

**Instituto Politécnico de Setúbal**



**Escola Superior de Ciências Empresariais**

# **O Regresso dos Expatriados à Organização e País de Origem**

Ana Patrícia Ruivo Pimenta

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

**MESTRE EM Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

Orientador(a): Professor Doutor José Rebelo dos Santos

Setúbal, 2012

## **AGRADECIMENTOS**

Com este trabalho termina uma importante etapa do meu percurso académico. Neste sentido, não poderia deixar de agradecer a todos aqueles que me ajudaram a chegar até aqui.

Quero em primeiro lugar agradecer aos meus pais pelo facto de me terem não só proporcionado como incentivado a fazer o Mestrado e também não posso deixar de agradecer todo o carinho, dedicação e empenho que sempre demonstraram e que me deram força para continuar em frente. Sem vocês e sem o vosso apoio não teria conseguido. Obrigada.

Um especial agradecimento a ti Nuno, pelo apoio e compreensão nos momentos em que estive mais ausente para me dedicar a este projecto. Foste e és sem dúvida nenhuma um pilar muito importante na minha vida.

Não posso também esquecer e deixar de agradecer a todos aqueles que me ajudaram a construir este projecto, o meu Orientador, o Professor José Rebelo dos Santos e ainda os entrevistados que amavelmente me cederam alguns minutos do seu tempo para que eu pudesse recolher toda a informação necessária a este estudo.

*“O homem vale mais por aquilo que é do que por aquilo que tem.”*

*(Concílio Vaticano II, Gaudium et Spes, 35)*

## RESUMO

O estudo desenvolvido enquadra-se na temática “*O Regresso dos Expatriados à Organização e País de Origem*” tendo como objectivo perceber todos os condicionalismos a que estão sujeitos os quadros de uma empresa que vão em missão para outro País e regressam após algum tempo à organização de origem.

A investigação alicerça-se numa análise qualitativa com base em entrevistas semi-estruturadas a seis expatriados/repatriados de uma organização que na primeira década deste século foram expatriados e regressaram à sua empresa de origem. A empresa em questão tem como sector de actividade a indústria automóvel.

Estas informações foram complementadas através do testemunho recolhido junto das duas cônjuges que acompanharam os expatriados durante o período da missão e pelo responsável de recursos humanos da empresa em questão.

O essencial que nos foi referido, remete para a percepção, por parte dos expatriados/repatriados, de um processo estruturado que valoriza as respectivas competências e mais-valias adquiridas pelos colaboradores, aquando do seu regresso e respectiva integração na empresa. Estes dados confirmam as preocupações manifestadas pelo Responsável de Recursos Humanos da empresa, o qual gere o processo de expatiação/repatriação.

***Palavras Chave: Expatriados; Repatriados; Organização; Recursos Humanos.***

## **ABSTRACT**

The developed study fits on the theme “Expatriates: Return to the Country and Organization of Origin” and tries to show all the constraints that the expatriates are subject going on a mission to another country and return after some time to the organization of origin.

The investigation / research is based on a qualitative analysis based on a semi-structured six expatriates / repatriates of an organization that in the first decade of this century were expatriates. The company in question develops its activity on the automotive industry.

This essay is also complemented with an interview to the human resources department head which managed the process expatriates / repatriates and with two interviews to the wives that participated on the mission.

The essential that we mentioned, refers to the perception on the part of expatriates/repatriates, a structured process that values the skills of employees with a value-added experience for the employees for the companies when they returned. This study confirms one of the main concerns of the company Human Resources department head, with managed the process expatriates / repatriates.

***Keywords: Expatriates; Repatriates; Organization; Human Resources***

## ÍNDICE

### Introdução

#### ***Parte I – Enquadramento Teórico***

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 1. Globalização                     | 5  |
| 2. Cultura e Cultura Organizacional | 7  |
| 2.1 Níveis de Cultura               | 9  |
| 3. Planeamento Estratégico          | 10 |
| 4. Expatriação                      | 13 |
| 5. Repatriação                      | 14 |

#### ***Parte II - Estudo Empírico***

|   |    |
|---|----|
| 6. Metodologia  | 18 |
| 6.1 Amostra de conveniência   | 22 |
| 7. Análise de Conteúdo  | 23 |
| 7.1 As diferentes fases da análise de conteúdo                              | 23 |
| 8. Caso em Análise  | 26 |
| 8.1 Apresentação dos dados  | 26 |
| 8.1.1 Breve caracterização da organização                                   | 26 |
| 8.1.2 Caracterização dos expatriados/repatriados entrevistados              | 27 |
| 8.1.3 Caracterização dos cônjuges dos expatriados/repatriados entrevistados | 28 |
| 8.1.4 Análise das seis entrevistas realizadas aos expatriados/repatriados   | 29 |
| 8.1.4.1 Expatriação   | 29 |
| 8.1.4.2 Repatriação   | 36 |
| 8.2 Discussão dos Resultados  | 43 |
| 8.2.1 As condições do regresso  | 43 |
| <b>Conclusões</b>   | 48 |

### Bibliografia

### Anexos

|   |
|---|
| <b>Anexo 1</b> – Guião de Entrevista Expatriado/Repatriado            |
| <b>Anexo 2</b> – Guião de Entrevista família Expatriado/Repatriado    |
| <b>Anexo 3</b> – Guião de Entrevista profissional de Recursos Humanos |
| <b>Anexo 4</b> – Tabela 5 Entrevistado A – Período de Expatriação     |
| <b>Anexo 5</b> – Tabela 6 Entrevistado A – Período de Repatriação     |
| <b>Anexo 6</b> – Tabela 7 Entrevistado B - Período de Expatriação     |
| <b>Anexo 7</b> – Tabela 8 Entrevistado B – Período de Repatriação     |

- Anexo 8** – Tabela 9 Entrevistado C – Período de Expatriação
- Anexo 9** – Tabela 10 Entrevistado C – Período de Repatriação
- Anexo 10** – Tabela 11 Entrevistado D – Período de Expatriação
- Anexo 11** – Tabela 12 Entrevistado D – Período de Repatriação
- Anexo 12** – Tabela 13 Entrevistado E – Período de Expatriação
- Anexo 13** – Tabela 14 Entrevistado E – Período de Repatriação
- Anexo 14** – Tabela 15 Entrevistado F – Período de Expatriação
- Anexo 15** – Tabela 16 Entrevistado F – Período de Repatriação

## INTRODUÇÃO

O aumento da disputa por mercados consumidores e consequente abertura de fronteiras tem feito com que os negócios internacionais cresçam rapidamente nas últimas décadas do sex. XX. Esta expansão dos mercados levou a que muitas empresas necessitem de procurar uma força de trabalho, de forma a que se possa alcançar uma vantagem competitiva através das competências individuais e da organização, segundo Black & Gregersen (1999). A Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) tem auxiliado na gestão da força de trabalho, com um papel importante dentro das organizações.

Uma das principais prioridades das empresas competitivas tem sido a gestão eficaz de pessoas de diferentes nacionalidades. O facto de se operar em diferentes mercados de uma forma tão complexa e consequentemente em diferentes países e de se empregarem trabalhadores de diferentes nacionalidades é o que diferencia a gestão de recursos humanos tradicional (GRH) da gestão internacional (GIRH) (Schuler, et al 2000).

A competitividade internacional da qual resulta um grande número de fusões, de aquisições e de alianças estratégicas e as novas oportunidades de negócios resultantes da abertura de mercados como o Leste Europeu, China e a ex-União Soviética têm aumentado o número de atribuições internacionais e, consequentemente, a necessidade de gestores e de outros profissionais se tornarem expatriados.

Segundo Caligiuri (2000), o expatriado pode entender-se como o quadro de uma empresa internacional que é destacado para uma missão no estrangeiro, por um período de tempo superior a um ano. De acordo com o mesmo autor, as principais razões pelas quais as empresas enviam expatriados para missões no estrangeiro são: abertura de novos mercados; instalação de novas tecnologias e sistemas; aumento da participação de mercado (*market share*) ou de certa forma impedir que os rivais o façam; desenvolvimento da visão a longo prazo de negócios em países estrangeiros; transferência de conhecimento para profissionais locais; aquisição de novas competências, entre outras razões apontadas.



Para Ashamalla (1998), as actividades da GIRH que contribuem para o fracasso das missões dos expatriados, são: selecção e preparação inadequadas antes da partida e o não planeamento do regresso à organização, após o fim da missão no estrangeiro. Ashamalla (1998) afirma que as missões internacionais são por vezes, conduzidas e organizadas de uma forma errada, o que conduz muitas vezes ao fraco desempenho por parte dos colaboradores. Neste sentido, Tung (1981) salienta que os custos com falhas em missões internacionais são elevados, tanto em termos financeiros para a organização como em termos de uma perspectiva individual da carreira.

No âmbito da primeira edição do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, da Escola Superior de Ciências Empresariais – Instituto Politécnico de Setúbal – foi solicitada a elaboração de um projecto/tese/estágio para a conclusão do segundo ano de Mestrado.

Assim sendo, a tese tem como tema o estudo do retorno dos repatriados à Organização e País de origem e o principal objectivo é analisar o processo de repatriação, ou seja, quais os principais condicionalismos que o repatriado enfrenta no processo de regresso.

Em termos de metodologia, recorreu-se à utilização de entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas, e da respectiva análise de conteúdo das entrevistas efectuadas. Por último, apresentam-se as respectivas conclusões, assim como as pesquisas bibliográficas efectuadas para o efeito.

O trabalho está estruturado em duas partes importantes: a **Parte I** que contempla o enquadramento teórico, com os temas abordados, nomeadamente a globalização, a cultura e a cultura organizacional, o planeamento estratégico, a expatriação e a repatriação; a segunda parte, a **Parte II** que contempla a metodologia utilizada, a análise de conteúdo e o caso em análise.

## **PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

Os referenciais pertinentes para o estudo desenvolvido estão associados aos conceitos de globalização, cultura e cultura organizacional, planeamento estratégico, expatriação e repatriação que abordamos de seguida.

### **1.GLOBALIZAÇÃO**

A globalização dos mercados fez com que se derrubassem inúmeras fronteiras físicas e legais entre os diversos Países. Houve assim, um aumento significativo de organizações transnacionais que escolheram Países estratégicos para se instalarem e terem acesso a produção mais barata e lucrativa. Este processo, que envolve a necessidade de uma troca ou rotatividade de recursos humanos, ampliou o número de indivíduos que vivem e trabalham num país estrangeiro: os denominados expatriados (Shephard, 1996), que quando regressam se denominam repatriados..

Segundo Giddens (2000) a globalização refere-se a um processo que intensifica cada vez mais a interdependência e as relações sociais a nível mundial. Não se deve pensar na globalização apenas como o desenvolvimento de redes mundiais e sistemas económicos e sociais afastados das nossas preocupações individuais.

Este conceito está de certa forma a alterar a forma como o mundo nos é apresentado e a forma como olhamos para o mundo. Assim, na perspectiva global verifica-se que os laços que nos unem ao resto do mundo são cada vez mais fortes e por sua vez o que fazemos tem implicações na vida dos outros, da mesma forma que os problemas mundiais têm consequências para nós. Para Giddens (2000) a globalização diz respeito ao facto de vivermos cada vez mais num “único mundo”. Pois os indivíduos, os grupos e as nações tornaram-se mais interdependentes.

De acordo com Freeman (1984), utiliza-se frequentemente o termo globalização como se estivesse apenas relacionado com um fenómeno económico. No entanto, num grande número de vezes, a análise centra-se no papel das transnacionais, cujas gigantescas operações ultrapassam as fronteiras dos países, influenciando os processos globais de produção e distribuição internacional do trabalho.

Aliado ao conceito de globalização, segundo Freeman (1984), podemos associar a designação de um mundo sem fronteiras, com a predominância de um sistema internacional autónomo e socialmente sem raízes, onde os mercados de bens e serviços se tornam cada vez mais globais. Nesta perspectiva, verifica-se que a economia mundial é dominada por “forças de mercado incontroláveis”, cujos principais actores económicos são grandes corporações transnacionais.

No entanto e conforme descrito por autores como Narula, R. & Hagedoorn (1997), é fundamental discutir o conteúdo ideológico do termo globalização, nomeadamente no que respeita à criação e consolidação de um ambiente intelectual ideal para a adopção de políticas económicas e sociais favoráveis aos grandes interesses económicos e financeiros que operam no plano internacional. A consequência talvez mais grave disto é que, numa realidade supostamente dominada por forças internacionais avassaladoras e movimentos económicos irreversíveis, a globalização é vista como um mito, que rouba a esperança, anula a procura de alternativas e tende a paralisar as iniciativas estratégicas nacionais.

Um importante aspecto que é frequentemente salientado na literatura, de acordo com Baumann (1996) é, portanto, que a noção de globalização não apresenta consistência ao nível do conceito: tanto no que se refere ao verdadeiro significado do termo, quanto à extensão do processo nas suas diversas instâncias, uma vez que os seus efeitos e impactos se fazem sentir de forma diferenciada em diversos segmentos dentro da própria esfera económica, sejam estes, financeiro, comercial, produtivo, institucional, tecnológico, entre outros.

Segundo Baumann (1996) para além das dimensões tecnológica, organizacional e institucional, o actual processo de globalização é o resultado de mudanças políticas, comerciais, financeiras, culturais, sociais, entre outras. Estas mudanças, estão relacionadas de forma dinâmica e têm gerado uma reorganização espacial da actividade económica e uma necessidade de hierarquizar os centros de decisão.

A globalização têm implícita a questão da Gestão de recursos humanos em contextos internacionais como já referimos, sendo esta indissociável das questões inerentes quer à cultura quer à cultura organizacional.

## 2.CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Hofsted (1991) na antropologia social, “**cultura**” é a palavra que contempla todos aqueles padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos. A Cultura inclui, não apenas as actividades que desenvolvem a mente, como também as actividades do quotidiano.

A cultura é adquirida e não herdada. Provém do ambiente social do indivíduo e não dos genes. A cultura deve assim ser distinguida por sua vez, da natureza humana, e da personalidade de cada um, mesmo que as fronteiras exactas entre esses três conceitos sejam objecto de discussão entre especialistas de diferentes ciências sociais (Hofsted 1991).

Cada indivíduo, de acordo com Hofsted (1991) pertence a vários grupos ou categorias em simultâneo, sendo assim portador de níveis de programação mental diferentes, que correspondem a diferentes níveis de cultura: nível nacional; nível correspondente à pertença a um grupo regional ou étnico; nível de geração ou ainda o nível ligado à origem social.

O conceito de cultura, segundo Schein (1982) é todo o sistema que inclui o conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade, ou seja, a cultura é tudo aquilo que é aprendido e partilhado pelos membros de uma sociedade.

Para Schein (1982), o conceito de **cultura** pode ser visto como um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correcto de perceber, pensar e sentir em relação aqueles problemas.

A cultura organizacional, de acordo com Chiavenato (2000) engloba aspectos formais, facilmente perceptíveis, relacionados com as políticas, directrizes, procedimentos, objectivos, estruturas e tecnologias existentes, mas também aspectos informais, relacionados com as percepções, sentimentos, atitudes, valores, interacções informais e normas grupais, caracterizados por um “ *iceberg*”, aos quais estão associados à

parte visível, observável, os aspectos formais, orientados para aspectos operacionais e de tarefas,

Robbins (1999) salienta que a cultura organizacional se refere ao sistema de partilha pelos membros de uma dada organização, onde se pode distinguir uma empresa da outra. O sistema compartilhado é o conjunto de características chave que a organização valoriza. Chatman & Caldwell (cit in Robbins 1999) sugerem sete características, que em conjunto demonstram a cultura organizacional:

- a) Inovação e capacidade de assumir riscos: o grau com que os trabalhadores são incentivados a inovar e assumir riscos;
- b) Atenção ao detalhe: o grau que se espera de cada trabalhador em relação à precisão, análise e atenção ao detalhe;
- c) Orientação para resultados: o grau com que a administração dá prioridade aos resultados, em vez de técnicas e processos usados para atingi-los;
- d) Orientação para as pessoas: o grau com que as decisões de gestão levam em consideração o efeito das consequências das decisões sobre as pessoas na organização;
- e) Orientação para equipes: o grau com que o trabalho é organizado em equipes em vez de ser organizado individualmente;
- f) Agressividade: o grau com que as pessoas são agressivas e competitivas;
- g) Estabilidade: o grau com que as actividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo, em contraste com o crescimento.

Segundo Schein (1982), a cultura organizacional pode ser vista como os modelos mentais colectivos dos membros da organização. Deste modo, uma mudança organizacional só será bem-sucedida se houver uma investigação prévia das premissas culturais. Estas são influenciadas, ainda de acordo com Schein (1982), pelas crenças estabelecidas pelos fundadores e líderes e permanecem durante muito tempo, mesmo quando estes líderes deixam as organizações em causa.

## **2.1 Níveis de Cultura**

Para Horton & Hunt (1980) a cultura é tudo o que é socialmente aprendido e partilhado pelos membros de uma sociedade. O indivíduo recebe cultura como parte de uma herança social e, por sua vez, pode moldá-la e introduzir novas mudanças.

A cultura, segundo Horton & Hunt (1980) pode ser dividida em cultura material e não-material. Esta última diz respeito às palavras que são utilizadas no quotidiano, ideias, costumes, crenças e hábitos. A material por sua vez consiste nos objectos manufacturados, como ferramentas, mobília, automóveis, prédios, estradas, pontes, entre outros.

De uma forma semelhante Schein (1982) constrói o seu sistema baseado nas premissas da sociologia. Preconiza que a cultura pode ser analisada em diferentes níveis. Estes níveis compreendem manifestações tangíveis e abertas, passíveis de serem vistas e sentidas.

Os aspetos culturais revelam-se de grande importância para a Gestão de Recursos Humanos sendo estes ainda mais relevante quando nos movemos em contextos internacionais.

### 3. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Estando a globalização na ordem do dia e remetendo para questões associadas tanto no domínio da cultura e cultura organizacional como no domínio do planeamento estratégico na medida em que dele dependem muitas das opções que são feitas em termos de Gestão de Recursos Humanos e uma vez que as temáticas anteriores já foram objeto de reflexão passamos a abordar as questões relativas ao planeamento estratégico.

O conceito de planeamento estratégico para recursos humanos (PERH) surgiu no início da década de 80, tendo sido desenvolvido, inicialmente, através de duas abordagens. A primeira, conhecida como o *Michigan Concept*, desenvolvida por Tichy e os seus colaboradores. Segundo esta abordagem o PERH pode ser definido como a ligação de missão, estratégia, estrutura e recursos humanos. O planeamento de recursos humanos procura desenvolver estrategicamente quatro factores essenciais: selecção, avaliação, remuneração e desenvolvimento (Staehle, 1990).

A segunda abordagem, a *Harvard Concept*, dá mais ênfase à perspectiva da gestão da administração de recursos humanos. De acordo com esta abordagem, são quatro as áreas-chave para a determinação de políticas de recursos humanos: grau de influência do empregado; o fluxo de recursos humanos; o sistema de recompensas e os sistemas de trabalho. Estas áreas são afectadas pelos interesses dos stakeholders, onde se incluem os empregados e por factores situacionais como características da força de trabalho (Staehle, 1990). O papel estratégico a ser desempenhado passa a ser repensar as actividades próprias da área de recursos humanos em termos estratégicos, de forma a integrar os objectivos de longo prazo da organização.

Embora reconheçam que organizações diferentes podem vir a adoptar visões diferentes, os autores descrevem as vantagens de se adoptar alguns conceitos no planeamento estratégico de recursos humanos. Entre eles está inerente a ideia de que a selecção deve privilegiar o recrutamento interno. A necessidade de se formarem gerentes dentro da organização em vez de se irem buscar ao exterior da empresa, aliado à necessidade de se planear onde e quando alocar tais executivos, vai gerar uma grande necessidade de desenvolvimento das pessoas, o que deverá reflectir-se em todos os outros subsistemas de recursos humanos, como selecção, avaliação remuneração e formação (Staehle 1990).

De acordo com Albuquerque (1987), a necessidade de se pensar nos colaboradores de uma forma estratégica decorreu, principalmente, do reconhecimento da importância de se considerar o ambiente externo na formulação das estratégias de negócios e da existência de uma *gap* entre as necessidades previstas para a implementação destas estratégias e as realidades que as organizações enfrentavam em termos de pessoas para implantá-las.

Springer e Springer (1990) referem que a prática de recursos humanos nos anos 90 seria basicamente centrada no seguinte: recrutamento, análise de funções, formação e desenvolvimento.

Nos anos 90, Anthony & Perrewé (1996) indicam que a estratégia de recursos humanos, além de reconhecer os impactos do ambiente, deve ter um foco a longo prazo, em escolha e processo de decisão, considerar todos os trabalhadores e deve ser integrada com a estratégia corporativa. Os autores afirmam que as funções de recursos humanos devem estar alinhadas com a estratégia da empresa, mas sugerem que os gestores têm que ser vistos como gestores de recursos humanos (Anthony & Perrewé, 1996). Os gerentes, mesmo os de linha, começam a ser vistos como responsáveis pela utilização eficiente e eficaz de seus subordinados, sendo o profissional de recursos humanos designado para o papel de aconselhamento e coordenação dos esforços de forma a que os gerentes possam desempenhar este novo encargo. Uma interdependência de gerentes e profissionais de RH deve desenvolver-se, na medida em que os gerentes se tornam cada vez mais capazes de resolver problemas de pessoas, ao passo que o profissional de RH se torna cada vez mais capaz de compreender as diversas dinâmicas que cada área envolve.

Anthony & Perrewé (1996) identificam outro papel para os recursos humanos, ligado às mudanças por que passam as relações de trabalho. De acordo com estes autores, o antigo contrato psicológico existente entre empregado e empresa, que previa uma relação duradoura e o emprego para toda a vida, tornou-se obsoleto e tem vindo a destruir a flexibilização das relações de trabalho. É preciso, portanto, redefinir e comunicar um novo contrato psicológico. O profissional de recursos humanos deve trabalhar com a alta administração o conteúdo deste contrato e depois mostrá-lo aos trabalhadores. Os autores vêem também como grandes desafios para a gestão de recursos humanos, a facilitação do trabalho entre trabalhadores separados fisicamente



e a promoção da flexibilidade entre as pessoas. É esta questão que justifica a pertinência do planejamento estratégico para a nossa análise.

Estes desafios são ainda maiores quando no âmbito da internacionalização alguns quadros são alocados a novos desafios em contextos internacionais frequentemente implicando a sua deslocalização temporária para países com culturas muito diferentes.

#### **4.EXPATRIAÇÃO**

A expatriação é a transferência do executivo para trabalhar e viver noutro país, muitas das vezes o expatriado faz-se acompanhar pela sua família, por um período de tempo superior a um ano. O processo de expatriação pode ser sucedido pelo processo de repatriação do executivo, definido como o seu retorno ao país de origem, após ter cumprido o seu objectivo na organização de acolhimento, de acordo com o artigo Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação.

Para Tung (1988) o processo de expatriação de uma organização pode ser definido como um conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e selecção de candidatos a cargos no exterior até à inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, passando por questões de negociação, de preparação cultural, benefícios, obrigações legais, alojamento e idioma.

Para Schuler, (1995), as principais actividades e processos de planeamento que os gestores de recursos humanos internacionais precisam ter em consideração são: atribuição e planeamento do custo; selecção do candidato, termos da missão e condição da documentação, processo de recolocação, aspectos culturais e aprendizagem do idioma, sistema de recompensas, administração de taxas, planeamento e desenvolvimento de carreira, auxílio ao cônjuge e restantes dependentes no processo de imigração.

Um dos grandes desafios para as empresas é oferecer apoio a estes executivos durante os processos de expatriação/repatriação, através de boas políticas e práticas de recursos humanos, uma vez que este apoio contribui para a retenção e o sucesso do processo de adaptação dos executivos, tanto no momento da partida como no do regresso.

Mesmo as empresas que entendem a necessidade de realizar um processo de expatriação bem estruturado (selecção eficaz, políticas e programas de formação adequados, entre outros aspectos) não têm em consideração que é necessário criar um plano de remuneração que dê suporte à intenção estratégica geral da empresa e que forneça flexibilidade suficiente em locais específicos (Schuler, 1995).

## **5.REPATRIAÇÃO**

A Repatriação é o retorno do expatriado à organização, após um período de expatriação.

A repatriação consiste num grande investimento para as organizações ao nível dos recursos humanos. As empresas fazem grandes investimentos e este facto traduz-se num enorme risco para a empresa, uma vez que o repatriado pode abandonar a organização. A necessidade de grandes investimentos ocorre na medida em que a expatriação consiste numa actividade dispendiosa para a organização, dado que os repatriados são, frequentemente, recompensados com aumento de salários e outros benefícios por aceitarem a tarefa internacional (Vidal, 2007).

Segundo Liu (2005) a repatriação é um recurso importante para as organizações por diversas razões. Por um lado, pode ajudar a estabelecer e ampliar os negócios internacionais devido ao conhecimento adquirido pelos expatriados em relação a contextos culturais particulares, por outro lado, de acordo com o mesmo autor, a repatriação é extremamente importante porque facilita a aprendizagem organizacional.

Para Liu (2005), os repatriados são uma importante ferramenta estratégica para as organizações. De acordo com esta ideia Fink e Meierewert (2005), salientam que se os repatriados forem devidamente integrados na organização, no momento em que regressam são uma mais-valia para que as organizações alcancem uma vantagem competitiva, dado que os mesmos regressam com um conhecimento específico de mercado, competências pessoais, competências de gestão voltadas para a função e capacidade de formação de redes.

A taxa de repatriados que deixam a organização, logo após o retorno é bastante elevada, conduzindo à perda, não apenas do investimento realizado com a expatriação, mas também do conhecimento e da experiência que o repatriado adquiriu no exterior (Vidal, 2007). Isto pode ocorrer porque muitos gestores consideram a repatriação mais frustrante do que a expatriação (Vidal, 2007).

O processo de repatriação pode ser um pouco problemático para o indivíduo e para a organização. Os repatriados sentem-se frustrados no regresso e muitos deixam as organizações que, com isso, perdem valiosos colaboradores (Linehan & Scullion,

2002). Segundo estudos efectuados, as principais dificuldades enfrentadas pelos repatriados são de ordem pessoal e profissional e tendem a aumentar conforme aumenta o período de expatriação (Linehan & Scullion, 2002).

Profissionalmente, durante o período de expatriação podem ocorrer mudanças na organização de origem, como reestruturações e mudanças na estratégia organizacional. O indivíduo também muda durante a experiência internacional, a sua identidade é redefinida, a sua visão do mundo e os seus valores mudam, assim como a sua família e a cultura da organização podem não ser novamente compatíveis com o novo indivíduo que regressa (Linehan & Scullion, 2002). O indivíduo sofre o que se denomina de choque cultural reverso, ou seja, sofre dificuldades de adaptação ao trabalho, à organização e à vida pessoal, associadas ao processo de repatriação (Linehan & Scullion, 2002).

De acordo com o artigo *Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros* dos Autores Silvana Walter, Abdulah Djalo e José Frega, a repatriação é um processo que assume grande importância estratégica para as organizações e a gestão desses executivos requer políticas e práticas inovadoras, dada a complexidade dos desafios que enfrentam nas suas carreiras internacionais.

A retenção dos expatriados é importante pelo alto investimento feito no processo de expatriação e, principalmente, pelas competências que estes executivos adquirem com a experiência internacional. Estes executivos passam a deter conhecimento de outras culturas e redes de relacionamentos internacionais, compreendem os negócios da empresa de maneira global e podem, no retorno, actuar como integradores e disseminadores desse conhecimento.

Dar suporte, apoio organizacional e diminuir as incertezas por meio da disponibilização de informações claras sobre a organização no país de origem, antes e durante o processo de repatriação, seriam os factores principais para o sucesso do retorno do expatriado. Seria também importante conhecer as expectativas do executivo para trabalhar nos intervalos ocasionados pela distância e pelo tempo (Caligiuri & Lazarova, 2001). Outro factor que pode auxiliar o desenvolvimento de expectativas realistas é o contacto com o país de origem por meio de ligações telefónicas e viagens, dado que estas colocam o executivo em contacto com a realidade e diminui a sensação de isolamento (Caligiuri & Lazarova, 2001).

Por outro lado, a formação antes do regresso pode facilitar a aquisição de informações e a formação de expectativas realistas. Normalmente as organizações oferecem apenas formações de natureza técnica, no entanto, a formação deveria possibilitar ao executivo desenvolver expectativas realistas em relação ao regresso de maneira geral e auxiliá-lo na adaptação ao trabalho e ao país, (Caligiuri & Lazarova, 2001).

As pesquisas sobre o tema investigam a percepção dos repatriados sobre o processo de retorno ao país de origem. Os resultados indicam que os executivos percebem que as práticas das empresas não atendem, na generalidade dos casos, às suas expectativas e necessidades e, por conseguinte, enfrentam diversos problemas de adaptação e frustrações (Caligiuri & Lazarova, 2001).

Ao ser expatriado, o indivíduo vivencia experiências únicas, adquire novos conhecimentos e desenvolve novas ideias e, no regresso, espera que os seus conhecidos se interessem por tudo o que ele passou no exterior, o que muitas vezes não acontece. No ambiente de trabalho, o repatriado pode encontrar diversas dificuldades, como ressentimento dos colegas e a indiferença dos superiores em relação às competências e experiências adquiridas durante a expatriação (Caligiuri & Lazarova, 2001). O repatriado sente-se subaproveitado, o que pode afectar negativamente o seu bem-estar psicológico e as suas atitudes no trabalho (Black & Gregersen, 1999).

Além disso, na repatriação, não estão presentes a novidade e a aventura de explorar o desconhecido, como na expatriação. O fascínio e o *status* social de viver uma experiência internacional não fazem parte do retorno. Acresce ainda o facto de que quando o quadro da empresa regressa à organização de origem, perde parte da liberdade que usufruía durante a expatriação, assim como os benefícios financeiros. Alguns expatriados, por sua vez, acabam por ficar à espera de outra oportunidade de trabalho, uma vez que no momento em que regressam pode não existir um posto de trabalho disponível na organização (Black & Gregersen, 1999).

Em termos pessoais existem outros factores que influenciam a adaptação do repatriado, como é o caso da integração do cônjuge no mercado de trabalho e a adaptação deste no retorno, que não esperava encontrar dificuldades no país de origem, como problemas dos filhos na escola e o restabelecimento da casa. Também a adaptação dos filhos à escola e a dificuldade de serem aceites nos grupos sociais,

sobretudo no caso dos adolescentes, a perda de status social e de ganhos financeiros adquiridos durante a expatriação, ao mesmo tempo que aumentam os gastos devido à necessidade de se restabelecer no país de origem, são factores que condicionam e influenciam a adaptação do repatriado (Black & Gregersen, 1999).

## **PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO**

Após ter apresentado e discutido os conceitos que considerámos indispensáveis ao nosso estudo passamos a explicitar a metodologia.

### **6.METODOLOGIA**

A questão de partida desta investigação pode ser formulada assim: Que problemas podem existir no âmbito da repatriação?

Nesse sentido, o objectivo geral desta pesquisa é analisar com profundidade quais os principais problemas decorrentes do repatriamento, sendo que se optou por recolher a informação a partir de um grupo de repatriados de uma organização do sector automóvel.

**Em termos de objectivos específicos inerentes há que:**

Caracterizar sucintamente a organização;

Analisar a montante da repatriação os processos de expatriação;

Analisar os processos de repatriação

O estudo é de natureza descritivo-analítica, uma vez que se pretende investigar um tema ainda pouco abordado na literatura.

Adoptou-se uma abordagem de pesquisa qualitativa, considerada adequada para estudos como o que se pretende efectuar, e que é de natureza exploratória (Caligiuri & Lazarova, 2001); A entrevista semi-estruturada será utilizada para a recolha de dados.

O guião de entrevista partiu das práticas recomendadas pela literatura para um melhor processo de repatriação de executivos e que foram utilizadas em questionários em pesquisas anteriores sobre o tema (Caligiuri & Lazarova, 2001).

Realizaram-se seis entrevistas a expatriados / repatriados, duas entrevistas a cônjuges dos respectivos expatriados e por último uma entrevista ao responsável de recursos humanos da empresa pelo processo de expatriação e repatriação dos trabalhadores.

Importa ainda salientar que estas entrevistas se realizaram durante os meses de Maio e Junho de 2011 (vide anexos 1, 2 e 3)

A análise de conteúdo foi utilizada para interpretação dos dados obtidos. Foram utilizados dois níveis de análise:

Em primeiro lugar foi realizada uma análise de conteúdo clássica, em que a frequência de temas que surgiram nas entrevistas foi destacada. Esta técnica possibilitou que, a partir da frequência dos temas encontrados fossem encontradas as similaridades entre as entrevistas que efectuámos a repatriados e cônjuges, para sintetizar a totalidade dos dados da amostra.

Em seguida, procurou-se analisar a singularidade das entrevistas que poderiam também contribuir para a pesquisa, mesmo que não representassem toda ou a maior parte da amostra (Bardin, 1977).

Na verdade, de acordo com Foddy (1996), o significado que é atribuído a uma pergunta envolve mais do que a soma de significados de cada uma das palavras que a compõem.

As interpretações de uma pergunta são bastante influenciadas pela sua complexidade estrutural. Os elementos de estrutura que se têm revelado geradores de maior perturbação na interpretação que os inquiridos fazem das perguntas incluem a mera quantidade de palavras, a quantidade de elementos gramaticais e a utilização de expressões na negativa.

Payne (1951) verificou que o nível de perturbação dos inquiridos se relaciona com o tamanho das perguntas que lhe são dirigidas. Se forem perguntas longas existe maior probabilidade de haver perturbações, se pelo contrário forem perguntas curtas a probabilidade de haver perturbações é menor.

Segundo Payne (1951) a entrevista como uma conversa tem em vista um objectivo e apresenta a vantagem de ser suficientemente ampla para ter uma variedade de entrevistas possíveis. A entrevista deve assim ser encarada com o objectivo de diagnóstico ou de entrevista “de estudo” que, visa uma generalização.



A técnica de entrevista semi-estruturada tem sobretudo uma finalidade exploratória e é bastante utilizada para detalhar questões e formulação mais precisas dos conceitos relacionados.

Em relação à sua estruturação o entrevistador introduz o tema e o entrevistado tem liberdade para reflectir sobre o tema sugerido. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. As perguntas são respondidas dentro de uma conversação informal. A interferência do entrevistador deve ser a mínima possível, este deve assumir uma postura de ouvinte e apenas em caso de extrema necessidade, ou para evitar o término precoce da entrevista, pode interromper o discurso do entrevistado (Minayo, 1993).

Este tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim uma focalização do tema, para que os objectivos sejam alcançados (Selltiz, 1987). A opção por esta metodologia no nosso estudo tem a ver quer com o carácter exploratório desta investigação, quer com a necessidade de delimitar o volume de informação.

A principal vantagem da entrevista semi-estruturada é que quase sempre produz uma melhor amostra da população de interesse. Ao contrário dos questionários enviados por correio que têm um índice de devolução muito baixo, a entrevista tem um índice de respostas bem mais abrangente, uma vez que é mais comum as pessoas aceitarem falar sobre determinados assuntos (Selltiz, 1987).

Outra vantagem diz respeito à dificuldade que muitas pessoas têm de responder por escrito. Neste tipo de entrevista esta situação não gera conflito, uma vez que podem-se entrevistar pessoas que não sabem ler ou escrever. Além do mais, este tipo de entrevista possibilita a correcção de enganos dos entrevistados, enganos que muitas vezes não podem ser corrigidos no caso da utilização do questionário escrito.

A entrevista semi-estruturada também tem como vantagem a sua elasticidade quanto à duração, permitindo uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos. Além disso, a interacção entre o entrevistador e o entrevistado favorece as respostas espontâneas. Esta técnica é também facilitadora de uma abertura e proximidade maior entre entrevistador e entrevistado, o que permite ao entrevistador tocar em assuntos mais complexos e delicados, ou seja, quanto menos estruturada a entrevista for maior

será o favorecimento de uma troca mais afectiva entre as duas partes. Deste modo, este tipo de entrevista colabora muito na investigação dos aspectos afectivos e valorativos dos entrevistados que determinam significados pessoais das suas atitudes e comportamentos.

As respostas espontâneas dos entrevistados e a maior liberdade que estes têm podem fazer surgir questões inesperadas ao entrevistador que poderão ser de grande utilidade para a sua pesquisa. Neste tipo de entrevista, a semi-estruturada, há a possibilidade de utilizar recursos visuais, como cartões, fotografias, o que pode deixar o entrevistado mais à vontade e fazê-lo lembrar de factos, o que não seria possível num questionário, por exemplo (Selltiz, 1987).

Quanto às desvantagens da entrevista semi-estruturada, estas dizem respeito muito mais às limitações do próprio entrevistador, como por exemplo: a escassez de recursos financeiros e o facto de ter que dispor de tempo. Por parte do entrevistado há insegurança em relação ao seu anonimato e por causa disto muitas vezes o entrevistado retém informações importantes. Estas questões são, ainda assim, melhor apreendidas pela entrevista semi-estruturada (Selltiz, 1987).

## **6.1 Amostra de Conveniência**

Em relação à amostra, a questão da exequibilidade em tempo útil e o facto de não se conhecer com exactidão o universo levou-nos a optar por uma amostra de conveniência.

Segundo, Rodrigues (2003) este tipo de amostra não é representativo da população. Ocorre quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência (muitas vezes, os amigos e os amigos dos amigos).

Deste modo, o processo não garante que a amostra seja representativa, pelo que os resultados desta só se aplicam a ela própria.

Pode ser usada com êxito em situações nas quais seja mais importante captar ideias gerais, identificar aspectos críticos do que propriamente a objectividade científica. É este o caso. Está sujeito a muitos enviesamentos e este tipo de amostra não permite fazer inferências nem generalizações. Contudo, o método tem a vantagem de ser rápido, permitir a fácil inquirição dos intervenientes, ou seja as unidades amostrais são acessíveis.

Este tipo de amostra pode também ser utilizado para a realização de pré-teste de um questionário ou estudos piloto, ainda assim devem ser sempre aplicados com bastante cuidado. A questão que pretendemos estudar remete para uma situação concreta não se pretendendo nem fazer inferências nem generalizações.

## **7. ANÁLISE DE CONTEÚDO**

As entrevistas realizadas foram submetidas a análise de conteúdo por forma a extrair a informação relevante.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo integra um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto; as comunicações.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (1977) pode ser uma análise dos “significados”. Por outro lado, o tratamento descritivo constitui um primeiro tempo do procedimento, mas não é exclusivo da análise de conteúdo. Outras disciplinas que se debruçam sobre a linguagem ou sobre a informação, também são descritivas: a linguística, a semântica, a documentação.

No que diz respeito às características sistemática e objectiva, sem serem específicas da análise de conteúdo, foram e continuam a ser suficientemente importantes para que se insista nelas.

Para Bardin (1977) a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens. Mas isto não é suficiente para definir a especificidade da análise de conteúdo.

### **7.1 As diferentes fases da análise de conteúdo**

Tal como o inquérito sociológico ou a experimentação, a análise de conteúdo, organiza-se em torno de três pólos cronológicos (Bardin, 1977):

- A pré-análise
- A exploração do material
- O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação

Relativamente à pré-análise, esta é a fase de organização propriamente dita, É no fundo a fase que corresponde ao período de intenções, mas tem por objectivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise.

Quanto à exploração do material, verifica-se o seguinte, as diferentes operações da pré-análise foram convenientemente concluídas, a fase de análise propriamente dita, não é mais do que a administração sistemática das decisões tomadas. Quer se trate de procedimentos aplicados manualmente ou de operações efectuadas pelo computador, o decorrer do programa completa-se mecanicamente. Esta fase, longa, consiste sobretudo em operações de codificação desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas.

No que se refere ao tratamento dos resultados obtidos e interpretação, constata-se que os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos. Operações estatísticas simples ou mais complexas, permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise. Para um maior rigor, estes resultados são submetidos a provas estatísticas, assim como a testes de validação. O analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências a adiantar interpretações a propósito dos objectivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas.

Por outro lado, os resultados obtidos, a confrontação sistemática com o material e o tipo de inferências alcançadas podem servir de base a uma outra análise disposta em torno de novas dimensões teóricas, ou praticadas graças a técnicas diferentes.

A escolha da técnica mais adequada para analisar o material recolhido depende dos objectivos e do estatuto da pesquisa, bem como do posicionamento paradigmático e epistemológico do investigador. O tratamento do conteúdo varia, pois, consideravelmente de pesquisa para pesquisa e de investigador para investigador.

Segundo Bardin (1977), os vários tipos de análise de conteúdo podem agrupar-se em: **Categorial; Avaliação; Enunciação e Expressão.**

Para o caso em apreço, foi utilizada sobretudo a **categorial**.

Relativamente ao primeiro tipo de análise, a categorial, pode dizer-se que a análise temática que constitui sempre a primeira fase da análise de conteúdo e é geralmente descritiva (Bardin, 1977).

Quanto ao segundo tipo, a avaliação, verifica-se que mede as atitudes do entrevistado face ao objectivo de estudo e a direcção e a intensidade de opinião: desmembra-se o texto em unidades de significação (de forma semelhante ao que faz a análise categorial) e analisa-se a carga avaliativa (Bardin, 1977).

No que respeita ao terceiro tipo de análise de conteúdo, a enunciação, pode dizer-se que entende a entrevista como um processo. Usa-se sobretudo para entrevistas longas e muito abertas em que se desprezam os aspectos formais da linguagem, centrando-se a análise nos conteúdos (Bardin, 1977). Não foi este o nosso caso pois privilegiámos as entrevistas semiestruturadas, em que não obstante haver alguma abertura esta tem limitações.

Por último, a expressão, caracteriza-se por fazer uma análise fundamental formal e linguística utilizada geralmente para investigar a autenticidade de documentos, em psicologia para dar conta do processo de construção das identidades e personalidades ou ainda, em ciência política, para a análise dos discursos políticos (Bardin, 1977). A expressão pelas suas especificidades não se enquadra no tipo de análise pretendida no âmbito deste estudo.

## **8. CASO EM ANÁLISE**

No âmbito deste ponto vamos apresentar os dados, ou seja, caracterizar a organização, caracterizar os expatriados/repatriados entrevistados, caracterizar os seus cônjuges e analisar as entrevistas aos expatriados/repatriados.

### **8.1 Apresentação dos dados**

Começamos por fazer uma breve caracterização da organização para de seguida caracterizar os entrevistados e depois nos centrarmos na análise e discussão dos resultados.

#### **8.1.1 Breve caracterização da organização**

A organização onde foi realizado o estudo, diz respeito a uma multinacional de origem Alemã com subsidiária em Portugal, nomeadamente no distrito de Setúbal, que actua na indústria automóvel e tem cerca de três mil trabalhadores no território nacional.

A actividade desta empresa teve início em 1991 e a produção do primeiro automóvel, ocorre em Maio de 1995. Apesar das dificuldades sentidas pelo sector actualmente as vendas têm aumentado, também derivado em grande parte à aposta cada vez maior nos mercados internacionais e respectivas economias emergentes, nomeadamente Índia, China, Brasil, entre outros.

Esta empresa tem permitido ao longo de duas décadas de actividade no distrito de Setúbal contornar o grande flagelo do desemprego, uma vez que não são apenas os postos de trabalhos directos criados, como também os indirectos. Ou seja, as inúmeras empresas com as suas actividades que se fixaram em torno desta subsidiária e permitiram a criação de um Parque Industrial onde laboram mais de 7000 trabalhadores.

Para as pequenas empresas que já existiam na região também foi benéfica a instalação da empresa nesta região, uma vez que permitiu melhorar, de forma indirecta os seus negócios.

### **8.1.2 Caracterização dos expatriados/repatriados entrevistados**

Para o estudo foram efectuadas entrevistas a três tipos distintos de intervenientes todos pertencentes à mesma organização sendo a sua selecção de conveniência, conquanto cumprissem os critérios para nos poder disponibilizar a informação pretendida (serem repatriados ou cônjuges dos mesmos para os dois primeiros tipos de intervenientes):

- a) Repatriados
- b) Cônjuges dos respectivos repatriados
- c) DRH

Através da análise à tabela seguinte, pode verificar-se que todos os indivíduos que participaram num processo de expatriação/repatriação e que entrevistámos são trabalhadores do sexo masculino e neste caso, apenas dois destes elementos se fizeram acompanhar pelas respectivas esposas.

A média etária situa-se nos 36 anos de idade, sendo que os entrevistados provêm de áreas de formação bastante diferenciadas:

- três são Técnicos de Finanças;
- dois são Engenheiros com especialidades distintas;
- um é Especialista de Logística.

Relativamente ao estado civil predominante é o de casado ou em união de facto. Apenas um dos entrevistados é solteiro. Dos seis elementos que participaram na entrevista apenas dois não têm filhos, todos os restantes têm filhos com idades compreendidas entre os 21 meses e 5 anos.



**Tabela 1 Caracterização Sociodemográfica dos Expatriados/Repatriados**

| Nome Entrevistado | Idade | Sexo | Profissão                 | Estado Civil   | Nº elementos agregado familiar | Idade Cônjuge | Profissão Cônjuge   | Idade Filhos |
|-------------------|-------|------|---------------------------|----------------|--------------------------------|---------------|---------------------|--------------|
| Luís Mendonça     | 34    | M    | Engenheiro Mecânico       | Casado         | 3                              | 39            | Advogada            | 5/ 3 anos    |
| Mário Pereira     | 30    | M    | Tec. Finanças             | Solteiro       | 0                              |               |                     |              |
| Paulo Cardoso     | 40    | M    | Especialista de Logística | Casado         | 3                              | 37            | Auxiliar de Armazém | 12 / 5 anos  |
| António Meireles  | 38    | M    | Economista/Tec. Finanças  | União de Facto | 3                              | 35            | Tec. Finanças       | 5 anos       |
| Pedro Matos       | 36    | M    | Engenheiro Electrónico    | Casado         | 2                              | 31            | Jurista             |              |
| Vasco Mendes      | 38    | M    | Engenheiro                | Casado         | 2                              | 32            | Desempregada        | 21 meses     |

### 8.1.3 Caracterização dos cônjuges dos expatriados/repatriados entrevistados

A tabela seguinte remete para a caracterização sociodemográfica das duas cônjuges que acompanharam os respectivos companheiros durante o período de missão no estrangeiro. Logo à partida, o facto de serem do sexo feminino evidencia que a expatriação ocorreu maioritariamente no sexo masculino.

**Tabela 2 Caracterização Sociodemográfica Cônjuges**

| Nome Entrevistado | Idade | Sexo | Profissão     | Estado Civil   | Nº elementos agregado familiar | Idade Cônjuge | Profissão Cônjuge   | Idade Filhos |
|-------------------|-------|------|---------------|----------------|--------------------------------|---------------|---------------------|--------------|
| Diana Santos      | 35    | F    | Tec. Finanças | União de Facto | 3                              | 38            | Tec. Finanças       | 5 anos       |
| Patrícia Cunha    | 39    | F    | Advogada      | Casada         | 3                              | 34            | Engenheiro Mecânico | 5/ 3 anos    |

Ambas as entrevistadas têm profissões liberais e com qualificações superiores. A média das suas idades é de 37 anos e têm filhos em idade escolar.

As profissões liberais podem ajudar a explicar o facto de terem podido acompanhar os cônjuges aquando da expatriação.

#### **8.1.4 Análise das seis entrevistas realizadas aos expatriados/repatriados**

Uma vez que recolhemos dados quer no âmbito da expatriação quer no âmbito da repatriação vamos fazer a inerente divisão na nossa análise

##### **8.1.4.1 Expatriação**

Começamos por analisar a expatriação tendo em conta os dados globais recolhidos e que denotam algum cuidado por parte da organização no âmbito do planeamento do processo, conforme contactámos aquando da entrevista ao responsável.

Vejamos agora cada um dos factores em análise:

##### **A Oportunidade**

As oportunidades foram substancialmente diferentes para cada um dos candidatos: enquanto no caso **A** (vide anexo 4 tabela 5) foi o lançamento de um novo modelo, no caso **B** (vide anexo 6 tabela 7) foi proposta da Chefia, no caso **C** (vide anexo 8 tabela 9) foi através de concursos a vaga no País de Destino, no caso **D** (vide anexo 10 tabela 11) foi a necessidade de alocar colaboradores com conhecimentos técnicos para o início de um novo projecto, no caso **E** (vide anexo 12 tabela 13) deveu-se à criação de um departamento logístico e por último no caso **F** (vide anexo 14 tabela 15) deveu-se ao desenvolvimento profissional dentro da própria empresa.

## **Local de expatriação**

Também os locais foram diversos: quatro para a Alemanha (Cfr anexos 4, 6, 8 e 10 relativos aos entrevistados **A**, **B**, **C** e **D**) o que pelo facto de ser um país da União Europeia facilitou bastante a integração; um para Espanha, sendo que também neste caso a integração está facilitada, acrescentando ainda o facto da proximidade facilitar as vindas a Portugal; um para a República Checa e Estados Unidos que não obstante serem países do mundo ocidental, mas o facto é que é necessário existir sempre uma nova adaptação ao País de destino.

## **Adaptação ao país de acolhimento**

Conforme se pode constatar na tabela síntese da informação recolhida, não se verificou nenhuma situação particularmente evidente no âmbito dos processos de adaptação aos Países de Acolhimento. Não obstante estas adaptações são sempre função do próprio indivíduo expatriado e das eventuais condições diferentes relativamente ao seu País de origem.

## **Tempo de expatriação**

Como se pode constatar através da informação recolhidas os períodos de expatriação foram diferentes em cada caso. No caso **A**, a duração da missão no estrangeiro foi de três meses; no caso **B** foi de seis anos; quanto ao caso **C** foi de três anos; para o caso **D** a duração da expatriação foi de 31 meses; no caso do colaborador representado no caso **E**, a duração da expatriação foi de onze meses e no último caso, o **F**, foi de um ano. Assim, constata-se que também dependendo das respectivas actividades no País de destino a duração do período da expatriação variou.

## **Função desempenhada antes da expatriação**

No caso do **A**, a função desempenhada antes do período de expatriação era de Engenheiro de Qualidade; no caso do colaborador **B**, a função que detinha antes da expatriação era como Engenheiro eléctrico; relativamente a **C**, a função exercida era de Assistente Director Financeiro; quanto a **D**, desempenhava funções como Coordenador de Equipa Electrónica; quanto a **E** era Técnico de Engenharia e Controlo; este último caso, o **F** como Controller Financeiro.

## **Função desempenhada no âmbito da expatriação**

Relativamente ao entrevistado **A**, as funções desempenhadas foram de Engenheiro de Qualidade; quanto a **B**, este foi exercer de Engenheiro Eléctrico novamente; no caso de **C**, este foi desempenhar funções inferiores às que tinha anteriormente, em parte causado pela falta de planeamento do seu regresso à empresa, uma vez que anteriormente tinha sido Assistente do director Financeiro; relativamente ao caso **D**, foi desempenhar funções como coordenador de produto; para este caso, o **E**, as funções foram como Técnico de Engenharia e controlo mas passou a ser responsável por cinco elementos numa equipa de trabalho; quanto a **F**, não houve progressão e as funções a desempenhar foram as mesmas que anteriormente, Controller Financeiro.

## **Contrapartidas decorrentes da expatriação**

Neste âmbito, em todos os casos se verificaram determinadas contrapartidas, sobretudo monetárias durante o período de expatriação. Os entrevistados, não só sofriam um aumento salarial aquando do período da missão no estrangeiro, como também ajudas de custo, subsídio de alojamento, viatura da empresa, combustível e ainda telefone também colocado à disposição. Em alguns casos em que a expatriação foi de um período mais alargado, existiam ainda contrapartidas relativamente ao número de viagens, cerca de duas por ano, que podiam ser realizadas a Portugal para visitar a família.

No sentido de caracterizar com mais detalhe os processos de expatriação apresentamos de seguida uma análise mais fina relativa a cada um dos Expatriados

### ***Entrevistado A***

De acordo com a informação recolhida através da entrevista realizada (confrontar com tabela 5 correspondente ao Anexo nº 4) averiguamos que a oportunidade desta expatriação decorreu do facto de haver o lançamento de um novo modelo automóvel. Por sua vez o local da expatriação foi a Alemanha e neste caso, a adaptação ao País de Acolhimento foi bastante fácil atendendo a que estamos a falar de um País da Comunidade Europeia.

O tempo de expatriação foi de três meses, a função desempenhada na empresa antes da partida era de Engenheiro de Qualidade e por sua vez, na organização de destino foi desempenhar funções de suporte técnico aos concessionários de venda de automóveis.

Relativamente ao tipo de contrapartidas auferidas, verificou-se que foram ajudas de custo, subsídios para a habitação e automóvel.

### ***Entrevistado B***

Relativamente ao entrevistado **B**, pode concluir-se através da análise à tabela 7 (vide anexo 6) que a oportunidade de expatriação surgiu através de uma proposta realizada pela chefia.

O local da expatriação foi a Alemanha e mais uma vez, o facto de ser um país da comunidade Europeia, facilitou bastante a integração.

O tempo de duração da expatriação foi de seis anos e a função desempenhada na empresa de origem era de Engenheiro Eléctrico.

Por sua vez, no País de destino a função que foi ocupar estava ligada à área da Engenharia e da qualidade, mas sempre no sector eléctrico.

Em termos de contrapartidas auferidas durante a expatriação foram as normais, ou seja, subsídio para a habitação, telefone e automóvel da empresa.

### ***Entrevistado C***

A oportunidade neste caso decorreu de uma vaga na empresa de destino (vide anexo 8).

O local da expatriação foi a Alemanha e a adaptação ao País de Acolhimento foi fácil, ainda que a língua tenha sido um pequeno problema durante o primeiro ano.

O tempo de expatriação neste caso foi de três anos e a função desempenhada na empresa em que trabalhava era de Assistente do Director Financeiro.

A função que foi desempenhar na organização de destino foi de Controller de Produto e Investimento e em termos de contrapartidas auferidas durante este tempo foram ao nível do complemento salarial, viatura da empresa, habitação e combustível.

### ***Entrevistado D***

Quanto ao entrevistado **D**, verificou-se que o período de expatriação decorreu da necessidade de alocar colaboradores com conhecimentos técnicos elevados para novo projecto (vide anexo 10).

O País da expatriação foi a Alemanha e a adaptação ao País de acolhimento foi muito boa. O tempo de expatriação foi de três anos.

Em termos de funções que eram desempenhadas na empresa, o colaborador era coordenador de equipa electrónica e no País de destino foi desempenhar a função de Engenheiro residente para a área da qualidade.

Relativamente ao tipo de contrapartidas auferidas durante a expatriação, estas foram as ajudas de custo, isenção de horário, habitação, telemóvel e viatura da empresa para as deslocações.

### ***Entrevistado E***

Neste caso em análise, a expatriação surgiu na sequência da criação do departamento logístico (vide anexo 12).

O país de acolhimento foi a Espanha, aqui novamente a integração foi bastante facilitada pelo facto de que as semelhanças entre Portugal e Espanha são muitas e por conseguinte os espanhóis são um povo bastante fácil de socializar.

O tempo de expatriação foi de aproximadamente um ano e a função que era desempenhada na organização de origem era de Técnico de Engenharia-Controlo e implementação de alterações no produto em fabrico.

Por sua vez, a função que foi desempenhar na organização de destino foi nas áreas da formação em controlo e planeamento de introdução de novos produtos. Relativamente às contrapartidas auferidas, estas foram subsídio, estadia em hotel, deslocações a casa de avião a cada três semanas, viatura da empresa e cartão de crédito.

### ***Entrevistado F***

O último entrevistado deste estudo, referiu que a oportunidade de expatriação decorreu de um desenvolvimento profissional dentro da própria empresa (vide anexo 14).

Por sua vez, o local de expatriação foi a República Checa e os Estados Unidos da América.

Relativamente à adaptação ao País de Acolhimento, no caso da República Checa a alimentação e a própria língua demonstraram ser os factores que maiores dificuldades levantaram neste processo de adaptação.

No caso dos Estados Unidos, acabou por se tornar mais simples, apesar de algumas dificuldades em termos culturais.

O tempo de expatriação foi de um ano e as funções desempenhadas na organização de origem e de destino foram as mesmas, Controller Financeiro.

Em termos de contrapartidas auferidas, verificou-se que foram à semelhança dos casos anteriormente descritos, telemóvel, viatura e também cartão de crédito para as despesas inerentes.

**Tabela 3 Síntese da análise comparativa entre as questões colocadas e as respostas dadas pelos Expatriados**

| Questões   | Respostas  |
|--|--|
| País da Expatriação                                | Quatro na Alemanha, Um em Espanha e Um na República Checa e EUA  |
| Adaptação ao País de Acolhimento                   | A adaptação ao País de acolhimento foi bastante fácil para todos os entrevistados  |
| Tempo de Expatriação                               | Entrevistado A – 3 meses<br>Entrevistado B – 6 anos<br>Entrevistado C – 3 anos<br>Entrevistado D – 31 meses<br>Entrevistado E – 11 meses<br>Entrevistado F – 1 ano |
| Função desempenhada na organização onde trabalhava | Três dos entrevistados eram Engenheiros; Dois Técnicos de Finanças e Um Especialista de Logística  |
| Função a desempenhar no País de destino            | Um prestou apoio técnico; Dois – Engenheiros; Dois <i>Controller</i> de Produto e Investimentos; Um – Controlo e Planeamento da Introdução de novos produtos       |
| Contrapartidas auferidas durante a expatriação     | Todos os entrevistados tiveram direito a ajudas de custo, subsídios para deslocações, alojamento e viatura da empresa com combustível incluído.                    |



#### **8.1.4.2 Repatriação**

Globalmente os processos de repatriação não se revelaram complicados havendo no entanto situações diversas no âmbito dos casos analisados. Este facto deve-se a uma grande preocupação da empresa com a definição dos objectivos estratégicos e a reintegração do expatriado na empresa, aquando do seu regresso, tal como referido na entrevista realizada ao Profissional de Recursos Humanos, a qual virá mais à frente descrita

#### **Condições de regresso**

No caso do colaborador representado no caso **A**, em termos de condições do regresso, não existiram contrapartidas; relativamente ao entrevistado **B**, houve lugar ao subsídio de reingresso, uma vez que conheceu a sua esposa no País de destino e a família acompanhou-o no regresso a Portugal. Foi-lhe também facultado o transporte dos respectivos bens. No caso **C**, as condições do regresso foram o salário que já existia anteriormente a viatura da empresa; no caso **D** o salário sofreu um aumento significativo e a esposa regressou ao seu anterior emprego, dado que tinha solicitado uma licença sem vencimento. Relativamente ao caso **E**, de acordo com a informação dada sofreu também um aumento salarial no momento do regresso ao país de origem. Para o entrevistado **F**, as condições foram as mesmas do que antes da expatriação.

#### **Forma como foi recebido na empresa**

Quanto à forma como foram recebidos na empresa, em todos os casos verificou-se que a recepção foi boa ou muito boa. No caso particular do entrevistado **E**, foi muito bem recebido e com a função acrescida de formar os outros colegas.

#### **Integração novamente na empresa**

Para **A** não houve dificuldades pois esteve pouco tempo expatriado; relativamente a **B**, o regresso à empresa não foi planeado; quanto ao entrevistado **C**, este afirma que não houve planeamento do regresso à empresa; quanto a **D** foi difícil, nomeadamente do ponto de vista da disciplina do trabalho pois na Alemanha não é necessário fazer follow-up constantemente do trabalho que está a ser desenvolvido; para **E** pelo

contrário foi tudo planeado com muita antecedência e não houve qualquer constrangimento; no caso do colaborador **F** foi extremamente fácil a integração na empresa.

### **Funções que veio desempenhar**

De um modo geral e ao analisar as entrevistas que foram efetuadas, as funções desempenhadas pelos expatriados no momento do regresso à organização foram exatamente as mesmas. No caso do entrevistado **C**, a função que foi desempenhar era de posição inferior há que ocupava antes do período de expatriação, pode aqui considerar-se até que houve uma despromoção. Relativamente ao entrevistado **D**, este foi coordenar um novo produto. Quanto ao entrevistado **E**, verificou-se que as funções a desempenhar foram as mesmas, no entanto passou a ser responsável por cinco elementos de uma equipa.

### **Posicionamento na carreira**

Em termos globais, para nenhum dos entrevistados se pode afirmar com toda a certeza que houve uma enorme progressão em termos de carreira ou benefícios adquiridos com o período de missão no estrangeiro.

### **Mudanças ocorridas na empresa**

Apenas o colaborador representado em **A**, afirma não ter sentido qualquer mudança na empresa, aquando do seu regresso. Todos os outros casos consideram ter existido mudanças ao nível dos métodos de trabalho, aplicações e suporte informático, nº de colaboradores que aumentou, por sua vez também verificaram um aumento do volume de negócios da própria empresa.

### ***Entrevistado A***

Ao analisarmos o período de regresso à empresa, ocorrido após três meses de ausência no âmbito da expatriação para a Alemanha, verifica-se que ocorreu uma boa integração na empresa, ficando também este facto a dever-se ao pouco tempo em que o colaborador esteve expatriado (vide anexo 5).

Houve uma boa recepção de todos os colegas e por sua vez as funções que foi desempenhar foram as mesmas que tinha antes da etapa da expatriação. Assim, ao nível de progressão de carreira, não houve lugar a qualquer reposicionamento.

Por sua vez, o regresso à empresa também não foi planeado e não houve lugar a qualquer redefinição de posições na empresa.

### ***Entrevistado B***

Após o regresso a Portugal, a recepção na empresa decorreu de uma forma pacífica, tendo o colaborador sido bem recebido por todos no momento do retorno (vide anexo 7).

As funções que foi desempenhar foram as mesmas que existiam antes da expatriação e tal como foi referido pelo próprio colaborador durante a entrevista não houve lugar a uma reunião para redefinir a sua posição na empresa.

Neste caso, em particular, importa salientar que o colaborador constituiu família no País de acolhimento e por conseguinte está neste momento a decorrer uma adaptação da respectiva família a Portugal, algo que não está ser muito fácil.

Da mesma forma que no caso anterior, não houve lugar a uma redefinição de posições na empresa e por conseguinte uma integração e acompanhamento ao colaborador.

### ***Entrevistado C***

As condições de regresso no momento do regresso à organização foram as mesmas que existiam no momento da expatriação (vide anexo 9).

Em termos de acolhimento e recepção na empresa novamente, verificou-se que não existiu qualquer problema, no entanto o colaborador em questão afirmou que a empresa não pleneou o seu regresso.

Ao nível de funções desempenhadas na empresa, este colaborador foi desempenhar funções abaixo daquelas de que dispunha no momento da expatriação e não houve lugar assim a progressão em termos de carreira.

Há semelhança das situações descritas anteriormente também não houve qualquer reunião ou redefinição de posições dentro da empresa.

### ***Entrevistado D***

As condições do regresso, em termos salariais foram melhores, uma vez que o salário base sofreu um aumento significativo (vide anexo 11).

Ao nível da forma como foi recebido na empresa, verificou-se que foi bastante fácil e normal. No entanto, em termos de integração na empresa foi necessário fazer alguns ajustamentos, sobretudo ao nível da disciplina do trabalho.

Em termos de funções a desempenhar, neste caso não foram as mesmas, uma vez que veio coordenar o lançamento de um novo projecto e após um ano houve de facto lugar a uma progressão em termos de carreira.

### ***Entrevistado E***

No momento do regresso a Portugal, ocorreu um aumento salarial e a recepção na empresa foi bastante boa e aqui, contrariamente aos casos anteriormente apresentados ocorreu planeamento para a integração do colaborador na empresa (vide anexo 13).

As funções desempenhadas foram as mesmas do que anteriormente, no entanto passou a ser responsável por um maior número de pessoas.

Ao nível da progressão de carreira, neste caso em particular, o colaborador considera ter existido progressão de carreira.

Este colaborador, por sua vez considera que a integração na empresa foi pacífica e que tudo decorreu dentro da normalidade já que o regresso tinha sido devidamente planeado pela própria empresa.

### ***Entrevistado F***

Após o regresso, as condições auferidas foram as mesmas de que dispunha durante a expatriação (vide anexo 15).

Ao nível da recepção e integração na empresa, tudo correu de forma positiva e pacífica.

As funções posteriormente desempenhadas no momento do regresso foram exactamente as mesmas que anteriormente tinha.

Em termos de progressão de carreira, verifica-se que neste caso, não ocorreu.

Este colaborador considerou terem existido mudanças na empresa ao nível do número de colaboradores e volume de negócio da empresa.

**Tabela 4 Síntese da análise comparativa entre as questões colocadas e as respostas dadas pelos Repatriados**

| Questões  | Respostas  |
|---|--|
| <b>Condições do regresso, nomeadamente a nível de contrapartidas</b>        | Apenas para um dos entrevistados não houve aumento salarial ou outro tipo de regalias no momento do regresso, para os restantes cinco essa situação verificou-se   |
| <b>Recepção na empresa novamente</b>  | Cinco dos entrevistados consideraram terem sido bem recebidos e saudados por todos os colegas e apenas um considerou ter sido recebido de forma normal.  |
| <b>Integração na empresa</b>  | Para três dos entrevistados a integração na empresa foi fácil e devidamente planeada, porém para os restantes três entrevistados, o mesmo não se verificou, uma vez que a integração foi difícil do ponto de vista da disciplina e organização do trabalho, outro ponto focado foi o facto de não ter havido planeamento do regresso do expatriado à empresa, por último também foi focado o facto de não ter ocorrido uma reunião para preparar o regresso e a respectiva integração na empresa |
| <b>As funções a desempenhar foram as mesmas do que antes da expatriação</b> | Três dos entrevistados não foram desempenhar as mesmas funções e num caso em particular houve mesmo a ocupação de uma posição inferior, para os restantes três os cargos a ocupar foram os mesmos mas com responsabilidades acrescidas   |
| <b>Houve progressão de carreira após a expatriação</b>                      | Três dos entrevistados consideram não ter ocorrido progressão de carreira, mas os restantes três consideram que houve progressão de carreira   |

|   |   |
|---|---|
| <b>Houve mudanças na empresa de origem</b>  | Cinco dos entrevistados consideram que ocorreram mudanças a nível de métodos de trabalho e aumento do nº de trabalhadores, apenas um dos entrevistados não considera ter existido mudança a nível da empresa  |
| <b>Mantém-se actualmente na empresa em que estava antes do período de expatriação</b> | Todos os entrevistados se mantêm na empresa que promoveu a missão de expatriação, a trabalhar.  |
| <b>A família acompanhou-o neste processo</b>  | Para três dos entrevistados, a família não os acompanhou neste processo; para dois dos entrevistados a família acompanhou-os no processo; para um dos casos em particular, o acompanhamento da família foi apenas no regresso porque só conheceu a esposa no País de acolhimento. |
| <b>Como foi a adaptação da família ao País de Acolhimento</b>                         | Dos três entrevistados que se fizeram acompanhar pelas suas famílias, apesar de ter havido um boa adaptação as principais situações de conflito e crise apontadas foram a conjugação do trabalho com as novas rotinas e a própria adaptação ao estilo de vida Português.          |
| <b>Foi fácil para os membros do agregado familiar regressar a Portugal</b>            | Para dois dos entrevistados que foram acompanhados pelas famílias, o momento de regressar foi fácil, no entanto para um dos entrevistados o regresso a Portugal ainda não foi muito bem aceite pela família   |
| <b>Aceitaria novamente participar numa missão como expatriado noutro País</b>         | A resposta foi unânime para os seis entrevistados, todos aceitariam ingressar novamente num processo de expatriação   |
| <b>Em que condições aceitaria a expatriação</b>                                       | Pelas mesmas condições salariais e em termos de contrapartidas, mas em alguns casos foi referida a necessidade de haver um melhor planeamento por parte dos recursos humanos.   |

## **8.2 Discussão dos Resultados**

Tal como referido anteriormente, para Tung (1988) o processo de expatriação de uma organização pode ser definido como um conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e selecção de candidatos a cargos no exterior até à inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, passando por questões de negociação, de preparação cultural, benefícios, obrigações legais, alojamento e idioma.

Como já foi referido, as Expatriações tiveram como destino maioritariamente a Europa. Eventualmente por essa razão a maioria dos entrevistados referiu que não teve grandes dificuldades na adaptação ao País de acolhimento.

Relativamente ao tempo de Expatriação, ao analisar a tabela referida verifica-se que o tempo de expatriação varia entre três meses e seis anos.

No que se refere às contrapartidas, todos os entrevistados tiveram direito a ajudas de custo, subsídios para deslocações, alojamento e viatura da empresa com combustível incluído.

### **8.2.1 As condições do regresso**

Constata-se que a situação a nível salarial foi melhorando, uma vez que cinco dos entrevistados tiveram aumento salarial e apenas um dos entrevistados não teve aumento salarial.

No âmbito dos processos de repatriação uma das situações mais melindrosas não diz respeito à expatriação nem aos aspectos relacionados com a vertente económica, mas sobretudo com as condições de integração na organização. De acordo com Caligiuri & Lazarova (2001), são diversos os problemas que os repatriados enfrentam no momento da integração na empresa. Com efeito, nesta empresa verifica-se que de acordo com a percepção dos entrevistados não houve um planeamento adequado do processo de repatriação, ainda que estejamos perante uma organização de grande dimensão e ter políticas e práticas de recursos humanos algo distintas.

Ao nível das funções desempenhadas, três os entrevistados não foram desempenhadas as mesmas funções e num caso em particular houve mesmo a



ocupação de uma posição inferior, para os restantes três os cargos a ocupar foram os mesmos mas com responsabilidades acrescidas. Neste âmbito, também se pode analisar a existência de progressão de carreira após a expatriação e verifica-se que para três dos entrevistados não houve progressão de carreira, mas para os restantes três verificou-se que efectivamente ocorreu progressão em termos de carreira. Segundo Black & Gregersen (1999), alguns expatriados, por sua vez, acabam por ficar à espera de outra oportunidade de trabalho, uma vez que no momento em que regressam pode não existir um posto de trabalho disponível na organização.

Relativamente às mudanças na empresa de origem, cinco dos entrevistados consideraram que ocorreram mudanças na organização, aquando do seu regresso, sobretudo a nível dos métodos de trabalho e aumento do nº de trabalhadores. Apenas um dos entrevistados referiu que não existiu qualquer tipo de mudança a nível da empresa. O indivíduo também muda durante a experiência internacional, a sua identidade é redefinida, a sua visão do mundo e os seus valores mudam, assim como a sua família e a cultura da organização podem não ser novamente compatíveis com o novo indivíduo que regressa (Linehan & Scullion, 2002).

Todos os entrevistados se mantêm actualmente na empresa responsável pela missão de expatriação, embora tenha sido notória a vontade de encontrar um novo desafio profissional, para o caso dos entrevistados em que não houve qualquer tipo de progressão em termos de carreira.

Um dos aspectos importantes e ao qual é dado particular destaque neste estudo é acompanhamento da família no processo de expatriação. Para três dos entrevistados, a família não os acompanhou durante o processo de expatriação. Apenas dois entrevistados foram acompanhados das respectivas cônjuges e filhos e afirmaram que foi sem dúvida uma boa opção, uma vez que o período de expatriação foi longo e desta forma puderam acompanhar também o crescimento dos filhos.

Relativamente à adaptação da família ao País de acolhimento, de um modo geral, todos os entrevistados afirmaram ter havido uma boa adaptação embora as principais situações de conflito apontadas tenham sido a conjugação do trabalho com as novas rotinas e a própria adaptação novamente ao estilo de vida Português.

Quando questionados acerca da possibilidade de uma nova participação numa missão no estrangeiro, todos os entrevistados afirmaram aceitar novamente participar num processo de expatriação com as mesmas contrapartidas, nomeadamente ao nível das condições salariais, mas foi referida a necessidade de existir um melhor planeamento por parte dos recursos humanos.

Neste mesmo âmbito, procedeu-se ainda a uma entrevista (vide anexo 3) ao profissional de recursos humanos e verificou-se que os colaboradores são seleccionados, mediante a experiência que apresentam na área para a qual se pretende fazer a missão no estrangeiro. Também factores como o absentismo, a avaliação de desempenho e sobretudo quais as mais-valias que o colaborador pode acrescentar a um projecto internacional, são considerados para uma missão no estrangeiro.

Os principais países para onde são realizadas missões no estrangeiro são: a Alemanha, Estados Unidos e alguns em Itália. No entanto verifica-se uma grande predominância relativamente à Alemanha, pelo facto de ser onde se situa a casa mãe da empresa subsidiária em Portugal.

Relativamente às principais condições oferecidas aos expatriados são: o acréscimo salarial, alojamento, escola para os filhos que acompanham o expatriado na missão, emprego para o cônjuge, telemóvel, viatura da empresa e deslocações a Portugal três vezes por ano mediante o período de expatriação. De acordo com Caligiuri & Lazarova, (2001), são oferecidas excelentes condições ao expatriado no momento da partida para o período de missão no estrangeiro, no entanto, também deve ser dada formação adequada para que saiba gerir as expectativas relativamente ao processo de expatriação, mas também de repatriação, de forma a facilitar a adaptação à organização e ao País.

Quanto à família do expatriado, foi dito pelo responsável do processo de expatriação da empresa que procuram que o outro cônjuge tenha possibilidade de encontrar emprego no País de acolhimento e no caso das crianças que tenham possibilidade de se manter na escola sem que isso possa causar problemas do ponto de vista do aproveitamento escolar.

Para os recursos humanos é importante que o Expatriado seja acompanhado pela família. O facto de a família acompanhar o expatriado é uma mais-valia, uma vez que lhe permite estar junto da família, acompanhar o crescimento dos filhos se for esse o caso e por conseguinte estar mais motivado para o desempenho das suas funções. A família tem um papel crucial neste período.

Foi também referido pelo responsável de Recursos Humanos que durante o período de expatriação é realizado *follow-up* do trabalho que está a ser desenvolvido e uma vez por mês é feita uma videoconferência para acompanhamento do próprio expatriado.

No que respeita à comunicação entre a empresa e o expatriado, verificou-se que esta mesma comunicação é eficaz, uma vez que na empresa existe uma política de comunicação interna que faz questão de chegar a todos os colaboradores, inclusive daqueles que estão ausentes do País. Procura-se, quer através do email quer através de contactos telefónicos, manter uma boa comunicação com o expatriado.

Num processo desta natureza é importante definir os objectivos da missão no estrangeiro e desenvolver os respectivos planos, assim sendo, antes do período de cada missão é elaborado um rigoroso plano de objectivos a serem atingidos no país de Acolhimento.

Do ponto de vista estratégico da empresa, questionou-se o responsável de recursos humanos, acerca da existência de um plano de reintegração dos expatriados no momento do regresso e foi dito que existe um plano e tanto quanto possível, tenta-se integrar os colegas que regressaram de missões no estrangeiro no mesmo departamento ao qual pertenciam anteriormente ou em departamentos distintos, dependendo também das competências e mais-valias adquiridas durante a expatriação.

Um outro aspecto que também foi abordado nesta entrevista, foi a questão de como a empresa colmatou a ausência do expatriado durante o período da missão no estrangeiro e neste sentido foi referido que esta ausência é colmatada não só com a ajuda dos colegas que ficam a trabalhar em Portugal, como também é dada oportunidade aos jovens à procura de primeiro emprego que venham trabalhar na empresa e possam aprender e desenvolver novas competências. Esta questão em muito tem a ver com a adaptação da empresa à ausência do colaborador, mas

também à readaptação do colaborador à empresa, uma vez que colaborador sofre o denominado choque cultural reverso, ou seja, sofre dificuldades de adaptação ao trabalho, à organização e à vida pessoal, associadas ao processo de repatriação (Linehan & Scullion, 2002).

Por último, mas não menos importante importa salientar que foi dito pelo responsável de recursos humanos que o maior desejo e preocupação da empresa é que após o investimento no exterior, o colaborador possa colocar em prática tudo aquilo que aprendeu e também que tenha um papel de formar os outros colegas que ficaram em Portugal e claro está, que tenham oportunidade de progredir em termos de carreira profissional.

## CONCLUSÕES

A presente investigação sobre “*O Regresso dos Expatriados à Organização e País de Origem*” centrou-se na análise da Expatriação e Repatriação numa organização do sector automóvel.

O principal objectivo foi analisar o processo de repatriação estando pressuposto que ocorreu previamente um período de missão no estrangeiro e onde se pressupõe o processo de reintegração do Expatriado/Repatriado quando volta à organização de onde saiu há algum tempo.

Para compreender toda esta temática optou-se pela análise qualitativa. Procedeu-se a entrevistas a seis expatriados/repatriados, duas cônjuges dos respectivos indivíduos que estiveram expatriados e por último efectuou-se uma entrevista ao responsável de recursos humanos que gere o processo de expatriação/repatriação na organização em causa.

Sucintamente pode-se referir que os períodos de missão no estrangeiro ocorreram nos anos 2000 com um período de duração que varia entre três meses (mínimo) e seis anos (máximo) e o principal País para onde os colaboradores foram destacados foi a Alemanha.

Da informação recolhida junto dos repatriados ficou-se a perceber que de um modo geral os processos foram bem conduzidos, sendo que os repatriados regressaram à organização de origem e em alguns casos passaram a exercer uma função hierarquicamente superior. Relativamente a questões salariais para a maioria dos colaboradores que foram expatriados, no momento do regresso verificou-se um aumento em termos salariais.

Com o objectivo de complementar a informação disponibilizada pelos entrevistados, procedeu-se igualmente à recolha de informação, que veio corroborar o testemunho já prestado pelos companheiros, junto das cônjuges que acompanharam os colaboradores durante o período da missão. Este facto leva-nos também a concluir que no caso desta organização os colaboradores expatriados são sobretudo do sexo masculino.

No que se refere à informação da Direcção de Recursos Humanos, fica-se com a percepção de que o processo de Expatriação/Repatriação são levados bastante a sério e que se procura inclusive aproveitar as competências adquiridas no âmbito da Expatriação e claro está, que os colaboradores possam evoluir profissionalmente aquando do regresso.

Entre as limitações deste estudo, destaca-se o facto de estar centrado apenas numa realidade organizacional e ainda o facto de que a informação recolhida via entrevista dizer apenas respeito a seis respondentes. Assim sendo, os dados apresentados apenas têm validade para a organização em questão e para os processos em causa.

Não obstante, considera-se que o trabalho em questão deve, pelo menos, numa perspectiva exploratória constituir um contributo importante para compreender, por um lado a expatriação e repatriação em geral e por outro lado a expatriação/repatriação com origem e destino no Ocidente.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ALBUQUERQUE, L. G. (1987); O papel estratégico de recursos humanos, São Paulo, 1987. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade; Universidade de São Paulo;**
- ANTHONY, W.P.; PERREWÉ, P.L.; (1996); Strategic Resource Management: Harcourt; Brac&Co;**
- ASHAMALLA, M. H. (1998); International Human Resource Management Practices: The Challenge of Expatriation; Competitiveness Review;**
- BARDIN, L. (1977); Análise de Conteúdo; Lisboa; Edições 70;**
- BAUMANN, R. (1996); Uma Visão Económica da Globalização. In: Baumann, Renato (org.); O Brasil e a economia global; Rio de Janeiro; Campus;**
- BLACK, J. S. & GEGERSEN, H.B. (1999); The right way to manage expats, Harvard Business Review; March/April, pp. 52-62;**
- CALIGIURI, P. M. (2000); Selecting Expatriates for personality characteristics. A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross – cultural adjustment management; International review;**
- CALIGIURI, P. M. & LAZAROVA, M. (2001); Strategic repatriation policies to chance global leadership development; Quorum Books;**
- CHIAVENATO, I. (2000); Administração nos novos tempos; 6ª ed.; Rio de Janeiro: Campus;**
- FINK, G.; MEIREWERT, S. (2005); The Use of Repatriate Knowledge in Organizations; Human Resources Planning; v. 28, n.4, pp – 30-36;**
- FODDY (1996); Como Perguntar: Teoria e Prática da Construção de perguntas em Entrevistas e Inquéritos; Oeiras; Celta Editora;**

- FREEMAN, R. E. (1984); Strategic Management: A stakeolder approach;** New York: Basic Books;
- GIDDENS, A. (2000); O mundo na era da globalização;** Editorial Presença; Lisboa;
- HOFSTEDE, G. (1991); Culturas e Organizações – Compreender a nossa Programação Mental;** McGraw-Hill Internacional (UK) Limited;
- HORTON, P.B. & HUNT, C.L;** (1980); **Sociologia;** Macgraw Hill do Brasil;
- LINEHAN, M. & SCULION, H. (2002); Repatriation of European Female Corporate Executives: An Empirical Study;** International Journal of Human Resources Management; 13(2); 254-267;
- LIU (2005); The effects of Repatriates overseas Assignment Experiences on Turnover Intentions (The Journal of American Academy of Business);** Cambridge, v. 7, n1, pp. 124-130;
- MINAYO, M. (1993); O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde;** 2ª edição; Hucitec-Abrasco; São Paulo/Rio de Janeiro;
- NARULA, R. and HAGEDOORN, J. (1997); Globalisation, organizational modes and the growth of international strategic technology alliances;** Mert Research, pp – 97 – 117;
- PAYNE, S. (1951); The art of asking questions;** Oxford England; p. 249;
- ROBBINS, S.P. (1996); Organizational Behavior;** 7 ed.; Prentice Hall; Englewood Clifts;
- RODRIGUES, L. et al. (2003); Estudos caso-controle;** In: MEDRONHO, Epidemiologia, São Paulo: Editora Atheneu, cap. 12, p.175-189;
- SCHEIN, E. (1982); Psicologia Organizacional;** Rio de Janeiro; Editora Guanabara Koogan S.A;



**-SELTIZ, W.E. (1987); Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais;** São Paulo: EPU;

**-SCHULER, R.S. et al; (1995); Linking Competitive Strategies with Human Resource Management;** In: Miner, J. B;

**-SCHULER, R.S. et al (2000); HRM and it's link with strategic management.** In Story, J. (Ed); Human Resource Management a critical text; It; London;

**-SHEPHARD, P. (1996); Working with Malaysions – Expatriates and Malaysions Perspectives;** Malaysion Institute of Management, 1996, pp. 144-155;

**-SPRINGER, B.; SPRINGER, J. (1990); Resource Management;** v. 36, n.1; pp. 57-63;

**-STAEHLE, W. H. (1990); Human resource management and corporate strategy,** In: PIEPER, R. (Ed.). **Human resource management:** an international comparison; New York: Walter de Gruyter;

**-TUNG, R.L. (1981); Selection and training of personnel for overseas assignments;** Columbia Journal of World Business, 16(1), 68-78;

**-TUNG, R.L. (1998); American Expatriates abroad from Neophyts to Cosmopolitans;** Journal of World Business; Greenwich – EUA, V. 33;

**-VIDAL et al (2007); The Adjustment process of Spanish repatriates: a case study.** International Journal of Human Resource Management, v. 18;

**-WALTER, S. et al (2001); Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros;**

## **PESQUISAS ELECTRÓNICAS**

<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n6/v14n6a04.pdf> (3 Janeiro 2011)

<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n2/v5n2a08.pdf> (9 Janeiro 2011)

<http://revista.unibrasil.com.br/index.php/retdu/article/viewFile/53/86> (9 Janeiro 2011)

[http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_734.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_734.pdf) (9 Janeiro 2011)

<http://www.google.com/books> (10 Fevereiro 2011)

[http://www.liinc.ufrj.br/pt/attachments/055\\_saritalivro.pdf](http://www.liinc.ufrj.br/pt/attachments/055_saritalivro.pdf) (11 Fevereiro 2011)

<http://www.ipv.pt/millenum/millenum32/13.pdf> (20 Fevereiro 2011)

[http://www.emtese.ufsc.br/3\\_art5.pdf](http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf) (22 de Fevereiro 2011)

# **ANEXOS**

## **Anexo 1**

## **Anexo 1 – Guião de Entrevista Expatriado/Repatriado**

O presente **guião de entrevista** tem como objectivo recolher informações no sentido de perceber de que forma é encarado o regresso dos expatriados à organização de origem. Quais são as suas principais facilidades e dificuldades no momento do regresso.

### **Dados Sociodemográficos**

Idade\_\_\_\_\_

Profissão\_\_\_\_\_

Sexo\_\_\_\_\_

Estado Civil\_\_\_\_\_

Membros do agregado familiar\_\_\_\_\_

Profissão e Idade do cônjuge\_\_\_\_\_

### **E dos restantes membros que sejam dependentes**

### **O período de expatriação**

Como surgiu a oportunidade da expatriação?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Onde esteve Expatriado? Indicar o País\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Como foi a adaptação ao País de acolhimento?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Quanto tempo esteve expatriado?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Qual a função que desempenhava na organização em que trabalhava

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Qual a função que foi desempenhar na organização de destino?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Que tipo de contrapartidas auferia durante o período de expatriação? (salário, subsídio, casa, emprego cônjuge, cartão de crédito, telemóvel, viatura da empresa)

---

---

**O período de repatriação**

Que tipo de condições foram as do regresso? (salário, subsídio, casa, emprego cônjuge, cartão de crédito, telemóvel, viatura da empresa)

---

---

De que forma foi recebido na empresa, aquando do seu regresso?

---

---

Como foi a integração novamente na empresa?

---

---

Foi desempenhar as mesmas funções que tinha antes da expatriação?

---

---

Progrediu em termos de carreira com a expatriação?

---

---

Em caso negativo, de que forma ultrapassou essa situação?

---

---

Sentiu que ocorreram mudanças na organização de origem, nomeadamente os métodos e formas de trabalhar, o número de colaboradores, entre outros factores relevantes?

---

---

Mantém-se actualmente na empresa em que estava antes do período de expatriação?

---

---

A família acompanhou-o neste processo?

---

---

Como foi a adaptação da família ao País de acolhimento?

---

---

No momento do retorno a Portugal, foi fácil para os membros do agregado familiar, regressar?

---

---

Aceitaria novamente participar numa missão como expatriado noutro País?

---

---

Em que condições o faria?

---

---

## **Anexo 2**



## **Anexo 2 – Guião de Entrevista família Expatriado/Repatriado**

O presente **guião de entrevista** tem como objectivo recolher informações no sentido de perceber como é encarado o regresso da família dos expatriados ao País de origem.

### **Dados Sociodemográficos**

Idade\_\_\_\_\_

Profissão\_\_\_\_\_

Sexo\_\_\_\_\_

Estado Civil\_\_\_\_\_

Membros do agregado familiar\_\_\_\_\_

Profissão e Idade do cônjuge\_\_\_\_\_

### **E dos restantes membros que sejam dependentes**

### **O período de expatriação**

1.De que forma foi encarada a expatriação do cônjuge?

\_\_\_\_\_

2.A família decidiu acompanhar o/a expatriado(a) na missão no estrangeiro porque motivo? Quais as principais razões?

\_\_\_\_\_

3.Foi fácil a adaptação ao País de destino? (cultura, sociedade, gastronomia, nível de vida).

\_\_\_\_\_

4.Durante o período em que o seu cônjuge esteve expatriado, trabalhou no país de destino? Quais as razões de sim ou não.

\_\_\_\_\_

5.A empresa responsável pela expatriação interveio na procura de emprego para o País de destino?

\_\_\_\_\_

**O período de repatriação**

6.No momento em que terminou a missão foi fácil o retorno ao país de origem?

---

7.A adaptação da família (incluindo filhos) ocorreu de forma pacífica ou foi um período mais conturbado?

---

8.O seu regresso ao trabalho no país de origem foi rápido ou após algum tempo do fim da missão do seu/sua cônjuge no estrangeiro?

---

9.A empresa responsável pelo período de expatriação teve intervenção na procura de emprego para si, em Portugal?

---

10.No País de origem, verificou alguma mudança significativa, nomeadamente (custo de vida, sociedade, cultura, entre outros aspectos).

---

11.De que forma encarou o retorno do seu/sua cônjuge à empresa de origem ou seja, pareceu-lhe uma boa opção ou no seu caso teria procurado um novo emprego?

---

12.Voltaria a acompanhar o seu/sua cônjuge durante um período de missão? Porque motivos?

---

13.Gostaria de viver definitivamente no país que os acolheu durante o período de expatriação? Quais as razões?

---

14.Que tipo de balanço faz relativamente a esta experiência?

---

## **Anexo 3**

### **Anexo 3 - Guião de Entrevista Profissional de Recursos Humanos**

O presente **guião de entrevista** tem como objectivo recolher informações no sentido de averiguar qual o papel dos recursos humanos no processo de expatriação dos colaboradores.

#### **Dados Sociodemográficos**

Profissão \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa na empresa \_\_\_\_\_

De que forma são seleccionados os colaboradores para um período de missão no estrangeiro?

\_\_\_\_\_

Quais os países onde existem expatriados, neste momento?

\_\_\_\_\_

Quais as principais condições oferecidas ao expatriado?

\_\_\_\_\_

Quanto à família do expatriado, que tipo de suporte é dado para uma missão deste género?

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

Qual o apoio prestado pela empresa, ao expatriado durante a missão?

\_\_\_\_\_

A comunicação com a empresa é eficaz com o expatriado?

\_\_\_\_\_

A empresa desenvolve planos para estes colaboradores, ou seja, os objectivos da missão no estrangeiro são definidos?

\_\_\_\_\_

No momento do regresso, existe um plano estratégico para a reintegração dos colaboradores expatriados, de novo, na empresa?

---

De que forma a empresa colmatou a ausência do expatriado durante o período da missão. O lugar deixado por esse colaborador foi temporariamente ocupado?

---

A empresa procura de alguma forma permitir ao colaborador que coloque em prática as competências que adquiriu durante o período da missão?

---

## **Anexo 4**

## Anexo 4

**Tabela 5 Entrevistado A – Período de Expatriação**

| <b>Período de Expatriação</b>  | <b>Resposta dos Entrevistados</b>  |
|--|--|
| <b>A oportunidade</b>  | Lançamento de um novo modelo de automóvel  |
| <b>Local da Expatriação</b>  | Alemanha   |
| <b>Adaptação ao País de Acolhimento</b>                                  | A adaptação foi fácil. País da Comunidade Europeia                               |
| <b>Tempo de Expatriação</b>  | 3 meses  |
| <b>Função desempenhada na empresa em que trabalhava</b>                  | Engenheiro de Qualidade  |
| <b>Função que foi desempenhar na organização de destino</b>              | Suporte Técnico aos concessionários da venda de automóveis e a empresa de origem |
| <b>Tipo de contrapartidas auferidas durante o período de expatriação</b> | Ajudas de custo, <i>per diem</i> , habitação e automóvel (incluindo combustível) |

## **Anexo 5**



## Anexo 5

**Tabela 6 Entrevistado A – Período de Repatriação**

| <b>Período de Repatriação</b>  | <b>Resposta dos Entrevistados</b>   |
|--|---|
| <b>As condições do Regresso</b>  | <i>“Não ocorreram contrapartidas”</i>   |
| <b>Forma como foi recebido na empresa</b>  | <i>“Fui bem recebido por todos”</i>   |
| <b>Integração novamente na empresa</b>   | <i>“Não houve dificuldades, estive pouco tempo expatriado”</i>  |
| <b>Quais as funções que foi desempenhar</b>  | <i>“As mesmas funções que desempenhava antes do período de expatriação”</i>   |
| <b>Houve progressão de carreira após o regresso</b>                                    | <i>“Não houve progressão. Talvez se o período de expatriação fosse mais longo a possibilidade de progressão fosse mais fácil, neste caso sabia à partida que seria difícil tal acontecer”</i> |
| <b>Ocorreram mudanças na organização de origem</b>                                     | <i>“Não senti que tivessem ocorrido mudanças”</i>   |
| <b>Mantém-se actualmente na empresa onde estava antes do período de expatriação</b>    | <i>“Estou na mesma empresa”</i>   |
| <b>A família acompanhou-o neste processo</b>   | <i>“Não me acompanhou porque não se justificava. O trabalho da minha esposa não o permitia”</i>   |
| <b>Como foi a adaptação da família ao País de acolhimento</b>                          | <i>Não aplicável</i>  |
| <b>No momento do regresso, os membros do agregado familiar adaptaram-se facilmente</b> | <i>Não aplicável</i>  |
| <b>Aceitaria novamente participar numa missão como expatriado noutro País</b>          | <i>“Aceitaria sim, não só pelo desafio, mas por tudo aquilo que aprendemos quando saímos do nosso País, ainda que por pouco tempo”</i>  |
| <b>Em que condições o faria</b>  | <i>“Aceitaria com as mesmas condições que tive anteriormente”</i>   |

## **Anexo 6**

## Anexo 6

**Tabela 7 Entrevistado B - Período de Expatriação**

| <b>Período de Expatriação</b>  | <b>Resposta dos Entrevistados</b>                              |
|--|--|
| <b>A oportunidade</b>  | Proposto pela Chefia   |
| <b>Local da Expatriação</b>  | Alemanha   |
| <b>Adaptação ao País de Acolhimento</b>                                  | Bastante Fácil   |
| <b>Tempo de Expatriação</b>  | 6 anos   |
| <b>Função desempenhada na empresa em que trabalhava</b>                  | Engenheiro Eléctrico   |
| <b>Função que foi desempenhar na organização de destino</b>              | Área da Engenharia e da qualidade, sempre no sector eléctrico. |
| <b>Tipo de contrapartidas auferidas durante o período de expatriação</b> | Habitação, telemóvel e automóvel da empresa                    |

## **Anexo 7**

## Anexo 7

**Tabela 8 Entrevistado B – Período de Repatriação**

| <b>Período de Repatriação</b>  | <b>Resposta dos Entrevistados</b>  |
|--|--|
| <b>As condições do Regresso</b>  | <i>“Subsídio de reingresso e transporte dos bens”</i>  |
| <b>Forma como foi recebido na empresa</b>  | <i>“Fui bem recebido por todos no momento do regresso à empresa”</i>   |
| <b>Integração novamente na empresa</b>   | <i>“Não houve uma reunião para redefinir a minha posição na empresa...no fundo o meu regresso à empresa não foi planeado”</i>  |
| <b>Quais as funções que foi desempenhar</b>  | <i>“Fui desempenhar as mesmas funções”</i>   |
| <b>Houve progressão de carreira após o regresso</b>                                    | <i>“Não houve qualquer progressão de carreira e sinto-me bastante indignado, porque sempre dei o meu melhor e maior contributo para a empresa...fui sempre um embaixador da empresa de origem na Alemanha e hoje sinto-me abandonado pela minha organização”</i> |
| <b>Ocorreram mudanças na organização de origem</b>                                     | <i>“A área em que trabalhava foi extinta, assim sendo passei a desempenhar as mesmas funções, no entanto com um outro nome”</i>  |
| <b>Mantém-se actualmente na empresa onde estava antes do período de expatriação</b>    | <i>“Sim”</i>   |
| <b>A família acompanhou-o neste processo</b>   | <i>“No meu caso em particular, apenas no momento do regresso a Portugal, uma vez que conheci a minha actual esposa na Alemanha”</i>  |
| <b>Como foi a adaptação da família ao País de acolhimento</b>                          | <i>“A adaptação da minha esposa a Portugal foi e está a ser bastante difícil”</i>  |
| <b>No momento do regresso, os membros do agregado familiar adaptaram-se facilmente</b> | <i>“A adaptação da minha esposa a Portugal foi e está a ser bastante difícil”</i>  |
| <b>Aceitaria novamente participar numa missão como expatriado noutro País</b>          | <i>“Aceitaria sim”</i>   |
| <b>Em que condições o faria</b>  | <i>“Aceitaria com as mesmas condições de que dispunha, no entanto teria que haver um plano estratégico bem definido para o reingresso”</i>   |

## **Anexo 8**

## Anexo 8

**Tabela 9 Entrevistado C – Período de Expatriação**

| <b>Período de Expatriação</b>  | <b>Resposta dos Entrevistados</b>  |
|--|--|
| <b>A oportunidade</b>  | Concorreu a vaga da empresa de destino   |
| <b>Local da Expatriação</b>  | Alemanha   |
| <b>Adaptação ao País de Acolhimento</b>                                  | Relativamente fácil, embora a língua tenha sido um pequeno problema durante o primeiro ano |
| <b>Tempo de Expatriação</b>  | 3 anos   |
| <b>Função desempenhada na empresa em que trabalhava</b>                  | Assistente do Director Financeiro  |
| <b>Função que foi desempenhar na organização de destino</b>              | Controller de Produto e Investimento   |
| <b>Tipo de contrapartidas auferidas durante o período de expatriação</b> | Complemento salarial, viatura da empresa, habitação e combustível                          |

## **Anexo 9**



## Anexo 9

**Tabela 10 Entrevistado C – Período de Repatriação**

| <b>Período de Repatriação</b>  | <b>Resposta dos Entrevistados</b>   |
|--|---|
| <b>As condições do Regresso</b>  | <i>“Salário e viatura da empresa, no fundo as mesmas que tinha no período de expatriação”</i>   |
| <b>Forma como foi recebido na empresa</b>  | <i>“Foi uma recepção amigável”</i>  |
| <b>Integração novamente na empresa</b>   | <i>“A empresa não planeou o meu regresso”</i>   |
| <b>Quais as funções que foi desempenhar</b>  | <i>“Fui desempenhar uma função de nível inferior à que tinha antes da expatriação ”</i>   |
| <b>Houve progressão de carreira após o regresso</b>                                    | <i>“Não houve qualquer tipo de progressão de carreira, pelo contrário, houve uma despromoção...no entanto continuo à procura de uma oportunidade melhor”</i>  |
| <b>Ocorreram mudanças na organização de origem</b>                                     | <i>“Os colaboradores passaram a ter mais regalias, no entanto evitam dizer o que pensam e por sua vez evitam os conflitos”</i>  |
| <b>Mantém-se actualmente na empresa onde estava antes do período de expatriação</b>    | <i>“Sim”</i>  |
| <b>A família acompanhou-o neste processo</b>   | <i>“Sim acompanhou”</i>   |
| <b>Como foi a adaptação da família ao País de acolhimento</b>                          | <i>“A minha filha teve alguns problemas de comunicação com outras crianças, atendendo à língua”</i>   |
| <b>No momento do regresso, os membros do agregado familiar adaptaram-se facilmente</b> | <i>“Sim, foi fácil o regresso a Portugal, contudo deixámos para trás muitas coisas boas”</i>  |
| <b>Aceitaria novamente participar numa missão como expatriado noutro País</b>          | <i>“Sim, sem dúvida alguma”</i>   |
| <b>Em que condições o faria</b>  | <i>“Nas mesmas condições que anteriormente, embora a questão do emprego para a minha esposa fosse muito importante, atendendo a que deixou o seu trabalho para me acompanhar no período de expatriação”</i> |

## **Anexo 10**

**Anexo 10****Tabela 11 Entrevistado D – Período de Expatriação**

| <b>Período de Expatriação</b>  | <b>Resposta dos Entrevistados</b>  |
|--|--|
| <b>A oportunidade</b>  | Necessidade de alocar colaboradores com conhecimentos técnicos elevados para novo projecto |
| <b>Local da Expatriação</b>  | Alemanha   |
| <b>Adaptação ao País de Acolhimento</b>                                  | Muito boa, uma vez que conhecia bem o País   |
| <b>Tempo de Expatriação</b>  | 3 anos   |
| <b>Função desempenhada na empresa em que trabalhava</b>                  | Coordenador de equipa electrónica  |
| <b>Função que foi desempenhar na organização de destino</b>              | Engenheiro Residente para a área da qualidade.   |
| <b>Tipo de contrapartidas auferidas durante o período de expatriação</b> | Ajudas de custo, isenção de horário de trabalho, habitação, telemóvel, viatura             |

## **Anexo 11**

## Anexo 11

**Tabela 12 Entrevistado D – Período de Repatriação**

| <b>Período de Repatriação</b>  | <b>Resposta dos Entrevistados</b>  |
|--|--|
| <b>As condições do Regresso</b>  | <i>“O salário base sofreu um aumento significativo e a minha esposa regressou para o emprego antigo, uma vez que tinha pedido licença sem vencimento”</i>  |
| <b>Forma como foi recebido na empresa</b>  | <i>“De uma forma bastante normal”</i>  |
| <b>Integração novamente na empresa</b>   | <i>“Foi difícil... disciplina no trabalho, nomeadamente o não cumprimento de prazos definidos. Na Alemanha não há uma necessidade constante de fazer follow-up dos assuntos, uma vez que normalmente os colaboradores cumprem os prazos estipulados”</i> |
| <b>Quais as funções que foi desempenhar</b>  | <i>“Não vim desempenhar as mesmas funções, vim coordenar o lançamento do novo produto em termos eléctricos/electrónicos não tendo a meu cargo qualquer equipa”</i>   |
| <b>Houve progressão de carreira após o regresso</b>                                    | <i>“Sim, um ano após o meu regresso”</i>   |
| <b>Ocorreram mudanças na organização de origem</b>                                     | <i>“Sim, em alguns métodos implementados e sobretudo no facto de ter havido alterações profundas no top management da empresa. Estas alterações, associadas ao destacamento fizeram com eu deixasse de ser conhecido na empresa”</i>                     |
| <b>Mantém-se actualmente na empresa onde estava antes do período de expatriação</b>    | <i>“Sim”</i>   |
| <b>A família acompanhou-o neste processo</b>   | <i>“Sim acompanhou”</i>  |
| <b>Como foi a adaptação da família ao País de acolhimento</b>                          | <i>“Foi bastante boa”</i>  |
| <b>No momento do regresso, os membros do agregado familiar adaptaram-se facilmente</b> | <i>“Não, de todo. A conjugação do regresso ao trabalho da minha esposa com a colocação das crianças no infantário e a rotina das deslocações diárias, não foi fácil”</i>   |
| <b>Aceitaria novamente participar numa missão como expatriado noutra País</b>          | <i>“Sem dúvida alguma, foi uma excelente oportunidade”</i>   |
| <b>Em que condições o faria</b>  | <i>“Para uma função semelhante à actual e com contrapartidas semelhantes”</i>  |

## **Anexo 12**

## Anexo 12

**Tabela 13 Entrevistado E – Período de Expatriação**

| <b>Período de Expatriação</b>  | <b>Resposta dos Entrevistados</b>   |
|--|---|
| <b>A oportunidade</b>  | A oportunidade surgiu com a criação de departamento logístico   |
| <b>Local da Expatriação</b>  | Espanha   |
| <b>Adaptação ao País de Acolhimento</b>                                  | Bastante fácil. As semelhanças entre Portugal e Espanha são muitas e os Espanhóis são pessoas fáceis de socializar e relacionar |
| <b>Tempo de Expatriação</b>  | Aproximadamente 1 ano   |
| <b>Função desempenhada na empresa em que trabalhava</b>                  | Técnico de Engenharia-Controlo e implementação de alterações no produto em fabrico  |
| <b>Função que foi desempenhar na organização de destino</b>              | Funções na área da Formação em Controlo e Planeamento de Introdução de novos produtos   |
| <b>Tipo de contrapartidas auferidas durante o período de expatriação</b> | Subsídio, estadia em hotel, deslocações a casa de avião a cada 3 semanas, viatura da empresa e cartão de crédito                |

## **Anexo 13**



## Anexo 13

**Tabela 14 Entrevistado E – Período de Repatriação**

| <b>Período de Repatriação</b>  | <b>Resposta dos Entrevistados</b>  |
|--|--|
| <b>As condições do Regresso</b>  | <i>“Houve um aumento salarial no momento do regresso a Portugal”</i>   |
| <b>Forma como foi recebido na empresa</b>  | <i>“Fui bastante bem recebido e com uma função acrescida, a de formar os outros colegas”</i>   |
| <b>Integração novamente na empresa</b>   | <i>“Tudo foi planeado com bastante antecedência e por conseguinte não houve qualquer tipo de problema”</i>   |
| <b>Quais as funções que foi desempenhar</b>  | <i>“Fui desempenhar as mesmas funções, mas passei a ser responsável por uma secção constituída por cinco elementos”</i>  |
| <b>Houve progressão de carreira após o regresso</b>                                    | <i>“Sim, com a expatriação houve progressão em termos de carreira”</i>   |
| <b>Ocorreram mudanças na organização de origem</b>                                     | <i>“Senti, sim. Sobretudo a nível dos métodos e formas de trabalho e também houve necessidade de fazer alterações a nível de suporte informático”</i>  |
| <b>Mantém-se actualmente na empresa onde estava antes do período de expatriação</b>    | <i>“Sim, mantenho”</i>   |
| <b>A família acompanhou-o neste processo</b>   | Não aplicável  |
| <b>Como foi a adaptação da família ao País de acolhimento</b>                          | Não aplicável  |
| <b>No momento do regresso, os membros do agregado familiar adaptaram-se facilmente</b> | Não aplicável  |
| <b>Aceitaria novamente participar numa missão como expatriado noutra País</b>          | <i>“Sim, aceitaria novamente”</i>  |
| <b>Em que condições o faria</b>  | <i>“Dependendo do tipo de função a desempenhar e da duração...teria de ponderar as condições. E se possível gostaria de ir acompanhado pela minha família, uma vez que foi mais difícil para mim não ter a minha família comigo”</i> |

## **Anexo 14**

## Anexo 14

**Tabela 15 Entrevistado F – Período de Expatriação**

| <b>Período de Expatriação</b>  | <b>Resposta dos Entrevistados</b>  |
|--|--|
| <b>A oportunidade</b>  | Desenvolvimento profissional dentro da empresa   |
| <b>Local da Expatriação</b>  | República Checa e Estados Unidos   |
| <b>Adaptação ao País de Acolhimento</b>                                  | Na República Checa a alimentação e a língua dificultaram mais a adaptação. Nos EUA foi mais facial, apesar de haver algumas dificuldades ao nível da cultura do País |
| <b>Tempo de Expatriação</b>  | 1 ano  |
| <b>Função desempenhada na empresa em que trabalhava</b>                  | Controller Financeiro  |
| <b>Função que foi desempenhar na organização de destino</b>              | Controller Financeiro  |
| <b>Tipo de contrapartidas auferidas durante o período de expatriação</b> | Subsídio, viatura, telemóvel e cartão de crédito.  |

## **Anexo 15**

Tabela 16 Entrevistado F – Período de Repatriação

| Período de Repatriação  | Resposta dos Entrevistados   |
|---|--|
| As condições do Regresso  | <i>“As mesmas condições do que disponha durante a expatriação”</i>                       |
| Forma como foi recebido na empresa  | <i>“Fui recebido de forma cordial por todos”</i>   |
| Integração novamente na empresa   | <i>“Foi extremamente fácil”</i>  |
| Quais as funções que foi desempenhar  | <i>“Sim, fui desempenhar as mesmas funções”</i>  |
| Houve progressão de carreira após o regresso                                    | <i>“Não, não houve progressão de carreira”</i>   |
| Ocorreram mudanças na organização de origem                                     | <i>“Sim, efectivamente o nº de trabalhadores aumentou bem como o volume de negócios”</i> |
| Mantém-se actualmente na empresa onde estava antes do período de expatriação    | <i>“Sim, mantenho-me”</i>  |
| A família acompanhou-o neste processo   | Não aplicável  |
| Como foi a adaptação da família ao País de acolhimento                          | Não aplicável  |
| No momento do regresso, os membros do agregado familiar adaptaram-se facilmente | Não aplicável  |
| Aceitaria novamente participar numa missão como expatriado noutra País          | <i>“Sim, sem qualquer margem para dúvidas”</i>   |
| Em que condições o faria  | <i>“Teria que ser pelas mesmas condições ou melhor ainda”</i>                            |