidos é reduzido como referiu DeVellis (1991) também citado por Maroco *et al* (2006).

Como podemos constatar (tabela nº 13), nas escalas de satisfação observamos valores compreendidos entre 0.779, na satisfação profissional, e 0.957, na satisfação com a expatriação.

Concluimos que as escalas apresentam boa e elevada consistência interna e podemos considerar que, no presente estudo, elas evidenciam boa fiabilidade.

Tabela nº 13 - Consistência interna das escalas de satisfação

Escola	Alfa de Cronbach
Satisfação profissional	0.779
Satisfação com o país de destino	0.813
Satisfação com a expatriação	0.957
Satisfação global	0.834

5.3.2. Satisfação dos trabalhadores que experienciaram mobilidade internacional

A aplicação das escalas de satisfação tem o objetivo de determinar a satisfação dos indivíduos a nível profissional, com o país de destino, com a expatriação e, também, a satisfação global. Os resultados obtidos constituem a tabela nº 14 e permitem verificar que, numa escala de 1 e 7 pontos, os elementos da amostra em estudo revelaram níveis de satisfação ligeiramente superiores ao valor central da escala (4 pontos), pelo que julgamos poder concluir que os indivíduos evidenciaram níveis razoáveis de satisfação. Os resultados observados para as medidas de tendência central revelaram que a satisfação é um pouco mais elevada em termos globais ($\bar{x} = 4.81$; Md = 4.90) e com o país de destino ($\bar{x} = 4.77$; Md = 5.12), sendo menor a satisfação em termos profissionais ($\bar{x} = 3.16$; Md = 3.12). A variabilidade dos valores observados em cada uma das escalas situou-se entre 0.99, na satisfação com o país de destino, e 1.32, na satisfação com a expatriação.

A aplicação do teste Kolmogorov-Smirnov, como teste de normalidade, revelou que, em todas as escalas, a distribuição de frequências não se afastava significativamente da curva normal ou gaussiana ($p > 0.050$). Este facto, levou-nos a optar pela aplicação de testes paramétricos no estudo das relações entre a satisfação e algumas das outras variáveis presentes no estudo.

Tabela nº 14 - Resultados da aplicação das escalas de satisfação

Escola	\bar{x}	Md	s	x_{\min}	x_{\max}	p^*
Satisfação profissional	4.33	4.54	1.18	1.33	7.00	0.052
Satisfação com o país de destino	4.77	5.12	0.99	2.13	7.00	0.104
Satisfação com a expatriação	4.56	4.75	1.32	1.31	6.93	0.200
Satisfação global	4.81	4.90	1.23	1.60	7.00	0.075

* Teste Kolmogorov-Smirnov como teste de normalidade

Assim, a amostra revelou níveis razoáveis de satisfação na seguinte ordem: satisfação global, satisfação com o país de destino, a satisfação com a expatriação e finalmente satisfação profissional. Na verdade, a satisfação relacionada com o trabalho é um constructo multidimensional (Fasang *et al*, 2007) e as dimensões são influenciadas pelos contextos (Ferraz, 2011) e pela cultura organizacional.

5.3.3. Correlação entre as escalas de satisfação

O estudo da correlação entre os dados observados nas quatro escalas de satisfação, utilizando o coeficiente de correlação de Pearson e o respetivo teste de significância, permitiu-nos verificar que as escalas apresentam entre si correlações positivas e estatisticamente significativas ($p < 0.050$). Os valores do coeficiente de correlação (tabela nº 15) situaram-se entre +0.23 (satisfação profissional com a satisfação com o país de destino), tratando-se portanto de uma correlação fraca (Sousa, Sd.) e +0.80 (satisfação com a expatriação e com a satisfação global), tratando-se, neste segundo caso, de uma correlação forte (Sousa, Sd.). Estes resultados permitem-nos concluir que os indivíduos mais satisfeitos numa das escalas tendem a evidenciar maior satisfação com todas as restantes.

Tabela nº 15 - Estudo da correlação entre as escalas de satisfação

Satisfação	Satisfação Profissional	Satisfação com o país de destino	Satisfação com a expatriação	Satisfação global
Satisfação profissional	---	---	---	---
Satisfação com o país de destino	+0.23 (0.020)	---	---	---
Satisfação com a expatriação	+0.59 (0.000)	+0.61 (0.000)	---	---
Satisfação global	+0.53 (0.000)	+0.47 (0.000)	+0.80 (0.000)	---

Constata-se que a satisfação com a mobilidade internacional correlaciona dimensões: satisfação profissional; satisfação com a expatriação e país de destino e ainda com a satisfação

global. Na verdade, não podemos isolar nenhuma das dimensões, pois, tal como afirma Ferraz (2009), elas influenciam-se.

5.3.4. Satisfação e idade

O estudo da correlação entre a satisfação e a idade dos inquiridos revelou (tabela nº 16) a existência de resultados positivos, mas que não são estatisticamente significativos ($p > 0.050$). Estes resultados permitem-nos concluir que não existem evidências estatísticas de que a idade dos indivíduos possa influenciar os níveis de satisfação profissional, de satisfação com o país de destino, de satisfação com a expatriação ou da satisfação global.

Tabela nº 16 - Estudo da correlação entre a satisfação e a idade

Satisfação	Idade
Satisfação profissional	+0.06 (0.535)
Satisfação com o país de destino	+0.18 (0.066)
Satisfação com a expatriação	+0.17 (0.098)
Satisfação global	+0.12 (0.244)

Neste estudo, não se verificaram correlações da satisfação com a idade, tal como referem Cabrita e Perista (2007). Outros investigadores porém referem que a variável idade tem influência na satisfação com o trabalho; concretamente, que as pessoas mais jovens tendem a estar menos satisfeitas porque as suas expetativas são mais elevadas (Kohn & Schooler, 1973 citados por Fasang *et al*, 2007), não se relacionando tanto com as condições laborais. No entanto, outro estudo realizado em 25 países no âmbito do *European Year of Work Mobility* concluiu que a satisfação é maior nos jovens pelo efeito do aumento do salário (Fasang *et al*, 2007). Este facto

também foi verificado por Ferraz (2011), que associa a satisfação global com a profissional, atribuindo essa relação ao facto de serem solteiros e sem filhos.

5.3.5. Satisfação e estado civil

Aplicando o teste t de Student para diferença de médias, procedemos à comparação dos níveis de satisfação conforme o estado civil (tabela nº 17). Atendendo à distribuição de casos nas diversas categorias originais do estado civil, houve necessidade de reagrupar os inquiridos em apenas duas categorias (casado/união de facto e outro).

Os resultados obtidos revelam que em nenhuma das escalas as diferenças observadas podem ser consideradas estatisticamente significativas ($p > 0.050$). Assim, concluímos que não existem evidências estatísticas que permitam afirmar que o estado civil influencia os níveis de satisfação demonstrados pelos indivíduos.

Tabela nº 17 - Comparação da satisfação em função do estado civil

Escala	n	\bar{x}	s	t	p
Estado civil (agrupado)					
Satisfação profissional					
Casado/União de Facto	63	4.46	1.16	1.447	0.152
Outro	38	4.11	1.20		
Satisfação com o país de destino					
Casado/União de Facto	63	5.04	0.87	1.003	0.318
Outro	38	4.84	1.17		
Satisfação com a expatriação					
Casado/União de Facto	63	4.61	1.29	0.524	0.601
Outro	38	4.47	1.39		
Satisfação global					
Casado/União de Facto	63	4.88	1.15	0.820	0.414
Outro	38	4.68	1.35		

Embora o estado civil não seja relacionado com a satisfação com o trabalho, pensar-se-ia que quem não tem compromissos maritais teria melhores condições para estar satisfeito. No presente estudo também constatamos que o estado civil não estabelece nenhuma relação significativa, tal como não é identificado em estudos como o realizado por Fasang e colaboradores (2007). No entanto, Ferraz (2011) no seu estudo justifica que nos indivíduos solteiros e sem filhos, a satisfação global é explicada pela profissional.

5.3.6. Satisfação e habilitações literárias

Atendendo a que, em algumas categorias da variável habilitações literárias, o número de casos não era representativo, optámos por agrupar os elementos da amostra em duas categorias, conforme tabela nº 18.

O teste t de Student revelou a existência de diferença estatisticamente significativa, apenas na satisfação profissional ($p = 0.021$). Comparando os valores médios podemos constatar que os inquiridos com habilitações literárias de nível superior, tendem a evidenciar níveis de satisfação profissional mais elevados comparativamente aos que possuíam habilitações de nível não superior.

Os dados revelam que as habilitações literárias parecem não influenciar a satisfação com o país de destino, com a expatriação e com a satisfação global.

Tabela nº 18 - Comparação da satisfação em função das habilitações literárias

Escala	n	\bar{x}	s	t	p
Habilitações literárias (agrupadas)					
Satisfação profissional					
Nível Superior	25	4.80	0.75	2.341	0.021
Nível não Superior	76	4.18	1.25		
Satisfação com o país de destino					
Nível Superior	25	4.67	0.85	-1.749	0.083
Nível não Superior	76	5.07	1.02		
Satisfação com a expatriação					
Nível Superior	25	4.79	0.90	1.015	0.312
Nível não Superior	76	4.48	1.43		
Satisfação global					
Nível Superior	25	5.06	0.83	1.170	0.245
Nível não Superior	76	4.73	1.32		

Contrariamente ao esperado, as habilitações literárias não têm influência na satisfação profissional, na satisfação com o país de destino, com a expatriação ou com a satisfação global. Em sentido oposto o estudo sobre a satisfação laboral realizado no âmbito do *European Year of Work Mobility* concluiu que ela é maior nas pessoas com maior nível educacional.

5.3.7. Satisfação e iniciativa da mobilidade

Os resultados que constituem a tabela nº 19 mostram que a comparação dos níveis de satisfação em função da origem da iniciativa da mobilidade (do próprio ou da empresa) revelou que em nenhuma das escalas existe diferença estatisticamente significativa ($p > 0.050$). Este facto leva-nos a concluir que os indivíduos cuja mobilidade foi da sua própria iniciativa revelam níveis de satisfação semelhantes aos daqueles cuja mobilidade ocorreu por iniciativa da empresa.

Tabela nº 19 - Comparação da satisfação em função da iniciativa da mobilidade

Escala	n	\bar{x}	s	t	p
Iniciativa da mobilidade					
Satisfação profissional					
Próprio	24	4.59	1.10	1.243	0.217
Empresa	77	4.25	1.20		
Satisfação com o país de destino					
Próprio	24	4.97	0.82	-0.016	0.987
Empresa	77	4.97	1.04		
Satisfação com a expatriação					
Próprio	24	4.85	1.09	1.255	0.212
Empresa	77	4.47	1.38		
Satisfação global					
Próprio	24	4.94	1.03	0.610	0.543
Empresa	77	4.77	1.28		

A iniciativa da mobilidade em si não é garantia de satisfação com o trabalho, com o país de destino, com a expatriação e com a satisfação global. Seria de esperar que, se a escolha fosse da pessoa, esse facto estabeleceria uma diferença na satisfação, já que a satisfação é uma atitude, uma resposta emocional às tarefas realizadas pelas pessoas (Santos & Gonçalves, 2011); sendo assim, resulta apenas do modo como as pessoas se sentem positiva ou negativamente em relação ao trabalho (Judge *et al*, 2012).

5.3.8. Satisfação e presença de filhos

Comparando a satisfação, nas diferentes escalas, em função da presença dos filhos verificamos que o teste t de Student revelou a existência de diferença estatisticamente significativa, apenas na satisfação profissional ($p = 0.001$). Analisando comparativamente os valores médios, podemos constatar que os inquiridos com filhos tendem a evidenciar níveis de satisfação profissional mais elevados.

Os dados revelam que ter filhos não parece influenciar a satisfação com o país de destino, com a expatriação e a satisfação global.

Tabela nº 20 - Comparação da satisfação em função da presença dos filhos

Escala Presença dos filhos	n	\bar{x}	s	t	p
Satisfação profissional	25	5.03	0.77	3.594	0.001
Sim	76	4.10	1.20		
Satisfação com o país de destino	25	5.03	0.66	0.344	0.732
Sim	76	4.94	1.08		
Satisfação com a expatriação	25	4.84	1.02	1.220	0.226
Sim	76	4.47	1.40		
Satisfação global	25	4.96	0.95	0.741	0.460
Sim	76	4.76	1.30		
Não					

A satisfação profissional pode ser influenciada pela presença dos filhos, concretamente aquando da expatriação. A pessoa está acompanhada no novo destino e isso deixa-a mais disponível para o trabalho. Tal situação está relacionada com a preparação do processo de expatriação que inclui o conhecimento sobre o trabalhador selecionado mas também a criação de condições para a deslocação da família (Camara, 2011). Anderson (2005, citado por Bryningsen, 2009) reforça que os requisitos familiares são essenciais para o sucesso da mobilidade.

5.3.9. Satisfação e progressão na carreira

Procedemos também à comparação da satisfação conforme os inquiridos foram, ou não, promovidos ou tiveram progressão na carreira na sequência de terem estado em mobilidade laboral internacional.

Os resultados que constituem a tabela nº 21 permitem-nos constatar que existem diferenças estatisticamente significativas em termos de satisfação profissional ($p = 0.013$), satisfação com a expatriação ($p = 0.011$) e satisfação global ($p = 0.021$). A análise dos valores médios permite-nos, ainda, afirmar que os indivíduos que foram promovidos ou progrediram na carreira revelam níveis mais elevados de satisfação.

Tabela nº 21 - Comparação da satisfação em função de ter sido promovido ou progredido na carreira

Escala Promoção/Progressão na Carreira	N	\bar{x}	s	t	p
Satisfação profissional	47	4.64	0.94	5.527	0.013
Sim	54	4.06	1.30		
Satisfação com o país de destino	47	5.00	0.92	0.249	0.804
Sim	54	4.94	1.06		
Satisfação com a expatriação	47	4.91	1.10	2.591	0.011
Sim	54	4.25	1.43		
Satisfação global	47	5.10	1.11	2.348	0.021
Sim	54	4.55	1.27		
Não					

Uma das razões para a aceitação da mobilidade internacional é a possibilidade de progressão na carreira, facto que deixa as pessoas satisfeitas no trabalho, satisfeitas na expatriação e com satisfação global. A progressão enquadra-se nas dimensões extrínsecas, referidas pela *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, onde se situam o vencimento, a promoção e a segurança do trabalho (Cabrita *et al*, 2007).

Os resultados obtidos neste estudo estão consonantes com os relatados por Ferraz (2011) e que resultam de um estudo sobre a satisfação dos expatriados, onde a satisfação profissional se relaciona com a compensação monetária, o apoio da empresa, a importância do trabalho desenvolvido e a semelhança das tarefas desempenhadas.

5.3.10. Satisfação e função desempenhada no estrangeiro

Através do teste da análise da variância unifatorial (ANOVA) avaliámos a existência de diferenças estatisticamente significativas na satisfação, conforme a função desempenhada. Segundo Pestana e Gageiro, (2008) ao efetuar-se uma análise de variância (ANOVA), pretende-se verificar o valor de “F” e de p , para ver se há ou não diferenças significativas entre mais de dois grupos em comparação.

Os resultados que constituem a tabela nº 22 permitem-nos verificar que existem diferenças significativas nas escalas de satisfação profissional ($p = 0.006$) e de satisfação com a expatriação ($p = 0.008$).

As comparações entre pares de médias podem ser feitas recorrendo: (1) ao teste t de Student (amostras relacionadas), ou (2) caso não rejeitemos a hipótese da esfericidade, podemos executar testes de follow-up recorrendo ao teste de Tukey (que vai comparar pares de grupos e identificar os grupos que diferem um do outro. É um teste que complementa o teste Anova) (Pestana & Gageiro, 2008).

Aplicando o teste Tukey, como teste *post hoc* de comparações múltiplas, pudemos constatar que as diferenças significativas ocorreram, em ambas as situações, entre os técnicos especializados e aqueles que tiveram outras funções ($p = 0.007$ e $p = 0.006$). Os valores médios permitem-nos concluir que os indivíduos com funções de direção, chefia ou quadro superior revelaram níveis de satisfação semelhante à dos técnicos especializados mas estes evidenciaram maior satisfação que os indivíduos que desempenharam outras funções. Como atrás referimos, estas diferenças ocorreram, apenas, em termos de satisfação profissional e satisfação com a expatriação.

Tabela nº 22 - Comparação da satisfação conforme a função desempenhada no estrangeiro

Escala Função desempenhada	n	\bar{x}	s	F	p
Satisfação profissional					
Direção/Chefia/Quadro Superior	15	4.64	0.95	5.439	0.006
Técnico especializado	37	4.71	0.97		
Outra	49	3.95	1.28		
Satisfação com o país de destino					
Direção/Chefia/Quadro Superior	15	4.50	0.73	2.769	0.068
Técnica especializada	37	5.20	0.97		
Operador	49	4.94	1.04		
Satisfação com a expatriação					
Direção/Chefia/Quadro Superior	15	4.61	0.69	5.014	0.008
Técnica especializada	37	5.05	1.16		
Operador	49	4.56	1.47		
Satisfação global					
Direção/Chefia/Quadro Superior	15	4.87	0.77	2.689	0.073
Técnica especializada	37	5.14	1.04		
Operador	49	4.54	1.41		

Tendo em atenção as funções desempenhadas no processo de expatriação e a satisfação, constatamos que os trabalhadores com desempenhos mais diferenciados e de natureza mais conceptual como é o caso dos de diretor, chefe ou técnico superior, têm uma maior satisfação profissional com a expatriação. Berkowitz (1987), citado por Cordeiro e Pereira (2006) menciona, numa das suas teorias, que quanto mais elevada for a categoria profissional de um determinado trabalhador maior será o seu grau de satisfação com o trabalho. Para estes autores, os trabalhadores com nível hierárquico superior estariam mais predispostos a exercerem trabalhos mentalmente mais desafiantes do que os que têm níveis mais baixos. Lembra-se que esses são quem mais tempo tem em mobilidade, quem mais tem iniciativa de escolher a experiência e que mais vezes são acompanhados pela família.

Haver continuidade no desempenho das funções aquando da expatriação é, na perspetiva de Ferraz (2011), um fator importante para a satisfação profissional e, acrescentamos também, para a satisfação com a expatriação, pois a pessoa tem melhores condições para a adaptação à nova cultura organizacional, já que um dos domínios está controlado.

A satisfação com o país de destino guarda uma relação estreita com o domínio da língua falada com o grau de desenvolvimento do país, com o nível de vida, com as relações com a população local, bem como com a afinidade e a semelhança cultural (Ferraz, 2011).

A distribuição de frequências e a elevada dispersão de casos não permitiu o estudo da comparação da satisfação, em função do grupo profissional ou do país de mobilização.

CONCLUSÕES

O presente estudo intitula-se “Satisfação dos trabalhadores de uma empresa em Portugal, que experienciaram mobilidade laboral internacional” e insere-se no quadro teórico da globalização, da cultura organizacional, da mobilidade internacional e ainda da satisfação dos trabalhadores que experienciam a expatriação.

O foco deste trabalho é a expatriação e a satisfação dos trabalhadores, sendo a expatriação entendida como a mobilização para o estrangeiro de um trabalhador pertencente a uma empresa-mãe ou subsidiária, por período determinado e para cumprir um certo objetivo. Está sujeito a um processo que engloba a decisão da expatriação, a seleção, preparação, acolhimento e adaptação e finalmente a repatriação para a empresa de origem. Sendo um processo complexo deve ser acompanhado de perto pelos gestores de recursos humanos no sentido de conciliar os interesses da empresa com os dos seus elementos. A expatriação é uma resposta aos desafios colocados pela globalização mas não lhe é indiferente a satisfação que os trabalhadores devem sentir face às expectativas e oportunidades que a situação de mobilidade internacional desencadeia.

Trabalhando numa empresa multinacional que recorre desde há muitos anos à mobilidade internacional envolvendo trabalhadores de diferentes profissões, quisemos estudar a satisfação dos trabalhadores que experienciaram expatriação. A satisfação foi estudada nas seguintes vertentes: satisfação profissional, satisfação com o país de destino, satisfação com a expatriação e satisfação global, constituídas em escalas desenvolvidas por Ferraz, em 2011.

Este estudo é de caráter quantitativo, transversal, descritivo e correlacional.

A amostra é constituída por 101 trabalhadores de uma multinacional do sector automóvel sediada em Portugal, representando 42.9% dos trabalhadores que experienciaram um processo de expatriação.

O instrumento de recolha de dados utilizado foi um inquérito por questionário eletrónico, tendo sido solicitado o consentimento informado e a participação.

O grupo caracteriza-se por ser jovem adulto, sendo de 10 anos o tempo médio de trabalho na empresa, embora alguns indivíduos inqueridos lá trabalhem desde o início. Os casados e a viver em união de facto são a maioria da amostra. A nível de habilitações escolares, estas situam-se entre o 9º ano de escolaridade e o doutoramento.

As principais conclusões quanto às características da expatriação, seguindo os objetivos estabelecidos, são os seguintes:

- o tempo médio da expatriação é de aproximadamente 12 meses, numa amplitude de variação de 1 a 95 meses;
- o tempo de expatriação é mais longo para os elementos de direção/chefia ou quadro superior e mais curta para os operadores;
- a maioria foi mobilizada por iniciativa da empresa, mas há pessoas que solicitaram a sua expatriação;

- dos que se fizeram acompanhar na expatriação pela família, a esposa e os filhos foram os elementos preferenciais;
- existe uma associação entre o estado civil e o acompanhamento pela família.
- a Alemanha foi o país que mais expatriados recebeu, naturalmente por aí se situar a empresa-mãe.

Há um leque distinto de funções desempenhadas, sendo a maioria a de operador e de técnico especializado; mas há funções de outra natureza. A expatriação é vivida como uma oportunidade de promoção, seja pela reintegração noutra empresa do grupo, seja pela progressão na carreira, seja ainda pelo aumento salarial. Para além dos benefícios pessoais também são reconhecidos outros com maior impacto na empresa, como por exemplo o aumento das competências técnicas e sociais dos trabalhadores, a visibilidade internacional da empresa e a atualização de conhecimentos.

No que respeita a “Analisar a satisfação dos trabalhadores que experienciaram mobilidade internacional” verificou-se que as diferentes satisfações atingiram níveis razoáveis com a seguinte ordem: satisfação global, satisfação com a país de destino, satisfação com a expatriação e satisfação profissional. Considera-se que há variáveis contextuais e da cultura organizacional a influenciar o grau de satisfação nas distintas áreas.

Ao “relacionar a satisfação dos trabalhadores que experienciaram mobilidade internacional com as variáveis sociodemográficas”, concretamente com a idade, constatou-se que elas não têm qualquer correlação, isto é, a idade não influencia a satisfação em nenhuma das áreas estudadas; também não há diferenças entre a satisfação em todas as áreas estudadas e o estado civil. Quando se procuraram diferenças da satisfação relacionadas com as habilitações literárias, verificou-se que os que as têm de nível superior estão mais satisfeitos profissionalmente e satisfeitos com o país de destino. Ao “relacionar a satisfação dos trabalhadores que experienciaram mobilidade internacional com variáveis contextuais” verificamos que os que se fizeram acompanhar na mobilidade pelos filhos estão mais satisfeitos profissionalmente. Quem teve progressão na carreira apresenta-se mais satisfeito profissionalmente, satisfeito com a expatriação e satisfeito globalmente. A satisfação e concretamente a satisfação profissional e a satisfação com a expatriação têm relação com as funções exercidas evidenciando que a satisfação é mais elevada para aqueles que desempenham funções de direção/chefia ou técnicas de topo (quadros técnicos); seguindo-se os que desempenham funções técnicas especializadas e por fim os operadores.

A satisfação profissional, satisfação com o país de destino, satisfação com a expatriação e a satisfação global não mostraram diferenças significativas, quando se relacionaram com quem teve a iniciativa da mobilidade.

Devemos então concluir que a expatriação é fator de satisfação para os trabalhadores, que reconhecem benefícios para si e para a empresa. Há variáveis pessoais, como por exemplo as habilitações literárias, que têm um lugar de relevo na satisfação, mas as variáveis relativas à

organização mostram-se muito relevantes, como por exemplo a possibilidade de se fazer acompanhar pelos filhos na expatriação, desempenhar determinadas funções e ter progressão na carreira.

O estudo tem limitações, concretamente por não permitir uma avaliação mais qualitativa sobre a satisfação e o processo de expatriação. Outra limitação é que este estudo apenas avaliou o ponto de vista dos trabalhadores, sendo que a perspectiva da organização forneceria informação complementar para uma melhor compreensão do fenómeno.

Daqui propomos, como sugestão decorrente, a oportunidade de se fazer uma triangulação de metodologias, incluindo a avaliação qualitativa, bem como a análise desagregada por nível de qualificação e responsabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agapito, S.; Sousa, F. (2010), A influência da satisfação profissional no absentismo laboral, *Rev. Port. Saúde Pública*, 28 (2):132-139.
- Agren, P.; Gosman, A. (2013). *Impacts on western expatriates' job satisfaction*. Bachelor thesis in Human Resource Management and labour Relations. Göteborgs: Göteborgs universitet
- Almeida, A.R. (2012). Avaliação da eficácia da formação – Transferencia das aprendizagens para o local de trabalho: o caso dos SMAS de Almada, Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Setubal: ESCE IPS
- Baker, P. & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13 (4), 544-559.
- Bernstein, D. A., & Nash, P. W. (2008). *Essentials of psychology* (4th ed.). Boston: Cengage Learning. Disponível em: 4, setembro, 2013, <http://books.google.com/books?id=4Do-bFrt9tUC>.
- Bilhim, J. A. F. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bohlander, G.; Snell, S. & Sherman, A. (2003). *Administração de recursos Humanos*. S. Paulo: Thomson.
- Brandão, J.P.P. (2012). *Processos de expatriação em gestão internacional de recursos humanos; Fatores que influenciam a performance dos expatriados* Dissertação de Mestrado de Economia e Gestão Internacional de Recursos Humanos, Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Brites, R. (1998). Para uma análise da satisfação com o trabalho. *Sociologia - problemas e Práticas*, 26, 149-178.
- Bryningsen, G. (2009) Managing Expatriates on Internacional Assignments, *Otago Management Graduate Review*, 7, 1-17
- Cabrita, J.; Perista, H. (2007a). *Measuring job satisfaction in surveys: Portugal Comparative analytical report*. Dublin: European Foundation for the improvement of living and working conditions.
- Cabrita, J.; Perista, H. (2007b). *Measuring job satisfaction in surveys Comparative analytical report*. Dublin: European Foundation for the improvement of living and working conditions.
- Camara, P.B. (2010). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (2ª ed.). Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Camara, P.B. (2011). *Expatriação em Portugal*. Lisboa: Editora RH.
- Cordeiro, S., Pereira, F. (2006) Características do trabalho, variáveis sociodemográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa. Lisboa, *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias – estudos e ensaios*, 10, 68-78.
- Correia, A. (2003). A Análise da Relação entre a Cultura Organizacional, as Competências e as Práticas de Recrutamento e Seleção. Dissertação de Doutoramento, Salamanca: Universidade de Salamanca.

Coutinho, C. P. (2013). Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática. Coimbra: Almedina.

Fasang, A.; Geerdes, S.; Schömann, K. & Siarov, L. (2007). *Job satisfaction and labour market mobility*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45, 161-168.

Ferraz, S.C.F.M.S. (2011). Estarão os expatriados portugueses satisfeitos com a expatriação? Dissertação de Mestrado, Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.

Ferreira, J., Neves, J., Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Amadora: McGraw Hill

Finuras, P. (2003) *Gestão intercultural- Pessoas e carreiras na era da globalização*. Lisboa: Edições Sílabo.

Finuras, P. (2011). *Gestão intercultural- Pessoas e carreiras na era da globalização*. Lisboa: Edições Sílabo.

Fortin, MF., Côté, J., & Fillion, F. (2006). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.

Freitas, M.E. (2012). Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. *Revista de Gestão e Sociedade*, 4 (9), 690-708.

Hill, M. M. & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hofstede, G; Neuijen, B.; Ohaval, D.; & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: a Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), (pp. 286-316). Sage Publications

INE (2012). *Censos 2011*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística

Judge, T.; Hulin, C., & Dalal, R. (2012). Job satisfaction and Job Affect. In Kozlowski (Ed), *The Oxford handbook of Organizational Psychology -1vol.* (pp. 496 -510). New York: Oxford University Press.

Lewis, R. (2006). *When Culture Collide. Leading across cultures* (3º ed). Boston: Nicolas Brealey International.

Lima, M.; Vala, J., & Monteiro, M. (1994). In Vala, J.; Monteiro, M.; Lima, L.; Caetano, A. (Editores) *Psicologia social e das organizações: estudos em empresas portuguesas*. Lisboa: Celta Editora.

Lira, S. A., & Neto, A.C. (2006). Coeficientes de correlação para variáveis ordinais e dicotômicas derivados do coeficiente linear de Pearson. *RECIE*, 1/2, 45-53 .

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística – Com utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Marques, M. A. (1996). *Cultura de organização e novas tecnologias de informação – Estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

Martins, D. ; Rego, A.; Proença, T. (2011). Razões organizacionais para a expatriação – um estudo empírico em empresas Portuguesas. In Araujo, M.; Martins, D. (coord.) (2012), *Investigação e intervenção em recursos humanos – gestão para a cidadania*. Porto: Edições Politema, pp. 507-525.

Moser, R., Bertoni, R. B., Cruz, M. R., & Camargo, M. E. (2012). Impacto da cultura e clima organizacional nas organizações. *VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro.

Mueller, K., Hattrup, K., & Hausmann, N. (2009). An investigation of cross-national differences in positivity and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 551-573.

Murteira, M. (2003). *Globalização - Pela invenção dum tempo global e solidário* (3ª ed.). Lisboa: Quimera Editores.

Neves, J. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Peixoto, J. (2001). The International Mobility of Highly Skilled Workers in Transnational Corporations: The Macro and Micro Factors of the Organizational Migration of Cadres, *International Migration Review*, 35 (4), 1030-1053.

Pinho, B. (2012). A importância dos expatriados na gestão empresarial. Dissertação de mestrado. Porto: Universidade Católica Portuguesa.

Ponte, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 25, 105-132.

Ramalho, N. J. C. (2005). Construção de um modelo metamórfico da eficácia organizacional: Papel estruturante da cultura de gestão. Tese de Doutoramento. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Robertson, R. (1992). *Globalization - Social Theory and Global Culture*. London: Sage Publications.

Rego, A. Cunha, M.P. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

Santos, A. (2001). Os sistemas de informação e a mudança organizacional – Caso da Base de Dados de Recursos Humanos da Administração Pública – BDAP. Dissertação de Mestrado, Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Santos, J., & Gonçalves, G. (2011.) Cultura Organizacional, satisfação profissional e atmosfera de grupo. *Psico*, 42 (4), 511-518.

Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.

Scullion, H., & Brewster, C. (2001) The Management of Expatriates: Messages from Europe. *Journal of World Bussiness*, 36 (4), 346-365.

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.

Schein, E. H. (1993). How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. *Sloan Management Review/Winter*, 85-92.

Sottomayor, M.C.C.G. (2011) As Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Óptica da Gestão de Recursos Humanos – O caso do Grupo Jerónimo Martins, Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

Sousa, A. (Sd.) Coeficiente de correlação linear de Person. Disponível em: 1, dezembro, 2013, , www.aurea.uac.pt/pdf_mba/coef_correl_pearson.pdf. Ponta Delgada: Universidade dos Açores

Spector, P.(1997). *Job Satisfaction*. London: Sage publications.

Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Stake, R. (2007). *A arte da investigação com estudos de caso*. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Tomlinson, J. (1999). *Globalization and Culture*. Cambridge: Polity Press.

Tuckman, B. W. (2002). *Manual de investigação em educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Vasconcellos, L. & Guedes, L.F. A. (2007). E-surveys: vantagens e limitações dos questionários eletrônicos via internet no contexto da pesquisa científica. Atas do X SEMEAD, São Paulo, Brasil. Retirado de: http://www.ead.fea.usp.br/Semead/10semead/sistema/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=420.

Yin, R. (1999). *Case study research. Design and methods* (6ª ed.). London: Sage.

APÊNDICES

I – Instrumento de colheita de dados

Investigação sobre a Satisfação com a Mobilidade Internacional

Nota prévia - Justificação

O presente questionário insere-se numa investigação para uma dissertação de mestrado, em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, realizada por um aluno do Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais (IPS-ESCE), tendo como objetivo estudar a relação entre a satisfação laboral e a mobilidade internacional.

Pretende-se conhecer a opinião dos trabalhadores sobre a satisfação vivida com essa experiência de mobilidade, bem como identificar fatores que interferem com a expatriação. Tendo os gestores de recursos humanos responsabilidades na organização do ciclo de expatriação, considera-se que a sua colaboração é muito importante no sentido de facultar informações que possam melhorar e otimizar aquela mobilidade. Como finalidade, este trabalho poderá contribuir para o desenho de ciclos de expatriação melhor ajustados às necessidades do trabalhador e da organização.

Respeitam-se os princípios éticos aplicados à investigação, pelo que o anonimato das fontes, e a confidencialidade dos dados são assegurados. A sua participação é livre, mas salienta-se e agradece-se a importância da sua colaboração no estudo, pois dará um relevante contributo empírico para que haja um maior conhecimento sobre os fatores que influenciam direta ou indiretamente a satisfação com a mobilidade internacional.

Neste questionário não há respostas certas nem erradas, apenas se pretende que responda da forma mais honesta possível.

Por favor responda a todas as questões do questionário, o tempo previsto para responder a este inquérito são cerca de 10 minutos.

Agradece-se que responda o questionário até 05 de novembro.

Os resultados ficarão disponíveis se manifestar interesse em conhecê-los. Qualquer questão ou dúvida que surja, poderá contactar-me através do e-mail leonardofrancoreis@hotmail.com ou pelo telefone +351 93 565 6450.

Agradeço desde já a sua colaboração, muito obrigado.

Leonardo Reis

Informação socio-demográfico

1.Idade *

2.Estado Civil *

3.Habilitações Literárias *

4.Tempo de Serviço:

Em anos *

5.Categoria Profissional: *)

6. Profissão: *

7. A iniciativa da mobilidade foi... *

- do próprio da empresa

8. Se foi por iniciativa da empresa, indique qual o motivo: *

- Através do Programa de Interchange
 Plano de desenvolvimento
 Projeto(s)
 Transferência de conhecimentos técnicos
 Other, please specify

9. A empresa possibilitou que na sua mobilidade laboral internacional levasse a sua família? *

- Sim Não

10. Se respondeu sim, quem? *

- Esposo(a)
 Filho(s)
 Other, please specify

11. Promoção Laboral:

Por estar ou ter estado em mobilidade laboral internacional prevê ou teve promoção laboral/progressão carreira? *

- Sim Não

12. Se respondeu sim, qual:

- Aumento Salarial
 Mudança de Categoria Profissional
 Reintegração noutras fábricas do grupo
 Other, please specify

13. País de destacamento:

Foi destacado ou esteve destacado em que país? *

14. Quanto tempo está, ou esteve em mobilidade laboral internacional?

Caso tenha estado mais do que uma vez, considere a mais recente (em meses) *

15. Que função desempenha/desempenhou no estrangeiro? *

- Direção
 Chefia Intermédia
 Quadro Superior
 Técnico Especializado
 Other, please specify

16.No seu entender, identifique os benefícios para a organização/ empresa da "mobilidade laboral internacional": *

	Sim	Não
Dar visibilidade internacional à empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atualização de conhecimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uniformização de métodos de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão dos recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento das competências técnicas e sociais dos trabalhadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transferência de boas práticas na área de atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SATISFAÇÃO

17.SATISFAÇÃO PROFISSIONAL:

(1) Discordo totalmente | (7) Concordo Totalmente | (0) Não disponível *

	1	2	3	4	5	6	7	0
a) O meu trabalho é similar ao que fazia em Portugal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) As minhas responsabilidades no trabalho aumentaram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Tento mais autonomia do que tinha na função antes de sair de Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Tenho mais poder de decisão do que tinha em Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) O meu novo posto significou uma promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) O trabalho que faço aqui é muito diferente do que fazia em Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) O meu salário é substancialmente superior ao que auferia na função que tinha em Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Tenho outro tipo de compensações monetárias por estar deslocado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Quando vim para cá, o meu objectivo de partida foi a experiência profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Quando voltar a Portugal, espero ter uma posição melhor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) Posso contar sempre com empresa, em que estou vinculado, em qualquer situação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l) A empresa estudou a capacidade de adaptação da minha família	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m) Com esta experiência adquiri e desenvolvi outras capacidades a nível profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SATISFAÇÃO

18.SATISFAÇÃO COM O PAÍS DE DESTINO:

(1) Discordo totalmente | (7) Concordo Totalmente | (0) Não disponível *

	1	2	3	4	5	6	7	0
a) Gosto desta cultura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) É para mim muito agradável ter a oportunidade de conviver com esta cultura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Gosto de aprender sobre esta cultura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) É para mim um prazer conviver com os locais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Não falar a língua local, impediu-me de fazer amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) A minha maior frustração é não ter aprendido tão depressa quanto pretendia a língua local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) É mais fácil resolver questões do quotidiano aqui do que em Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) É fácil utilizar os transportes públicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Identifico-me totalmente com a cultura local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Consigo despendir menos dinheiro no dia-a-dia do que em Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) O custo de vida é inferior ao de Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

l) Há uma maior oferta de atividades culturais e de lazer (espectáculos diversos) do que em Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m) Os locais são mais atáveis do que os portugueses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n) Os locais são mais prestáveis do que os portugueses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o) Neste país existe uma maior preocupação social do que em Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
p) Este país é mais organizado (serviços disponíveis, construção, informação para estrangeiros) do que em Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
q) Estar aqui é também um enriquecimento cultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SATISFAÇÃO

19. SATISFAÇÃO PESSOAL COM A EXPATRIAÇÃO

(1) Discordo totalmente | (7) Concordo Totalmente | (0) Não disponível *

	1	2	3	4	5	6	7	0
a) Tivemos acesso a informação particular sobre o país destino no que se refere a escolas/colégios, hospitais, assessoria fiscal, documentação, vistos de trabalho, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Tivemos acesso a informação geral sobre o país de destino: idiomas, costumes, alimentação, cultura, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) A minha família está mais satisfeita aqui que em Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) A qualidade de vida da minha família desde que aqui estamos aumentou.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) É uma ótima experiência para as crianças e família	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Desde que aqui estou consigo dedicar mais tempo a mim e à minha família	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Desde que aqui estou faço mais atividades extra trabalho, que me dão prazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Convido frequentemente locais para virem a minha casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Visito com frequência a casa de amigos locais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Tenho uma vida social mais activa aqui do que tinha em Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) Saio mais para me divertir e conviver com amigos do que em Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l) A minha qualidade de vida aumentou desde que vim para cá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m) Fiz amizades com locais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n) Aqui tudo o que faço me dá mais prazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o) Aqui sinto-me uma pessoa completamente preenchida, a nível de carreira profissional, pessoal, familiar. Em tudo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
p) Sou uma pessoa diferente, com esta experiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
q) Sou uma pessoa melhor, com esta experiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
r) Aqui sou mais feliz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s) Com esta experiência, aprendi a respeitar mais as diferenças culturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
t) Sinto prazer em interagir com pessoas de diferentes culturas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
u) Tomei-me mais auto confiante, com esta experiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
v) Tomei-me mais sensível e flexível a questões culturais, com esta experiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
w) Estou mais aberto a novas experiências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
x) Esta experiência é muito gratificante para mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
y) Sou mais independente agora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
z) Adquiri maior capacidade de resolução e adaptação a situações diferentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aa) Estou mais preparado para lidar com circunstâncias diferentes da vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ab) Compreendo melhor os outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ac) Respeito mais as diferenças dos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ad) Sou mais atento ao que passa à minha volta/abri os meus horizontes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ae) Este tempo fora foi dos mais enriquecedores da minha vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
af) Fiquei mais culto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SATISFAÇÃO

20. SATISFAÇÃO GLOBAL

(1) Discordo totalmente | (7) Concordo Totalmente | (0) Não disponível *

	1	2	3	4	5	6	7	0
a) Esta experiência significa um salto na minha carreira profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Ter uma experiência internacional é bom para a carreira profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Se receber uma oferta interessante de outra empresa, aceito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Estou à procura de trabalho de forma activa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Recomendo a expatiação a um colega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Voltaria a repetir a experiência no mesmo país	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Voltaria a repetir a experiência noutro país	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Já estou aculturado(a) e pretendo permanecer neste país mesmo depois de terminado o meu contrato de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) As perspectivas e expectativas que tinha antes de vir, estão a ser/foram ultrapassadas, é/foi tudo muito melhor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Esta experiência é fulcral para o desenvolvimento, desempenho e crescimento profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. ANÁLISE GLOBAL

(1) Discordo totalmente | (7) Concordo Totalmente | (0) Não disponível *

	1	2	3	4	5	6	7	0
De uma forma global, como pontua a sua expatiação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De uma forma global, como pontua, a sua família, a experiência no país de destino?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II – Autorização do autor para utilizar as escalas de Satisfação

From: ferraz.silvia@hotmail.com
To: nardoreis@gmail.com
Subject: RE: Pedido de autorização para utilizar - escala de Satisfação - URGENTE
Date: Sun, 15 Sep 2013 13:05:10 +0100

Caro Leonardo Reis

Claro que sim, pode utilizar a escala de satisfação que utilizei para na minha tese.
Se precisar de alguma coisa mais que eu possa ajudar diga.

Boa sorte para a dissertação e depois se não se importar enviava-ma, tenho interesse especial nesta área e não é muito fácil ainda encontrar teses e estudos práticos.

Atentamente
Sílvia Ferraz

Date: Sat, 14 Sep 2013 23:15:36 +0100
Subject: Pedido de autorização para utilizar - escala de Satisfação - URGENTE
From: nardoreis@gmail.com
To: ferraz.silvia@hotmail.com

Boa Noite

Dr^a. Sílvia Ferraz

Sou Leonardo Franco Reis, estudante de mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, no IPS - Escola Superior de Ciências Empresariais de Setúbal, simultaneamente trabalho numa empresa que utiliza a expatriação como uma estratégia de internacionalização.

Consultei a sua dissertação de Mestrado ("*Estarão os expatriados portugueses satisfeitos com a sua expatriação?*") realizado na universidade católica de lisboa), que se insere no âmbito do meu trabalho de Mestrado.

Assim agradecia autorização para utilização da escala de satisfação que criou, pois são a que melhor se adequa ao que pretendo estudar.

Desde já reafirmo o meu compromisso em citar o autor e fonte das escalas.

Agradeço a sua atenção e aguardo a sua resposta.

Melhores cumprimentos

--

Leonardo Reis

III – Pedido de colaboração no estudo e consentimento informado

Investigação sobre a Satisfação com a Mobilidade Internacional

Nota prévia - Justificação

O presente questionário insere-se numa investigação para uma dissertação de mestrado, em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, realizada por um aluno do Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais (IPS-ESCE), tendo como objetivo estudar a relação entre a satisfação laboral e a mobilidade internacional.

Pretende-se conhecer a opinião dos trabalhadores sobre a satisfação vivida com essa experiência de mobilidade, bem como identificar fatores que interferem com a expatriação. Tendo os gestores de recursos humanos responsabilidades na organização do ciclo de expatriação, considera-se que a sua colaboração é muito importante no sentido de facultar informações que possam melhorar e otimizar aquela mobilidade. Como finalidade, este trabalho poderá contribuir para o desenho de ciclos de expatriação melhor ajustados às necessidades do trabalhador e da organização.

Respeitam-se os princípios éticos aplicados à investigação, pelo que o anonimato das fontes, e a confidencialidade dos dados são assegurados. A sua participação é livre, mas salienta-se e agradece-se a importância da sua colaboração no estudo, pois dará um relevante contributo empírico para que haja um maior conhecimento sobre os fatores que influenciam direta ou indiretamente a satisfação com a mobilidade internacional.

Neste questionário não há respostas certas nem erradas, apenas se pretende que responda da forma mais honesta possível.

Por favor responda a todas as questões do questionário, o tempo previsto para responder a este inquérito são cerca de 10 minutos.

Agradece-se que responda ao questionário até 05 de novembro.

Os resultados ficarão disponíveis se manifestar interesse em conhecê-los. Qualquer questão ou dúvida que surja, poderá contactar-me através do e-mail leonardofrancoreis@hotmail.com ou pelo telefone +351 93 565 6450.

Agradeço desde já a sua colaboração, muito obrigado.

Leonardo Reis

IV – Outputs da base de dados SPSS

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	75,2
	Excluded ^a	25	24,8
	Total	101	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,779	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	50,96	202,305	,066	,798
Q1	50,47	165,746	,682	,735
Q1	50,58	170,460	,594	,745
Q1	51,05	165,757	,650	,738
Q1	52,78	183,589	,470	,760
Q1	51,07	202,622	,056	,800
Q1	51,78	179,989	,391	,767
Q1	49,45	196,917	,201	,783
Q1	49,99	179,160	,539	,753
Q1	49,82	185,886	,366	,769
Q1	50,33	188,597	,363	,769
Q1	52,97	188,079	,428	,764
Q1	49,39	178,749	,564	,751

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	79,2
	Excluded	21	20,8
	Total	101	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	N of
,813	17

Item-Total Statistics

	Scale Mean if	Scale Variance	Corrected	Cronbach's
Q1	82,05	209,466	,591	,793
Q1	81,53	212,354	,606	,794
Q1	81,39	214,975	,560	,797
Q1	81,55	210,428	,621	,792
Q1	82,45	208,478	,398	,805
Q1	83,10	228,673	,075	,829
Q1	82,75	214,342	,329	,809
Q1	81,46	227,264	,184	,816
Q1	82,88	208,718	,515	,796
Q1	82,89	216,126	,297	,811
Q1	83,60	216,927	,286	,812
Q1	82,40	204,167	,522	,795
Q1	83,59	204,853	,578	,792
Q1	83,05	206,301	,532	,795
Q1	81,51	216,456	,408	,803
Q1	81,28	226,911	,272	,810
Q1	80,94	220,971	,520	,801

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	48	47,5
	Excluded	53	52,5
	Total	101	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,957	32

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	81	80,2
	Excluded ^a	20	19,8
	Total	101	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,834	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	135,85	1678,425	,314	,958
Q1	136,19	1698,666	,214	,958
Q1	137,23	1624,393	,578	,956
Q1	136,46	1591,956	,733	,955
Q1	136,69	1600,432	,638	,956
Q1	137,40	1640,287	,498	,957
Q1	137,19	1638,028	,511	,956
Q1	137,50	1648,638	,587	,956
Q1	137,35	1634,744	,619	,956
Q1	137,40	1633,819	,544	,956
Q1	137,15	1650,212	,451	,957
Q1	135,73	1598,457	,767	,954
Q1	135,71	1649,743	,531	,956
Q1	137,02	1617,851	,692	,955
Q1	137,04	1607,828	,749	,955
Q1	135,71	1645,020	,513	,956
Q1	136,13	1615,176	,690	,955
Q1	137,19	1612,794	,757	,955
Q1	135,73	1632,883	,654	,955
Q1	134,85	1660,553	,534	,956
Q1	135,54	1625,190	,660	,955
Q1	135,83	1592,652	,813	,954
Q1	135,00	1641,617	,620	,956
Q1	134,92	1617,184	,743	,955
Q1	135,83	1623,716	,634	,955
Q1	135,54	1627,658	,673	,955
Q1	135,44	1627,485	,645	,955
Q1	135,90	1607,627	,805	,954
Q1	135,54	1638,254	,644	,955
Q1	135,60	1636,159	,634	,955
Q1	135,90	1587,244	,815	,954
Q1	135,54	1598,254	,806	,954

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q2	43,68	121,346	,518	,820
Q2	42,10	125,965	,457	,825
Q2	43,06	134,009	,232	,848
Q2	45,02	122,124	,452	,828
Q2	42,33	120,175	,645	,808
Q2	42,17	118,645	,724	,801
Q2	41,91	126,855	,601	,815
Q2	43,86	119,969	,531	,819
Q2	42,94	122,959	,526	,819
Q2	42,25	118,013	,673	,805

Case Processing Summary

	Cases				
	Valid		Missing		Total
	N	Percent	N	Percent	N
Sat_prof	101	100,0%	0	0,0%	101
Sat_país	101	100,0%	0	0,0%	101
Sat_expa	101	100,0%	0	0,0%	101
Sat_glb	101	100,0%	0	0,0%	101

Case Processing Summary

	Cases
	Total
	Percent
Sat_prof	100,0%
Sat_país_dest	100,0%
Sat_expat	100,0%
Sat_glb	100,0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
Sat_prof	Mean		4,3326	,11740
	95% Confidence Interval for	Lower	4,0997	
	Mean	Upper	4,5656	
	5% Trimmed Mean		4,3527	
	Median		4,5385	
	Variance		1,392	
	Std. Deviation		1,17985	
	Minimum		1,33	
	Maximum		7,00	
	Range		5,67	
	Interquartile Range		1,50	
	Skewness		-,432	,240
	Kurtosis		-,189	,476
	Mean		4,9689	,09891
Sat_pais_ dest	95% Confidence Interval for	Lower	4,7726	
	Mean	Upper	5,1651	
	5% Trimmed Mean		5,0022	
	Median		5,1176	
	Variance		,988	
	Std. Deviation		,99403	
	Minimum		2,13	
	Maximum		7,00	
	Range		4,88	
	Interquartile Range		1,21	
	Skewness		-,551	,240
	Kurtosis		,045	,476
	Mean		4,5587	,13175
	Sat_expat	95% Confidence Interval for	Lower	4,2973
Mean		Upper	4,8201	
5% Trimmed Mean			4,5934	
Median			4,7500	
Variance			1,753	
Std. Deviation			1,32411	
Minimum			1,31	
Maximum			6,93	
Range			5,62	

	Interquartile Range		1,66	
	Skewness		-,448	,240
	Kurtosis		-,378	,476
	Mean		4,8078	,12202
	95% Confidence Interval for	Lower	4,5657	
	Mean	Upper	5,0499	
	5% Trimmed Mean		4,8466	
	Median		4,9000	
	Variance		1,504	
Sat_glb	Std. Deviation		1,22633	
	Minimum		1,60	
	Maximum		7,00	
	Range		5,40	
	Interquartile Range		1,44	
	Skewness		-,500	,240
	Kurtosis		,147	,476

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk	
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df
Sat_prof	,088	101	,052	,974	101
Sat_país_dest	,081	101	,104	,975	101
Sat_expat	,068	101	,200*	,972	101
Sat_glb	,084	101	,075	,967	101

Tests of Normality

	Shapiro-Wilk ^a
	Sig.
Sat_prof	,041
Sat_país_dest	,056
Sat_expat	,031
Sat_glb	,013

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

		Sat_pro	Sat_país_	Sat_exp	Sat_glb
		f	dest	at	
Sat_prof	Pearson	1	,230*	,590**	,530**
	Sig. (2-tailed)		,020	,000	,000
	N	101	101	101	101
Sat_país_	Pearson	,230*	1	,605**	,474**
	Sig. (2-tailed)	,020		,000	,000
	N	101	101	101	101
Sat_expat	Pearson	,590**	,605**	1	,797**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	101	101	101	101
Sat_glb	Pearson	,530**	,474**	,797**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	101	101	101	101

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Idade
Idade	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	101
Sat_prof	Pearson Correlation	,062
	Sig. (2-tailed)	,535
	N	101
dest	Pearson Correlation	,184
	Sig. (2-tailed)	,066
	N	101
Sat_expatriado	Pearson Correlation	,166
	Sig. (2-tailed)	,098
	N	101
Sat_globais	Pearson Correlation	,117
	Sig. (2-tailed)	,244
	N	101

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

T-Test

Group Statistics

Q2_agr		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Sat_prof	Casado/Un. facto	63	4,465	1,1572	,14580
	Outro	38	4,113	1,1995	,19459
Sat_país_dest	Casado/Un. facto	63	5,045	,87395	,11011
	Outro	38	4,841	1,1678	,18945
Sat_expat	Casado/Un. facto	63	4,612	1,2906	,16261
	Outro	38	4,469	1,3906	,22560
Sat_glb	Casado/Un. facto	63	4,885	1,1485	,14470
Outro		38	4,678	1,3515	,21925

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means
		F	Sig.	t
Sat_prof	Equal variances	,013	,911	1,460
	Equal variances not			1,447
Sat_país_dest	Equal variances	4,430	,038	1,003
	Equal variances not			,935
Sat_expata	Equal variances	,245	,621	,524
	Equal variances not			,514
Sat_glb	Equal variances	1,817	,181	,820
	Equal variances not			,788

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Sat_prof	Equal variances assumed	99	,147	,35186
	Equal variances not assumed	75,923	,152	,35186
Sat_país_dest	Equal variances assumed	99	,318	,20477
	Equal variances not assumed	61,998	,354	,20477
Sat_expat	Equal variances assumed	99	,601	,14302
	Equal variances not assumed	73,581	,609	,14302
Sat_glb	Equal variances assumed	99	,414	,20692
	Equal variances not assumed	68,497	,434	,20692

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	Lower
				Upper
Sat_prof	Equal variances assumed	,24098		-,12630
	Equal variances not assumed	,24315		-,13243
Sat_país_dest	Equal variances assumed	,20417		-,20034
	Equal variances not assumed	,21912		-,23324
Sat_expat	Equal variances assumed	,27296		-,39860
	Equal variances not assumed	,27809		-,41115
Sat_glb	Equal variances assumed	,25230		-,29370
	Equal variances not assumed	,26270		-,31722

Independent Samples Test

		t-test for Equality of
		95% Confidence
		Upper
Sat_prof	Equal variances assumed	,83001
	Equal variances not assumed	,83614
Sat_país_dest	Equal variances assumed	,60988
	Equal variances not assumed	,64279
Sat_expat	Equal variances assumed	,68463
	Equal variances not assumed	,69718
Sat_glb	Equal variances assumed	,70754
	Equal variances not assumed	,73105

Group Statistics

Q3_agr		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Sat_prof	Superior	25	4,8015	,75228	,15046
	Não	76	4,1784	1,25602	,14408
Sat_país_dest	Superior	25	4,6703	,85400	,17080
	Não	76	5,0671	1,02205	,11724
Sat_expat	Superior	25	4,7919	,90228	,18046
	Não	76	4,4820	1,43285	,16436
Sat_glb	Superior	25	5,0563	,83422	,16684
	Não	76	4,7261	1,32481	,15197

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of		t-test for
		F	Sig.	t
Sat_prof	Equal variances	7,957	,006	2,341
	Equal variances not			2,991
Sat_país	Equal variances	,575	,450	-1,749
	Equal variances not			-1,915
Sat_expa	Equal variances	6,833	,010	1,015
	Equal variances not			1,270
Sat_glb	Equal variances	3,864	,052	1,170
	Equal variances not			1,463

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Sat_prof	Equal variances assumed	99	,021	,62305
	Equal variances not	69,496	,004	,62305
Sat_país_	Equal variances assumed	99	,083	-,39680
	Equal variances not	48,498	,061	-,39680
Sat_expat	Equal variances assumed	99	,312	,30991
	Equal variances not	65,836	,209	,30991
Sat_glb	Equal variances assumed	99	,245	,33019
	Equal variances not	65,839	,148	,33019

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	
est	Sat_prof	Equal variances assumed	,26613	,09500
		Equal variances not	,20831	,20753
	Sat_país_d	Equal variances assumed	,22686	-,84694
		Equal variances not	,20716	-,81322
	Sat_expat	Equal variances assumed	,30524	-,29575
		Equal variances not	,24409	-,17745
	Sat_glb	Equal variances assumed	,28222	-,22980
		Equal variances not	,22568	-,12041

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	Upper
est	Sat_prof	Equal variances assumed	1,15111
		Equal variances not assumed	1,03858
	Sat_país_dest	Equal variances assumed	,05334
		Equal variances not assumed	,01962
	Sat_expat	Equal variances assumed	,91557
		Equal variances not assumed	,79727
	Sat_glb	Equal variances assumed	,89018
		Equal variances not assumed	,78079

Group Statistics

	A iniciativa da	N	Mean	Std.
Sat_prof	do próprio	24	4,5933	1,09810
	da empresa	77	4,2514	1,19940
Sat_país_dest	do próprio	24	4,9660	,81908
	da empresa	77	4,9698	1,04742
Sat_expat	do próprio	24	4,8541	1,09034
	da empresa	77	4,4666	1,38239
Sat_glb	do próprio	24	4,9417	1,03042
	da empresa	77	4,7661	1,28454

Group Statistics

	A iniciativa da mobilidade foi...	Std. Error Mean
Sat_prof	do próprio	,22415
	da empresa	,13668
Sat_país_dest	do próprio	,16719
	da empresa	,11936
Sat_expat	do próprio	,22257
	da empresa	,15754
Sat_glb	do próprio	,21033
	da empresa	,14639

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of		t-test for
		F	Sig.	t
Sat_prof	Equal variances	,514	,475	1,243
	Equal variances not			1,302
Sat_país_dest	Equal variances	1,498	,224	-,016
	Equal variances not			-,019
Sat_expa	Equal variances	2,459	,120	1,255
	Equal variances not			1,421
Sat_glb	Equal variances	1,786	,185	,610
	Equal variances not			,685

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Sat_prof	Equal variances assumed	99	,217	,34190
	Equal variances not assumed	41,547	,200	,34190
Sat_país_dest	Equal variances assumed	99	,987	-,00380
	Equal variances not assumed	48,600	,985	-,00380
Sat_expat	Equal variances assumed	99	,212	,38744
	Equal variances not assumed	48,162	,162	,38744
Sat_glb	Equal variances assumed	99	,543	,17556
	Equal variances not assumed	47,318	,497	,17556

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval Lower
Sat_prof	Equal variances assumed	,27508	-,20392
	Equal variances not assumed	,26254	-,18809
Sat_país_dest	Equal variances assumed	,23356	-,46723
	Equal variances not assumed	,20543	-,41672
Sat_expat	Equal variances assumed	,30866	-,22501
	Equal variances not assumed	,27268	-,16076
Sat_glb	Equal variances assumed	,28760	-,39510
	Equal variances not assumed	,25626	-,33988

Independent Samples Test

		t-test for Equality of
		95% Confidence
		Upper
Sat_prof	Equal variances assumed	,88771
	Equal variances not assumed	,87189
Sat_país_dest	Equal variances assumed	,45962
	Equal variances not assumed	,40911
Sat_expat	Equal variances assumed	,99990
	Equal variances not assumed	,93565
Sat_glb	Equal variances assumed	,74621
	Equal variances not assumed	,69099

T-Test

Group Statistics

	A iniciativa da	N	Mean	Std.
Sat_prof	do próprio	24	4,5933	1,09810
	da empresa	77	4,2514	1,19940
Sat_país_dest	do próprio	24	4,9660	,81908
	da empresa	77	4,9698	1,04742
Sat_expat	do próprio	24	4,8541	1,09034
	da empresa	77	4,4666	1,38239
Sat_glb	do próprio	24	4,9417	1,03042
	da empresa	77	4,7661	1,28454

Group Statistics

	A iniciativa da mobilidade foi...	Std. Error Mean
Sat_prof	do próprio	,22415
	da empresa	,13668
Sat_país_dest	do próprio	,16719
	da empresa	,11936
Sat_expat	do próprio	,22257
	da empresa	,15754
Sat_glb	do próprio	,21033
	da empresa	,14639

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of		t-test for
		F	Sig.	t
Sat_prof	Equal variances	,514	,475	1,243
	Equal variances not			1,302
Sat_país	Equal variances	1,498	,224	-,016
	Equal variances not			-,019
Sat_expa	Equal variances	2,459	,120	1,255
	Equal variances not			1,421
Sat_glb	Equal variances	1,786	,185	,610
	Equal variances not			,685

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Sat_prof	Equal variances assumed	99	,217	,34190
	Equal variances not	41,547	,200	,34190
Sat_país_	Equal variances assumed	99	,987	-,00380
	Equal variances not	48,600	,985	-,00380
Sat_expat	Equal variances assumed	99	,212	,38744
	Equal variances not	48,162	,162	,38744
Sat_glb	Equal variances assumed	99	,543	,17556
	Equal variances not	47,318	,497	,17556

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Std. Difference	95% Confidence	
			Lower	
est	Sat_prof	Equal variances assumed	,27508	-,20392
		Equal variances not assumed	,26254	-,18809
	Sat_país_d	Equal variances assumed	,23356	-,46723
		Equal variances not assumed	,20543	-,41672
	Sat_expat	Equal variances assumed	,30866	-,22501
		Equal variances not assumed	,27268	-,16076
	Sat_glb	Equal variances assumed	,28760	-,39510
		Equal variances not assumed	,25626	-,33988

Independent Samples Test

		t-test for Equality of	
		95% Confidence	Upper
est	Sat_prof	Equal variances assumed	,88771
		Equal variances not assumed	,87189
	Sat_país_dest	Equal variances assumed	,45962
		Equal variances not assumed	,40911
	Sat_expat	Equal variances assumed	,99990
		Equal variances not assumed	,93565
	Sat_glb	Equal variances assumed	,74621
		Equal variances not assumed	,69099

Group Statistics

		Q10_2	N	Mean	Std.	Std. Error
est	Sat_prof	Sim	25	5,0280	,76753	,15351
		Não	76	4,1039	1,20555	,13829
	Sat_país_	Sim	25	5,0284	,66393	,13279
		Não	76	4,9493	1,08390	,12433
	Sat_expat	Sim	25	4,8382	1,02482	,20496
		Não	76	4,4668	1,40250	,16088
	Sat_glb	Sim	25	4,9659	,95383	,19077
		Não	76	4,7558	1,30498	,14969

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of		t-test for
		F	Sig.	t
Sat_prof	Equal variances	5,431	,022	3,594
	Equal variances not			4,473
Sat_país	Equal variances	7,694	,007	,344
	Equal variances not			,435
Sat_expa	Equal variances	6,096	,015	1,220
	Equal variances not			1,425
Sat_glb	Equal variances	2,613	,109	,741
	Equal variances not			,866

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Sat_prof	Equal variances assumed	99	,001	,92410
	Equal variances not	65,050	,000	,92410
Sat_país_	Equal variances assumed	99	,732	,07908
	Equal variances not	67,843	,665	,07908
Sat_expat	Equal variances assumed	99	,226	,37139
	Equal variances not	55,893	,160	,37139
Sat_glb	Equal variances assumed	99	,460	,21008
	Equal variances not	55,875	,390	,21008

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		Std. Error Difference	95% Confidence Lower
Sat_prof	Equal variances assumed	,25714	,41388
	Equal variances not	,20661	,51148
Sat_país_d	Equal variances assumed	,23020	-,37768
	Equal variances not	,18191	-,28392
Sat_expat	Equal variances assumed	,30454	-,23289
	Equal variances not	,26056	-,15059
Sat_glb	Equal variances assumed	,28338	-,35221
	Equal variances not	,24249	-,27570

Independent Samples Test

		t-test for Equality of
		95% Confidence
		Upper
Sat_prof	Equal variances assumed	1,43431
	Equal variances not assumed	1,33672
Sat_país_dest	Equal variances assumed	,53585
	Equal variances not assumed	,44209
Sat_expat	Equal variances assumed	,97568
	Equal variances not assumed	,89338
Sat_glb	Equal variances assumed	,77237
	Equal variances not assumed	,69586

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation
Sat_prof	Direção/Chefia/Quadr	15	4,6380	,94790
	Téc. Especializado	37	4,7140	,97294
	Outro	49	3,9512	1,27996
	Total	101	4,3326	1,17985
Sat_país_ dest	Direção/Chefia/Quadr	15	4,5008	,72999
	Téc. Especializado	37	5,1986	,96816
	Outro	49	4,9387	1,04404
	Total	101	4,9689	,99403
Sat_expat	Direção/Chefia/Quadr	15	4,6147	,68635
	Téc. Especializado	37	5,0487	1,15653
	Outro	49	4,1716	1,47410
	Total	101	4,5587	1,32411
Sat_glb	Direção/Chefia/Quadr	15	4,8733	,77410
	Téc. Especializado	37	5,1418	1,04307
	Outro	49	4,5356	1,40688
	Total	101	4,8078	1,22633

Descriptives

		Std. Error	95% Confidence Interval for	
			Lower	Upper
Sat_prof	Direção/Chefia/Quadro	,24475	4,1131	5,1630
	Téc. Especializado	,15995	4,3896	5,0384
	Outro	,18285	3,5836	4,3189
	Total	,11740	4,0997	4,5656
Sat_país_ dest	Direção/Chefia/Quadro	,18848	4,0965	4,9050
	Téc. Especializado	,15917	4,8758	5,5214
	Outro	,14915	4,6388	5,2386
Sat_expat	Total	,09891	4,7726	5,1651
	Direção/Chefia/Quadro	,17721	4,2346	4,9948
	Téc. Especializado	,19013	4,6631	5,4343
	Outro	,21059	3,7481	4,5950
Sat_glb	Total	,13175	4,2973	4,8201
	Direção/Chefia/Quadro	,19987	4,4446	5,3020
	Téc. Especializado	,17148	4,7941	5,4896
	Outro	,20098	4,1315	4,9397
Total	,12202	4,5657	5,0499	

Descriptives

		Minimum	Maximum
Sat_prof	Direção/Chefia/Quadro Sup	2,75	5,92
	Téc. Especializado	2,54	7,00
	Outro	1,33	6,50
	Total	1,33	7,00
Sat_país_dest	Direção/Chefia/Quadro Sup	3,14	5,47
	Téc. Especializado	2,13	7,00
	Outro	2,59	6,59
	Total	2,13	7,00
Sat_expat	Direção/Chefia/Quadro Sup	3,54	6,00
	Téc. Especializado	1,31	6,93
	Outro	1,41	6,90
	Total	1,31	6,93
Sat_glb	Direção/Chefia/Quadro Sup	3,90	6,50
	Téc. Especializado	2,00	6,86
	Outro	1,60	7,00
	Total	1,60	7,00

ANOVA

		Sum of	df	Mean	F
Sat_prof	Between	13,908	2	6,954	5,439
	Within	125,296	98	1,279	
	Total	139,204	100		
Sat_país_dest	Between	5,285	2	2,642	2,769
	Within	93,525	98	,954	
	Total	98,810	100		
Sat_expat	Between	16,276	2	8,138	5,014
	Within	159,050	98	1,623	
	Total	175,326	100		
Sat_glb	Between	7,824	2	3,912	2,689
	Within	142,564	98	1,455	
	Total	150,388	100		

ANOVA

		Sig.
Sat_prof	Between Groups	,006
	Within Groups	
	Total	
Sat_país_dest	Between Groups	,068
	Within Groups	
	Total	
Sat_expat	Between Groups	,008
	Within Groups	
	Total	
Sat_glb	Between Groups	,073
	Within Groups	
	Total	

Post Hoc Tests
 Multiple Comparisons
 Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Q15_agr	(J) Q15_agr	Mean Difference (I-J)
Sat_prof	Direção/Chefia/Quadr o Sup	Téc. Especializado	-,07593
		Outro	,68683
	Téc. Especializado	Direção/Chefia/Quadr	,07593
		Outro	,76276*
	Outro	Direção/Chefia/Quadr	-,68683
		Téc. Especializado	-,76276*
Sat_país_dest	Direção/Chefia/Quadr o Sup	Téc. Especializado	-,69785
		Outro	-,43790
	Téc. Especializado	Direção/Chefia/Quadr	,69785
		Outro	,25995
	Outro	Direção/Chefia/Quadr	,43790
		Téc. Especializado	-,25995
Sat_expat	Direção/Chefia/Quadr o Sup	Téc. Especializado	-,43402
		Outro	,44315
	Téc. Especializado	Direção/Chefia/Quadr	,43402
		Outro	,87717*
	Outro	Direção/Chefia/Quadr	-,44315
		Téc. Especializado	-,87717*
Sat_glb	Direção/Chefia/Quadr o Sup	Téc. Especializado	-,26849
		Outro	,33776
	Téc. Especializado	Direção/Chefia/Quadr	,26849
		Outro	,60626
	Outro	Direção/Chefia/Quadr	-,33776
		Téc. Especializado	-,60626

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Q15_agr	(J) Q15_agr	Std. Error
Sat_prof	Sup	Direção/Chefia/Quadro	,34611
		Téc. Especializado	,33366
	Outro	Direção/Chefia/Quadro	,34611
		Téc. Especializado	,24627 [*]
Sat_país_dest	Sup	Direção/Chefia/Quadro	,33366
		Téc. Especializado	,24627 [*]
	Outro	Direção/Chefia/Quadro	,29902
		Téc. Especializado	,28827
Sat_expatri	Sup	Direção/Chefia/Quadro	,29902
		Téc. Especializado	,21277
	Outro	Direção/Chefia/Quadro	,28827
		Téc. Especializado	,21277
Sat_glb	Sup	Direção/Chefia/Quadro	,38995
		Téc. Especializado	,37592
	Outro	Direção/Chefia/Quadro	,38995
		Téc. Especializado	,27746 [*]
Sat_glb	Sup	Direção/Chefia/Quadro	,37592
		Téc. Especializado	,27746 [*]
	Outro	Direção/Chefia/Quadro	,36919
		Téc. Especializado	,35591
Sat_glb	Sup	Direção/Chefia/Quadro	,36919
		Téc. Especializado	,26269
Sat_glb	Outro	Direção/Chefia/Quadro	,35591
		Téc. Especializado	,26269

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Q15_agr	(J) Q15_agr	Sig.
Sat_prof	Sup	Direção/Chefia/Quadro	,974
		Téc. Especializado	,104
	Outro	Direção/Chefia/Quadro	,974
		Téc. Especializado	,007*
Sat_país_dest	Sup	Direção/Chefia/Quadro	,104
		Téc. Especializado	,007*
	Outro	Direção/Chefia/Quadro	,056
		Téc. Especializado	,286
Sat_expatriado	Sup	Direção/Chefia/Quadro	,056
		Téc. Especializado	,443
	Outro	Direção/Chefia/Quadro	,286
		Téc. Especializado	,443
Sat_glb	Sup	Direção/Chefia/Quadro	,508
		Téc. Especializado	,469
	Outro	Direção/Chefia/Quadro	,508
		Téc. Especializado	,006*
Sat_glb	Sup	Direção/Chefia/Quadro	,469
		Téc. Especializado	,006*
	Outro	Direção/Chefia/Quadro	,748
		Téc. Especializado	,611

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Q15_agr	(J) Q15_agr	95% Lower
Sat_prof	Sup	Direção/Chefia/Quadro	-,8996
		Téc. Especializado	-,1072
	Outro	Direção/Chefia/Quadro	-,7478
		Téc. Especializado	,1767*
Sat_país_dest	Sup	Direção/Chefia/Quadro	-1,4809
		Téc. Especializado	-1,3488*
	Outro	Direção/Chefia/Quadro	-1,4095
		Téc. Especializado	-1,1239
Sat_expat	Sup	Direção/Chefia/Quadro	-,0138
		Téc. Especializado	-,2464
	Outro	Direção/Chefia/Quadro	-,2481
		Téc. Especializado	-,7663
Sat_glb	Sup	Direção/Chefia/Quadro	-1,3620
		Téc. Especializado	-,4515
	Outro	Direção/Chefia/Quadro	-,4940
		Téc. Especializado	,2169*
Sat_glb	Sup	Direção/Chefia/Quadro	-1,3378
		Téc. Especializado	-1,5375*
	Outro	Direção/Chefia/Quadro	-1,1471
		Téc. Especializado	-,5092
Sat_glb	Sup	Direção/Chefia/Quadro	-,6101
		Téc. Especializado	-,0189
	Outro	Direção/Chefia/Quadro	-1,1848
		Téc. Especializado	-1,2314

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Q15_agr	(J) Q15_agr	95% Upper
Sat_prof	Sup	Direção/Chefia/Quadro	,7478
		Téc. Especializado	1,4809
	Outro	Direção/Chefia/Quadro	,8996
		Téc. Especializado	1,3488*
Sat_país_dest	Sup	Direção/Chefia/Quadro	,1072
		Téc. Especializado	-,1767*
	Outro	Direção/Chefia/Quadro	,0138
		Téc. Especializado	,2481
Sat_expat	Sup	Direção/Chefia/Quadro	1,4095
		Téc. Especializado	,7663
	Outro	Direção/Chefia/Quadro	1,1239
		Téc. Especializado	,2464
Sat_glb	Sup	Direção/Chefia/Quadro	,4940
		Téc. Especializado	1,3378
	Outro	Direção/Chefia/Quadro	1,3620
		Téc. Especializado	1,5375*
	Sup	Direção/Chefia/Quadro	,4515
		Téc. Especializado	-,2169*
	Outro	Direção/Chefia/Quadro	,6101
		Téc. Especializado	1,1848
	Sup	Direção/Chefia/Quadro	1,1471
		Téc. Especializado	1,2314
	Outro	Direção/Chefia/Quadro	,5092
		Téc. Especializado	,0189

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.