



SÁTILA
RODRIGUES
OTONI

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO

Relatório de Dissertação projeto de investigação
do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos
Humanos

ORIENTADOR

Professor Doutor José Rebelo dos Santos

Dezembro de 2019

SÁTILA
RODRIGUES
OTONI

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS NO
PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO**

JÚRI

Presidente: Professor Doutor João Cordeiro

Orientador: Professor Doutor José Rebelo dos
Santos

Vogal: Professor Doutor António José de Almeida

Dezembro de 2019

Agradecimentos

A realização do presente trabalho não teria sido possível sem o apoio, orientação, e compreensão de várias pessoas, a quem quero dirigir os meus agradecimentos.

Em primeiro lugar quero agradecer à Deus, por a cada dia ter respondido as minhas orações, dando a capacitação e por ter me dado saúde e forças para enfrentar as dificuldades. E também colocado pessoas certas no meu caminho que seriam motivadoras, influenciadoras e facilitadoras para conclusão deste trabalho.

Ao meu orientador, Professor Doutor José Rebelo dos Santos, expresso um sincero e profundo agradecimento pela compreensão, dedicação, apoio e disponibilidade sempre demonstrados ao longo de todo o trabalho. Agradeço também aos professores por toda disponibilidade demonstrada e pela partilha de conhecimento, ao longo de todo meu percurso académico.

Aos entrevistados, que aceitaram participar neste estudo, o meu muito obrigada por ter disponibilizado um pouco do vosso tempo para prestarem as informações, que foram fundamentais para o desenvolvimento desta investigação.

Agradeço à minha família, especialmente à minha mãe, pelas orações e por todo apoio prestado ao longo do meu percurso académico. À minha filha Maria Clara, pois quando esse percurso iniciou você já estava sendo gerada em meu ventre e de fato você é sempre usada por Deus para me motivar e alegrar.

Finalmente, Agradeço a todos aqueles que de forma direta ou indireta, contribuíram para concluir este projeto, o meu muito obrigada.

Resumo

A globalização abriu espaço para um mundo sem fronteiras, com a preeminência de um sistema internacional autónomo e socialmente sem raízes, onde mercados de mercadorias e serviços se tornam cada vez mais globais. A abertura dessas fronteiras geográficas tem contribuído para o aumento das expatriações e vem exigindo grande atenção da área de Gestão Internacional de Recursos Humanos, principalmente porque ela pode definir, no caso das expatriações, o sucesso ou falha de uma missão internacional. Além disso, a forma de recrutar e selecionar, recompensar, entre outras é um dos fatores-chave para o sucesso.

O propósito deste estudo é analisar e caracterizar o processo de expatriação, através da descrição e perceção de trabalhadores expatriados. Como objetivo específico, pretendemos descrever o processo de expatriação de uma organização; investigar o contributo das políticas e práticas de gestão de recursos humanos para o sucesso do processo de expatriação; e identificar as dificuldades sentidas por parte dos expatriados com relação às questões culturais.

A investigação em causa é de natureza aplicada, sendo que se baseia numa revisão teórica e posteriormente é aplicada a uma realidade prática num estudo de caso de uma empresa do setor automóvel com uma amostra de 5 trabalhadores, a quem foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, sendo as informações obtidas submetidas a análise de conteúdo.

Os resultados permitem concluir que o processo de expatriação na empresa, não corresponde exatamente ao que é proposto na literatura, mais precisamente no que se refere ao processo de recrutamento e seleção de candidatos para uma missão de expatriação, à avaliação de desempenho e ao acompanhamento, sendo notório a necessidade de melhorias.

Apesar das dificuldades sentidas com relação à cultura e às questões linguísticas os trabalhadores expatriados, não abandonaram a missão. Portanto o destacamento foi concluído com sucesso.

Palavras-chave: Processo de Expatriação; Expatriado; Gestão Internacional de Recursos Humanos.

Abstract

Globalization has opened a room for a world without borders, with the preeminence of an autonomous and socially rootless international system, where markets of goods and services become increasingly more global. The opening of these geographical boundaries has contributed for the expansion of expatriations and has required a great attention from the International Human Resources Management area, mainly because it can define, in the case of expatriations, the success or failure of an international mission. Also, the way to recruit and select, reward, among others is one of the key factors for success.

The purpose of this study is to analyze and characterize the expatriation process through description and perception of expatriate workers. As a specific objective, we intend to describe the expatriation process of an organization; investigate the contribution of human resources management policies and practices to the success of the expatriation process; and identify the difficulties felt by expatriates regarding cultural issues.

The investigation in question comes from an applied nature, based on a theoretical review and then applied to a practical reality in a case study of a car company with a sample of 5 workers, to whom semi-structured interviews were applied. Information obtained submitted to content analysis.

The results allow us to conclude that the expatriation process in the company does not correspond exactly to what is proposed in the literature, more precisely as regards the process of recruitment and selection of candidates for an expatriation mission, performance evaluation and monitoring, being notorious the need for improvements.

Despite the difficulties felt with regard to culture and language issues, expatriate workers did not abandon their mission.

Keywords: Expatriation Process; Expatriate; International Human Resources Management

Índice

Introdução	8
Capítulo 1. Enquadramento Teórico	10
1. Globalização.....	10
2. A Gestão Internacional de Recursos Humanos.....	12
3. Influências Culturais	18
4. Expatriados.....	21
4.4. A preparação da missão de expatriação	22
4.4.1. Recrutamento e seleção	22
4.4.2. Formação de preparação.....	24
4.4.3. Avaliação de desempenho.....	25
4.4.4 Gestão de recompensas.....	27
4.4.5 Acolhimento e Integração	28
Capítulo 2. Objetivo e Metodologia	29
2.1 Objetivo e natureza da Investigação	29
2.2 Instrumento Metodológico	30
2.2 Técnicas de investigação	31
2.3 Amostra.....	32
2.4 Técnica de Análise de Dados.....	32
Capítulo 3. Apresentação, Discussão e Análise dos Resultados	37
3.1 Dados Sociodemográficos dos Participantes	37
3.2 Processo de Expatriação	38
3.3 Recrutamento e Seleção.....	39
3.4 Formação.....	42
3.5 Acolhimento e integração.....	44
3.6 Gestão de Desempenho	46
3.7 Gestão de Recompensas.....	47

3.8 Dificuldades sentidas	48
Conclusão	51
Referências Bibliográficas	56
Lista de Apêndices	62

Introdução

O processo de internacionalização tem vindo a crescer e com ele a área de intervenção de gestão de recursos humanos. Sendo a gestão de expatriados, um subsistema da Gestão Internacional de Recursos Humanos, que se debruça sobre todo o ciclo de expatriação, ou seja, detém a responsabilidade do antes, durante e depois da missão internacional.

A necessidade de mobilidade dos trabalhadores entre fronteiras origina problemas de ordem pessoal e familiar, ao expor o expatriado a realidades diferentes, além de ter implicações diretas no seu desempenho e no desempenho da própria organização. Neste sentido os processos de internacionalização, juntamente com a gestão dos expatriados, representam um novo objeto de trabalho e investigação para a Gestão de Recursos Humanos, uma vez que o contato intercultural revela novas necessidades de adaptação.

A importância da Gestão de Recursos Humanos para gerir as práticas internacionais é percebida ao analisar as diferenças existentes entre uma empresa que atua em um mercado nacional e uma empresa internacionalizada, em que o grau de complexidade na gestão de uma empresa internacionalizada se apresenta significativamente maior. As empresas ao se expandirem para além de suas fronteiras, encontraram diferenças nos métodos de condução de seus negócios, nas políticas internacionais e na cultura, o que exigirá uma participação mais dinamizada do Departamento de Gestão dos Recursos Humanos, dessas organizações.

O trabalho de investigação aqui apresentado tem como objetivo de estudo analisar e caracterizar o processo de expatriação, através da descrição e percepção de trabalhadores expatriados de uma empresa do setor automóvel. Foram definidos como objetivos específicos, descrever o processo de expatriação, investigar o contributo das políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos para o sucesso dos processos de expatriação nas organizações e identificar as dificuldades sentidas, com relação às questões culturais.

Para o desenvolvimento deste estudo foi escolhida uma investigação de natureza qualitativa, porque importa compreender os significados e vivências pessoais dos expatriados, assumidamente tidas como subjetivas, mas inseridas numa mesma realidade organizacional que as valida socialmente. Mas concretamente, o método investigação adotado é o estudo do caso, que nos permitiu obter informações valiosíssimas a nível das

atividades da Gestão de Recursos Humanos no processo de expatriação, com destaque para os subsistemas expatriação, recrutamento e seleção, formação de preparação, gestão de recompensas, e acolhimento e integração.

Para atingir o objetivo proposto para este estudo, foi utilizado como técnica de recolha de dados o inquérito por entrevista aplicada a uma amostra de conveniência do universo de expatriados da empresa em estudo, bem como uma análise teórica de autores relevantes no âmbito desta temática. Para o tratamento dos dados recolhidos, recorreu-se à análise de conteúdo para interpretar e descrever os conteúdos obtidos através das entrevistas.

Este trabalho está dividido em três capítulos. No capítulo 1, a revisão da literatura, é apresentado o enquadramento teórico sobre a problemática deste estudo. Inicialmente abordámos a globalização, a gestão internacional de recursos humanos, e abordando também as influências culturais no processo de internacionalização. Depois é definido, o que é a expatriação, sendo importante salientar, as fases de preparação da missão de expatriação (recrutamento e seleção, formação de preparação, gestão de desempenho, gestão de recompensas, e acolhimento e integração).

No capítulo 2, apresentamos um curto enquadramento teórico sobre a metodologia desenvolvida, e justificando as opções escolhidas, bem como os objetivos que fundamentam a investigação. No capítulo 3, Apresentação, discussão e análise dos resultados, apresentam-se, nomeadamente, a descrição do processo de expatriação, juntamente com as políticas e práticas de Recursos Humanos utilizadas pela empresa desde o recrutamento até à inserção e acompanhamento dos trabalhadores expatriados no novo ambiente laboral. Terminamos o presente trabalho com a apresentação das principais conclusões obtidas e algumas limitações identificadas no âmbito desta temática.

Capítulo 1. Enquadramento Teórico

Neste capítulo, propomo-nos fazer uma contextualização referente ao processo de expatriação, e definir os principais conceitos inerentes à preparação da missão de expatriação.

1. Globalização

A globalização é reconhecida como um processo social que atua no sentido de uma mudança na estrutura política e económica das sociedades, que é caracterizada por ondulações de avanços e retrocessos, separados por intervalos de tempo que podem durar séculos. A globalização também é vista como um fenómeno em que predominam os interesses financeiros, a desregulação dos mercados, a privatização das empresas estatais e o abandono do bem-estar social (Alvarez, 2001).

Para Freeman (1984) a globalização pode ser designada como um mundo sem fronteiras, com a preeminência de um sistema internacional autónomo e socialmente sem raízes, onde mercados de mercadorias e serviços se tornam cada vez mais globais. Nesta perspetiva, podemos observar que, o domínio da economia mundial é estabelecido pelas forças de mercado, cujos principais atores económicos são as grandes corporações transnacionais.

Segundo Finuras (2003:25) “o conceito de globalização descreve, entre outras coisas, um processo de tendência para a mundialização da economia, dos negócios, dos mercados, dos gostos e nalguns casos, de alguns hábitos de consumo”. Portanto, é algo mais que a internacionalização, é o rompimento de barreiras e fronteiras, que foi impulsionado pela aceleração do desenvolvimento das tecnologias de informação, comunicação e transmissão de imagens e dados, que promove cada vez mais, uma maior interdependência entre as economias mundiais.

A globalização não pode nem é apenas económica, já que ela abarca várias áreas e tem impactos em diversas vertentes. De acordo com Santos (2001) a globalização é a consequência de um fenómeno multifacetado com dimensões económicas, sociais e políticas, culturais, religiosas, e jurídicas interligadas de modo complexo.

Segundo Finuras (2003) a globalização não é um fenómeno relativamente novo, dado que seu início foi registado em meados do séc. XVI e o final do Séc. XIX. O que o autor salienta que o que é considerado novo são as características e dinâmicas próprias da fase que a humanidade atravessa e que lhe conferem uma nova singularidade. Estas características do fenómeno são:

Novos atores – cada vez mais as sociedades multinacionais produzem e comercializam de forma integrada. Assiste-se à expansão de uma rede mundial de ONG, à formação de blocos económicos regionais (Mercosul, União Europeia, Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral, União Africana, Associação dos Países do Sudeste Asiático, Acordo Norte Americano de Comércio Livre, entre outros) e ainda grupos de coordenação de políticas.

Novos mercados – Constatamos um crescimento e desenvolvimento de mercados à escala mundial no domínio dos serviços (distribuição, banca, seguros, transporte, auditorias, consultorias). Mercados financeiros interligados mundialmente e desregulamentados; desmantelamento das leis anti-monopolistas e de monopólios estatais e ainda um maior aparecimento de fusões e aquisições, mercados e marcas mundiais.

Novas regras e normas – Nas políticas económicas de mercado, tem se verificado mais privatizações e liberalizações do que em décadas passadas. Existem cada vez mais celebrações de convenções ligadas a questões do ambiente global e acordos multilaterais sobre comércio, serviços, comunicação, propriedade intelectual, comprometendo e expondo como nunca os diferentes governos nacionais.

Novos instrumentos de comunicação – Com o surgimento da internet em 1990 e a distribuição livre da Netscape em 1994. O desenvolvimento dos telemóveis aumentou o número das comunicações entre milhões de pessoas a qualquer hora do dia. O desenvolvimento dos transportes rodoviários, aéreos, e ferroviários levou a que sejam mais baratos, seguros e rápidos do que antes. Isto tudo produz uma redução do espaço, do tempo e o desaparecimento das fronteiras em todo mundo.

Novos paradigmas de gestão – A globalização originou a falência de paradigmas clássicos sobre os quais a gestão foi edificada, trazendo consigo várias mudanças de paradigmas, desde o paradigma da especialização para a transversalidade; do paradigma da centralização para a unidade de comando descentralizada e, finalmente a passagem do

paradigma do auto- controlo para o hétero- controlo. No novo ambiente mundial, os Recursos Humanos tornaram-se o ativo mais rico das organizações.

A globalização não é considerada um fenómeno passageiro, sendo importante considerarmos como suas consequências, nomeadamente: o aumento exponencial da concorrência, entre as empresas, conduzindo-as ao cumprimento de prazos e a satisfação dos clientes, e entre os países, através das infraestruturas (leis de fiscalização, qualificação dos Recursos Humanos e da estabilidade política e social) que oferecem aos seus investidores; a deslocação das unidades produtivas para países da Europa de Leste ou da Ásia, onde se encontra mão de obra qualificada e de baixo custo; necessidade nos países desenvolvidos e das empresas recorrerem ao mercado dos concorrentes, para satisfação das suas necessidade de produtos/serviços que são difíceis ou impossíveis de ser imitados entre concorrentes; reestruturação do tecido empresarial, originando assim um processo de emagrecimento de estruturas, através de uma procura sistémica de ganhos de eficiência e criação de sinergias (Camara, et al 2010).

Tendo em conta tudo o que foi referenciado no âmbito da globalização, mais especificamente, a deslocação de empresas e a mobilidade dos recursos humanos, colocam-se à Gestão de Recursos Humanos novos desafios, no sentido de contribuir para uma gestão eficaz em contextos diferenciados. A Gestão Internacional de Recursos Humanos e as diferentes culturas tornam-se muito relevantes neste domínio

2. A Gestão Internacional de Recursos Humanos

Com a abertura dos mercados, principalmente o Europeu, a internacionalização possibilitou às empresas ampliar seus horizontes e seus nichos de mercado, redefinir as suas estratégias de médio e longo prazo. As empresas que atuam no mercado global enfrentam necessidades específicas que se refletem na sua estratégia de negócio e consequentemente na gestão de recursos humanos (Nogueira, Barreto e Delgado, 2013).

As multinacionais devem estabelecer um sistema que dirija de maneira eficaz os conflitos, que surgem com a internacionalização, identificar entre o que deve ser global e o que deve ser local. O maior desafio consiste em criar uma estrutura que deverá ser simultaneamente centralizada para integração e coordenação global e descentralizada para

responsabilidades locais. Cada estratégia de negócio e a sua estrutura, são indissociáveis da forma de pensar e de agir de cada gestor, implicando uma adoção de normas e práticas de gestão global e específicas de Recursos Humanos (Nogueira, Barreto e Delgado, 2013).

O impacto da internacionalização dá-se em duas dimensões. A primeira tem a ver com a receção no país de empresas estrangeiras, os seus executivos e funcionários. A segunda dimensão refere-se à internacionalização de empresas como estratégia de sobrevivência e de crescimento num mercado global (Pereira, Pimentel e Kato, 2005).

Devido à variedade de parâmetros com os quais as empresas fazem negócios, o grau de internacionalização de uma multinacional é difícil ser determinado. Neste sentido Perlmutter (1969) identificou três formas, ou atitudes de internacionalização, baseado no comportamento dos gestores de organizações multinacionais na globalização de suas atividades:

- foram descritas como etnocêntricas, as empresas cujas decisões são efetuadas pela sede e dela derivam as normas a serem seguidas pelas filiais. A sede exerce um rigoroso controlo sobre a posição estratégica de suas filiais e a identidade da organização é decidida pela sede, e as funções estratégicas são ocupadas por expatriados da sede;
- policêntricas, quando as posições estratégicas são ocupadas por trabalhadores do país onde é localizada a empresa e a identidade organizacional é formada a partir da cultura local. A sede concede autonomia às suas filiais, dando a possibilidade de adaptarem as características do ambiente em que operam. O controlo é efetuado por intermédio dos dados financeiros. As normas estabelecidas na organização são provenientes principalmente da sede, mas também das filiais, e a avaliação de desempenho é determinada em cada filial;
- geocêntricas, focadas na colaboração entre a sede e suas filiais e na procura de modelos universais e locais para avaliar e controlar. A identidade organizacional está subjacente a uma empresa internacional com interesse no país onde está inserida. As posições estratégicas podem ser ocupadas por pessoas recrutadas em qualquer parte do mundo.

Já de acordo com e Perlmutter (1969), Bartlett e Ghoshal (1986), Bloom e Milcovich (1997), Rego e Cunha (2009), as organizações são definidas em quatro tipos, nomeadamente as multinacionais, internacionais, globais e transnacionais. Estes tipos de organizações

distinguem-se, quanto às suas configurações estruturais, quanto aos seus processos organizativos, aos estilos de liderança e ao tipo de internacionalização dos recursos humanos.

As empresas do tipo *multinacional* procuram responder às particularidades locais, são abertas a abordagens diferentes em cada filial, apostando em gestores locais, sem impor grandes influências da empresa-mãe. Estas desenvolvem um modelo de Gestão de Recursos Humanos policêntrico, no qual a empresa sede permite que suas filiais tenham autonomia no processo de decisão.

As empresas do tipo *internacional* tendem a utilizar as competências e os conhecimentos da empresa-mãe adaptando-os às particularidades locais. Assentam num modelo Gestão de Recursos Humanos etnocêntrico, onde o processo de decisão é controlado pela sede.

As empresas do tipo *global* procuram vantagens na descentralização das responsabilidades, procurando criar estratégias globais. Utilizam o modelo de Gestão de Recursos Humanos geocêntrico onde existe uma mútua colaboração, onde as suas práticas são universais e locais simultaneamente.

As empresas do tipo *transnacional* precisam adaptar-se às condições globais não perdendo de vista a coordenação e o controlo global, existindo uma forte interação entre a sede e suas filiais, caracterizando uma organização em rede. O fluxo de conhecimento não é passado somente da matriz para as subsidiárias, mas também das subsidiárias para a matriz. Não adotam um único modelo de Gestão de Recursos Humanos, mas utilizam diferentes modelos, com grande predominância do modelo geocêntrico

No que toca às atitudes referidas, a forma geocêntrica de gestão tem maior probabilidade de ser bem-sucedida devido ao alto nível de colaboração e coordenação entre a empresa mãe e as subsidiárias, permitindo assim o estabelecimento de padrões universais, sem esquecer das particularidades locais, nas práticas e métodos de gestão (Perlmutter, 1969).

A Gestão Internacional de Recursos Humanos tem vindo a emergir como uma consequência natural da globalização dos negócios, das atividades produtivas e da economia. Entre os principais problemas e necessidades específicas que se colocam a este nível, destacam-se algumas incertezas, nomeadamente (Bilhim, 2004): a) determinar o grau de normalização/ estandardização das políticas de Gestão de Recursos Humanos e as tarefas a centralizar; b) gerir carreiras internacionais, escolher a nacionalidade dos

dirigentes das filiais; c) preparar a deslocação de um país para outro, escolher e gerir os quadros que se encontram fora do seu país; d) dar formação em línguas e culturas; e) identificar o perfil do gestor internacional e dos quadros que trabalham fora do país.

O êxito de uma empresa internacionalizada dependerá em grande parte da gestão dos seus quadros de pessoal e da condução dos subsistemas de Gestão de Recursos Humanos, pois estes exercem um importante papel no desenvolvimento das atividades nas empresas subsidiárias (Quintanilla, 2002). A Gestão de Recursos Humanos tem-se expandido, surgindo cada vez mais a necessidade das suas políticas e práticas estarem vinculadas à estratégia global da organização, desta forma estas políticas e práticas devem ser localmente sensíveis e globalmente competitivas (Bartlett e Ghoshal, 1986).

A inserção das multinacionais em diversos contextos nacionais/culturais tem provocado um debate bastante vigoroso, nomeadamente devido às pressões da globalização e os requisitos da competitividade que induzem a convergência das práticas de gestão, particularmente as práticas de Gestão de Recursos Humanos (Rego e Cunha, 2009).

Segundo Schneider e Barsoux (2003), a Gestão Internacional de Recursos Humanos, tem como objetivo estudar e desenvolver diferentes práticas para atrair, desenvolver e reter profissionais que são transferidos de uma empresa, sediada em um país, para trabalhar em unidades desta empresa ou grupo localizados em outros países. Deste modo, qualquer empresa que deseje implementar uma estratégia global deve escolher políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos que melhor suportem esta estratégia.

Para Evans et al. (2002, cit in Câmara, 2008) a Gestão de Recursos Humanos Internacional possui três papéis cruciais, nomeadamente: o papel de parceiro de construtor, onde seu foco vai além da satisfação internas da empresa, mas também contribuir para desempenho competitivo; ser parceiro da mudança, onde possa desempenhar o papel de facilitador da estratégia de negócio e contribuir para a construção de vantagens competitivas sustentáveis; o terceiro e último papel é o de navegador, ou seja aquele que monitoriza as pessoas que estão na base do desempenho organizacional, ao ponto que possa medir o seu grau de satisfação e motivação com a empresa.

Em complemento desta ideia Dowling e Welch (2004, cit in Câmara 2008: 243), “considera que também a GIRH, tem um papel fundamental na formação, difusão e apoio na implementação dos códigos de conduta das empresas multinacionais e na

operacionalização dos programas de ética corporativa, nomeadamente, no tocante à corrupção e suborno de agentes públicos em países estrangeiros. A maioria das empresas multinacionais e transnacionais têm códigos de conduta escritos e divulgados, mas a aplicação destes princípios, pode representar a perda de oportunidade de negócio. Os gestores de recursos humanos internacional devem ser os guardiões dos princípios éticos desse código e procurar que o mesmo seja respeitado pelos gestores diretos.

Com base numa revisão de literatura recente Dowling e Welch (2004, cit in Câmara 2008), apontam ainda dois papéis à função de Gestão Internacional de Recursos Humanos: a nível micro, onde engloba a gestão dos expatriados, nas suas diferentes perspetivas; o outro papel é a nível macro, que consiste em efetuar ligações entre as políticas de expatriação e a estratégia de internacionalização das empresas.

Para Rego e Cunha (2009), a Gestão Internacional de Recursos Humanos deve possuir cinco competências fundamentais: ser capaz de contribuir na implementação da estratégia da empresa, gerir as matérias de natureza cultural e ser facilitador da mudança; possuir credibilidade pessoal, onde seja capaz de estabelecer relações eficazes com os intervenientes internos da organização e as entidades externas, respondendo assim oportunamente às solicitações procedentes das várias partes da empresa, mostrando resultados de acordo com as orientação e objetivos da empresa; o domínio das atividade convencionais de GRH, como: o recrutamento e seleção e a retenção dos trabalhadores para trabalhar tanto na sede como em suas filiais, desenvolver formação para o desenvolvimentos dos trabalhadores, facilitar a comunicação, desenvolver programas de compensação e benefícios que promovam a retenção e motivação dos melhores trabalhadores, contribuir para a reestruturação da empresa, desenvolver atividades de seleção, formação, desenvolvimento, compensação e repatriação dos expatriados; é importante possuir conhecimento do negócio da empresa, desde o setor em que a empresa opera, ao conhecimento do contexto económico, social, cultural e político; e por ultimo é importante ser capazes de aplicar as novas tecnologias às atividades de GRH, de modo eficiente e eficaz.

Na tabela seguinte os autores destacam cinco desafios para a Gestão Internacional de Recursos Humanos:

Tabela nº 1 - Cinco Desafios para a Gestão Internacional de Recursos Humanos	
Desafios	Exemplos de atividades e de estratégias
Participação no desenvolvimento da estratégia global de negócio	<p>Integração da dimensão RH na missão da empresa.</p> <p>Comportamento catalisador dos gestores de topo.</p> <p>Colocação das matérias de RH entre as preocupações constantes dos gestores</p>
Alinhamento das matérias de RH na estratégia de negócio	<p>Adoção de uma perspectiva global e não centrada exclusivamente em lógicas locais.</p> <p>Atenção cuidada a aspetos de RH durante a implementação da estratégia global.</p> <p>Equilíbrio dos aspetos locais versus globais na política de RH</p>
Apoio e facilitação da mudança	<p>Capacitação das pessoas para levarem a cabo a mudança (mediante programas de desenvolvimento de competências de liderança).</p> <p>Criação e implementação de iniciativas de mudanças na GRH global (apoio aos cônjuges/parceiros e à educação dos filhos dos expatriados).</p>
Apoio à construção de culturas empresariais globais	<p>Adoção de rituais que confirmam consistência à cultura global (reuniões periódicas em todas as unidades espalhadas pelo mundo).</p> <p>Respeito pelas particularidades locais (adoção do feedback 360 graus às idiossincrasias locais).</p>
Desenvolvimento de líderes globais	<p>Uso estratégico de expatriados</p> <p>Criação de programas formativos que estimulem e facilitem as missões de expatriação</p> <p>Fomento de atividades de aprendizagem à escala transnacional/global.</p>

Fonte: Rego e Cunha (2009: 99).

3. Influências Culturais

O conceito de cultura, segundo Schein (1982) é todo o sistema que abrange o conhecimento, crença, arte moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade, sendo a cultura tudo aquilo que é partilhado pelos integrantes de uma sociedade. Para o mesmo autor, o conceito de cultura pode ser determinado como um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia as suas dificuldades de adaptação externas e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação às dificuldades anteriormente sentidas.

Para Hofstede (1980, 2001), a cultura é interpretada como uma programação mental, que define um grupo de pessoas, sendo um fenómeno específico para um grupo, não para um indivíduo. Compreende como um sistema de valores que são partilhados, que é estável ao longo dos anos e que se mantém apesar das alterações no ambiente. Sendo assim a cultura influencia os negócios internacionais, as negociações, a tomada de decisões e a gestão. Deste modo Hofstede desenvolveu um modelo de dimensões culturais que descreve quatro tipos de diferenças de valores entre culturas nacionais:

Distância ao Poder – Reflete pela extensão em que é expectável que numa sociedade o poder esteja distribuído entre seus membros de forma desigual. A distância ao poder é descrita, tendo por base o sistema de valores dos menos poderosos.

Individualismo/Coletivismo – Em sociedades individualistas, o interesse individual de cada um prevalece sobre os interesses do grupo. Porém em sociedades coletivistas as pessoas desde o nascimento estão integradas em grupos fortes e coesos que as protegem para toda a vida.

Masculinidade/Feminismo – A masculinidade caracteriza as sociedades cujos valores estão alicerçados na competição, no sucesso e nos valores materiais. Nestas sociedades os papéis do género são claramente distintos, onde os homens são assertivos, duros e focados no sucesso e as mulheres devem ser mais modestas, carinhosas e preocupadas com a qualidade de vida. A feminilidade caracteriza as sociedades em que os valores estão assentes na harmonia, na modéstia, na qualidade de vida e na preocupação com os outros.

Aversões à Incerteza – Sociedades com elevado índice de aversão de incerteza são caracterizadas pela existência de regras estritas e pela procura do consenso e de redução da ambiguidade e do risco.

Portanto, estas quatro dimensões captam as principais tendências comportamentais influenciadas pela cultura de cada país. Deste modo, as dimensões culturais de Hofstede são um elemento relevante a ter em conta no processo de internacionalização, ou seja, uma empresa ao iniciar a sua expansão internacional deve considerar as diferenças culturais entre o país de origem e o país de acolhimento de modo que possa facilitar a adaptação e obter sucesso nas negociações internacionais (Hofstede, 1980; 2001).

O processo de internacionalização é, basicamente mais um problema de comportamentos e de pessoas do que de estruturas. A eficiência do gestor e da gestão internacional reside essencialmente na forma como lida com a diversidade cultural. A cultura não é mais do que uma série de regras e normas que uma sociedade adota para fazer face aos problemas correntes (Finuras, 2003). Além disso, segundo Cucho (1996:36, cit in Machado e Hernandez, 2004) designa cultura como um esquema inconsciente para todas as atividades da vida. Ao referirmos a gestão de pessoas no âmbito internacional, deve-se atentar que a empresa subsidiária, sofre influências providas da matriz, mas está propensa a ser ascendida pela cultura local e por outras instituições do país anfitrião (Kopp, 1994; Quintanilla, 2002). As decisões sobre contratação, promoção, recompensas e demissão serão determinadas pelas práticas do país anfitrião e geralmente estão fundamentadas na cultura deste país (Dowling e Welch, 2005) ao mesmo tempo que têm também em conta as práticas organizacionais vigentes na organização.

Neste sentido pode se observar diversos fatores que são condicionantes da aplicabilidade das práticas de GRH, no que se refere a contextos locais, desde idade e dimensão da subsidiária, dependência de recursos locais, nível de controlo da empresa matriz, distância geográfica, influências do país de origem e de destino, setor de atividade e o papel estratégico da empresa subsidiária. É importante que as escolhas definidas facilitem o alinhamento com a cultura organizacional da empresa matriz, sem deixar de contemplar as diferenças culturais nacionais e a compreensão que a cultura nacional pode afetar essas escolhas (Rego e Cunha, 2009).

De acordo com os mesmos autores, os gestores adotam práticas de RH em função das suas premissas e crenças relacionadas com a cultura de trabalho interna. Estas premissas

e crenças relacionadas com a cultura de trabalho interna dizem respeito a duas áreas básicas, nomeadamente: natureza das tarefas e modo como podem ser levadas a cabo, natureza e comportamento dos empregados

É hoje reconhecida a forte influência que as culturas nacionais exercem nas culturas organizacionais nomeadamente, as diferenças de programação mental entre os empregados de diferentes empresas e instituições Bilhim (2004). As principais diferenças culturais entre as nações residem nos valores. Existem diferenças sistemáticas nos valores referentes ao poder e desigualdade, à relação entre o indivíduo e o grupo, aos papéis sociais do homem e mulher, às formas de lidar com as incertezas da vida, à atenção privilegiada face ao futuro ou ao presente e passado (Bilhim, 2004).

A cultura organizacional passou a ser conhecida não apenas como uma variável independente, mas ainda, como um dos instrumentos fundamentais à disposição dos decisores para lidarem no meio envolvente cada vez mais competitivo, incerto e multidimensional- Ela é composta por uma filosofia, um conjunto de atitudes, crenças e valores partilhados que definem uma organização, o modo como ela opera e atua e o comportamento dos seus membros. As culturas e os estilos de gestão variam de país para país, mas devido ao movimento crescente da globalização onde as fusões e aquisições desempenham um papel de relevo, é urgente ter algumas ideias sobre essas diferenças (Ferreira, et al, 2001).

Um certo número de grandes empresas multinacionais, construíram uma cultura de empresa muito forte, ocasionado pela existência de implantações num grande número de países e pela repercussão da própria cultura nacional. Para outras empresas multinacionais, esta preocupação é mais recente e coincide com dois elementos, tais como (Finuras, 1999): a atenção que prestam, atualmente, os especialistas da gestão ao conceito de cultura de grupo, projeto de empresa e gestão-intercultural e, por outro lado, a globalização crescente de conceitos ou de produtos-padrão.

4. Expatriados

O conceito de expatriado é definido como o trabalhador da empresa mãe que é enviado para trabalhar em outro país por um período de tempo (Caligiuri, 2000). Na atualidade este conceito tem-se desenvolvido bastante, uma vez que para outros autores a expatriação não é apenas a colocação de um trabalhador em outro país, mas sim um processo dinâmico e complexo que exige uma gestão eficaz na escolha e acompanhamento do trabalhador (Culpepper e Mitrev, 2012). De forma concordante, Freitas (2000:3, cit in Machado e Hernandez, 2004), conta que esta experiência consiste em “reassociar emoções com fatos e gestos familiares e ao mesmo tempo estranhos, aprender a ler as linhas e entrelinhas, revelando simultaneamente a estranheza e a familiaridade, provocando confusão de referências, sentidos e emoções já estabelecidos”.

Para Rego e Cunha (2009), a nível de deslocação internacional existem outros dois novos conceitos, a impatriação e a flexpatriação. Os impatriados, são os trabalhadores da subsidiária que são deslocados para a matriz. Esta estratégia tem como objetivo trazer novos conhecimentos à sede, aumentando assim seu perfil multicultural e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento de competências gestionárias à medida que o negócio é expandido. Os flexpatriados são trabalhadores que circulam entre países em um período de curta duração. Estes tipos de expatriação são mais frequentes em empresas de pequenas e médias dimensão com operações internacionais. Embora estes sejam fundamentais para a criação de competências globais na empresa, mas não requerem o mesmo nível de imersão na cultura local, como os impatriados e expatriados.

De acordo com os mesmos autores, as categorias que compõem o quadro internacional dos trabalhadores são três, nomeadamente as missões de curta duração (até seis meses); as missões de longa duração (de seis meses a três – cinco anos); e os expatriados permanentes. As configurações de expatriados podem variar de acordo com a estratégia internacional da empresa de enviar expatriados, ou seja, contratar localmente, enviar pessoas de outras subsidiárias, e entre outras possibilidades.

A expatriação tem sido cada vez mais utilizada e frequente devido à globalização, fazendo parte do léxico da gestão das empresas internacionais e multinacionais. O perfil dos gestores internacionais e dos quadros expatriados é, segundo a maioria das empresas multinacionais, a aquisição prévia de especialização num domínio e um princípio de êxito

profissional. De qualquer forma, investem em expatriados que já tenham demonstrado competência e bom potencial. Muitas multinacionais dão importância à motivação do candidato a expatriado, à sua vontade de partir, viver noutra cultura e a motivação das famílias (Finuras, 2003).

Joly (cit in Machado e Hernandez, 2004) e Finuras (2003) apresentam quatro fases da experiência existencial no estrangeiro. A primeira é o encantamento, pelas descobertas e desafios novos. De seguida, o negativismo extremo, sendo o momento de domínio da linguagem. A terceira fase diz respeito à tomada de decisão entre rejeitar a nova cultura ou tornar-se nativo. Por fim, a última fase é o choque do regresso ao seu país de origem.

Segundo Dowling et al, (2008, pag. 92) as funções de um expatriado são os seguintes: “Controlo e supervisão direta; Agentes de socialização e transportador da cultura organizacional; transferências de competências e conhecimentos; Construção de redes de contatos e entre outros papéis que são inerentes à expatiação, que tem por objetivo a criação de *networks* e transmissão de competências e práticas organizacionais”.

4.4. A preparação da missão de expatiação

A preparação da missão de expatiação comporta dois desafios para a GRH: selecionar as pessoas que obedeçam aos critérios que são pertinentes para o desempenho no país específico. E escolher as pessoas que melhor se ajustam ao trabalho, cultura e socialização (Gomes et al, 2006). Assim sendo, o recrutamento e seleção do expatriado, o seu acolhimento, orientação e integração, na chegada ao país de destino e o seu acompanhamento, a existência de uma avaliação de desempenho justa, o seu pacote remuneratório e as práticas de reintegração na empresa mãe são fundamentais para uma expatiação de sucesso (Câmara, 2011).

4.4.1. Recrutamento e seleção

“O recrutamento é visto como o atrair dos potenciais candidatos, enquanto a seleção diz respeito a todo processo, desde a convocação dos pretensos candidatos até à decisão última de admissão” (Ribeiro, 2002: 269). O recrutamento envolve um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos que pretendem atrair candidatos potencialmente

qualificados com características iguais ou próximas do perfil pretendido, logo, com capacidade para ocupar o cargo na empresa. Existem três formas de recrutamento: o interno, o externo e o misto. O **recrutamento interno** é limitado ao quadro de pessoal da empresa, sendo candidatos potenciais os colaboradores da organização. O **recrutamento externo** diz respeito a pessoal que não pertence à organização e o **recrutamento misto** trata-se de uma combinação das duas anteriores (Ribeiro, 2002).

O recrutamento e seleção de candidatos a expatriação geralmente apresentam as mesmas características em empresas nacionais ou internacionais, mas a distância geográfica provocando um afastamento das coisas e pessoas que são familiares aos candidatos impõem a consideração de certas particularidades na escolha destes mesmos (Dowling e Welch, 2005).

No perfil de cada trabalhador deve ser analisada (Martins, 2011): a sua polivalência; a flexibilidade; personalidade, como autoestima, segurança, integridade, sociabilidade, a formação e a sua experiência profissional. Contudo, muitas vezes são selecionados os trabalhadores internos que possuem boas referências e só no caso de não existirem internamente trabalhadores com as características desejáveis para expatriação é que se recruta no mercado de trabalho.

Podemos compreender que no processo de seleção, pode existir o risco de aplicar critérios e métodos de seleção que são ajustados e bem-sucedidos na empresa mãe, mas não ajustados nos contextos da filial, trazendo consequências negativas para a eficácia dos processos (Cabral-Cardoso et al, 2008). De acordo com Culpepper e Mitrev (2012:161), “Uma seleção defeituosa de expatriados está diretamente ligada ao fracasso de expatriados geralmente definida como o retorno prematuro destes”.

No processo de recrutamento devem ter-se em conta não só competências técnicas, mas também comportamentais e relacionais. Sendo que numa economia global, as competências interculturais devem também ser valorizadas (Cerdin, 2012).

As competências técnicas e comportamentais são fundamentais para o sucesso de uma missão internacional de um expatriado. Boonman e Lansing (2011), identificou quatro características essenciais para o sucesso dos candidatos expatriados, sendo estas: características individuais, uma organização política de procedimentos, ajuste e família e atitudes dos anfitriões nacionais. No referente as competências Chang et al (2012:927)

“identifica quatro dimensões de competências do expatriado que são: Capacidade, motivação, oportunidade e busca de transferência de conhecimento”.

Segundo Mendenhall e Oddou (1995) as competências importantes para o sucesso de um expatriado, estão relacionadas com a capacidade de aculturação do expatriado. Referente a personalidade existem três fatores importantes, nomeadamente a auto-orientação (Ligada à autoestima e autoconfiança, incluindo a gestão do stress e competências técnicas), a orientação para os outros, a aprendizagem da língua e a capacidade de adaptação cultural.

Assim, as competências devem refletir os comportamentos necessários ao sucesso futuro da organização. É conhecido que as características da população influenciam as qualificações e as competências disponíveis no mercado (Bilhim 2004).

4.4.2. Formação de preparação

A formação de preparação para uma missão internacional é fundamental para que os expatriados adquiram competências transculturais (Rego e Cunha, 2009). A preparação da expatriação, deve ocorrer antes do trabalhador se instalar no país de acolhimento, sendo assim considerado um fator essencial para sua integração com sucesso (Câmara, 2008). Entretanto quando a formação é somente realizada antes da partida, pode não preparar os indivíduos para as eventualidades de negócios que possam aparecer. Schell e Solomon (1997) recomendam que a formação deva prolongar-se após o expatriado se estabelecer no país da missão de expatriação.

A formação de preparação transcultural é considerada de tanto maior relevância quanto maior é a diferença entre as culturas de origem e de destino do expatriado. O plano de formação deverá ajustar os métodos e os conteúdos de acordo com as especificidades da missão (Rego e Cunha, 2009).

O conteúdo da formação deve estar relacionado com a função, uma vez que as tarefas no país de acolhimento, normalmente contêm um maior nível de dificuldades com relação às desempenhadas na casa mãe (Schell e Solomon, 1997; Suutari e Burch, 2001). Para Tung (1981), o tipo e rigor da formação também depende do trabalho que irá exercer. A autora destaca as seguintes áreas de formação: programa de assimilação cultural, com pessoas que já vivenciaram uma experiência de expatriação; programas de orientação cultural sobre

o país de destino; formação sobre os valores e comportamentos das diversas culturas e formação linguística. Mendenhall e Oddou (1986) acrescentam que os formadores devem ter experiência internacional e possuir um conhecimento abrangente do país de destino dos seus formandos, bem como o conhecimento dos valores e cultura local.

Para a GIRH, a formação dos candidatos a uma missão internacional é um desafio muito importante, pois contribui para a diminuição do nível de dificuldades relacionadas com a expatriação, incluindo os custos elevados, dificuldades de ajustamento, retorno prematuro, e de gestão de carreiras dos expatriados (Harris e Brewster, 1999; Black e Mendenhall, 1990; Suutari e Burch, 2001).

Segundo Fontes (1991) as ações de formação, além de melhorar a capacidade de decisão e direção futura, podem também ser um fator de motivação importante dos expatriados capacitando-os e fomentando o espírito criativo, a autoconfiança e a necessidade de desenvolvimento pessoal.

4.4.3. Avaliação de desempenho

Avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada trabalhador, bem como do seu potencial de desenvolvimento. Toda a avaliação consiste em julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de um indivíduo (Chiavenato,2004).

A avaliação de desempenho é definida como um sistema estruturado para medir e influenciar os atributos relacionados com o trabalho, os comportamentos e os resultados obtidos por um trabalhador, com o objetivo de descobrir em que patamar se encontra no momento da avaliação, no que concerne à sua performance no trabalho. Esta avaliação de desempenho é praticada anualmente por parte das chefias (Câmara, 2011).

A avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores de uma organização. “Esta avaliação tem-se revelado cada vez mais, importante no aumento da produtividade, diretamente enquanto processo de controlo de desempenho, e indiretamente, através das relações com a seleção, formação desenvolvimento profissional, promoção e renumeração da organização” (Fernandes e Caetano, 2002: 360).

Num contexto de internacionalização das organizações e num ambiente de expatriação e repatriação de trabalhadores, o desempenho do expatriado é um elemento muito importante e deve ser acompanhado pelo departamento de recursos humanos. De acordo com, Câmara (2011), o acompanhamento contínuo do desempenho do expatriado, pode ser, não só fonte de estabilidade, como também fator primordial para a preparação do regresso e reintegração do expatriado. Assim, o expatriado deve ser acompanhado pela sua chefia local e a mesma deve dar *feedback* sobre a forma como desenvolve o seu trabalho e sobre pontos a melhorar ou corrigir no seu relacionamento com os clientes, gestores locais, fornecedores ou autoridade locais.

O desempenho do expatriado pode ser agravado por duas inabilidades, nomeadamente a de compreender as especificidades culturais dos países onde decorre a missão e a de atuar em conformidade (Rego e Cunha, 2009).

É importante apresentar na avaliação de desempenho, o esclarecimento dos objetivos a alcançar de desempenho, o acompanhamento e *feedback* e avaliação final do desempenho. A fixação de objetivo na avaliação de desempenho é dividida em três partes: objetivos globais, que são quantitativos e de fácil medida e avaliam o expatriado e a filial; objetivos comportamentais, que são pessoais ou interpessoais e englobam as competências de gestão de liderança e objetivos de contexto, que dizem respeito à situação do mercado da filial e toda sua envolvente. Os objetivos específicos visam avaliar as competências nas situações distintas dos expatriados, os quais englobam o ajustamento ao meio, sensibilidade aos valores locais, assimilação das diferentes formas de efetuar o trabalho e as relações sociais (Dowling e Welch, 2005).

O acompanhamento e *feedback* ao longo dos anos é uma fase da gestão de desempenho, que é difícil de operacionalizar, devido a distância geográfica da linha de reporte funcional da empresa mãe, o que raramente acompanha de forma presencial o desempenho do expatriado, obtendo assim uma tendência de assimilar sua atuação através de resultados financeiros da subsidiária. Esta visão é na realidade redutora, pois deixa de lado os aspetos-chave, da avaliação, nomeadamente (Câmara, 2008): a integração local do expatriado, o seu perfil de liderança, o desenvolvimento de talento local e a transferências de *know-how*. A solução para o acompanhamento e *feedback* é ser feita através do superior hierárquico do expatriado na subsidiária, mas esta avaliação deve ser validada pelo superior funcional na empresa mãe.

A avaliação final do expatriado, deve ser feita por meio de uma entrevista formal, com a finalidade de verificar se os objetivos definidos no plano de ação anual dos expatriados foram alcançados. Esta avaliação deve ser efetuada pela direção local, sendo esta a mais indicada em virtude das situações e obstáculos encontrados pelos expatriados no exercício de suas funções. Em situações em que os expatriados não reportarem a uma chefia local, esta avaliação deverá ser feita pela sede (Câmara, 2008)

4.4.4 Gestão de recompensas

A gestão de recompensas e concretamente a remuneração são uma das áreas mais complexas da GIRH (Bohlander et al, 2003). Existem diferenças entre países, exigindo assim novas regras para considerar a remuneração dos repatriados e cabe aos gestores dos recursos humanos considerar cuidadosamente o uso motivacional de incentivos e recompensas em países estrangeiro.

Wentland (2003) define seis categorias principais para definir estratégias de compensações: a) A **negociação**, sendo considerado o método mais usado; b) O **equilíbrio do ordenado**, parte do pressuposto de que o expatriado não deve sofrer prejuízos financeiros, oferecendo assim dois tipos de remuneração: uma compensação base e incentivos que são ajustáveis; c) A **Localização**, procura a redução dos custos elevados com remuneração, através do fornecimento de um pacote remuneratório que esteja de acordo com o que é pago aos trabalhadores locais, mas com a possibilidades de alguns incentivos adicionais serem negociados no período da expatriação; d) **Adicional para gastos extras** esta soma adicional permite ao expatriado gastar com arrendamento, transporte, viagens entre outras necessidade; e) **Plano flexível de benefícios** é cada vez mais usado para níveis elevados de ordenados ou para níveis sénior de expatriados. Estes benefícios permitem que os expatriados usufruam de um carro da empresa, títulos de associação em clubes, seguros e entre outros, sem que haja um aumento da parte tributável do ordenado; f) **Remuneração com base regional**, é aplicada quando o expatriado faz acordo para trabalhar dentro de uma região particular do mundo. Este programa pode compor-se algumas das estratégias mencionadas acima, mas o objetivo principal é criar um programa de pagamento flexível que incentive a mobilidades entre os trabalhadores para construção de um negócio regional, buscando sempre manter a equidade com as estruturas de remuneração da região.

De acordo com Bohlander et al. (2003), a remuneração de trabalhadores repatriados deve ser competitiva, efetiva em termos de custos, motivadora, equitativa, fácil de entender, consistente com a gestão financeira internacional e de acordo com a realidade cultural, económica e social de cada país. O plano de remuneração internacional subentende o fornecimento de incentivos para sair do país de origem, permite uma equiparação do padrão de vida no país de destino, fornece educação aos filhos, e possibilita o contato e manutenção dos laços com familiares, amigos e empresas associadas.

4.4.5 Acolhimento e Integração

“Acolher um novo elemento é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro da organização. Porém, nem sempre as organizações atribuem a importância que este processo deve ter, não dedicando tempo nem recursos à sua preparação e planeamento. Embora uma boa integração possa de fato, criar as primeiras bases para motivar e reter pessoas” (Gomes et al, 2006:76).

Concernente a missão de expatriação, o apoio à integração no país de destino da expatriação é de suma importância para o êxito do processo de expatriação e é fortemente influenciado pela satisfação na função, apoio prestado à família, orientação para aprendizagem, socialização organizacional e formação intercultural (Câmara, 2011).

As dificuldades de ajustamentos sentidas pelos expatriados, são as que originam o aumento considerável de regressos prematuros (Rego e Cunha, 2009), sendo assim fundamental que as empresas adotem procedimentos que facilitem este processo de ajustamento (Martins, 2013). Por isso, algumas empresas nomeiam um tutor, antes da missão para acompanharem os expatriados no seu percurso de socialização na empresa. Estes tutores podem estar localizados na empresa mãe ou na empresa subsidiária, e devem ter o conhecimento de todo processo e o país de acolhimento para poder auxiliar o expatriado e a sua família (Suutari e Burch, 2001). Caso este tutor não seja definido, os responsáveis pelos recursos humanos devem garantir o apoio para o expatriado e sua família (Martins, 2013). Entre as medidas de apoio à integração do expatriado e da sua família, os autores Rego e Cunha (2009) e Martins (2013) defendem a criação de mecanismos de comunicação que permitam manter o contato entre o expatriado e empresa mãe (Que pode ser através da internet, viagens regulares) e também a criação de recursos

de informação. O acompanhamento sistemático efetuado pelo departamento de recursos humanos da empresa mãe ao expatriado pode ser não somente uma fonte de estabilidade no desempenho, mas um fator de sucesso no momento do regresso da expatriação (Câmara, 2011).

Capítulo 2. Objetivo e Metodologia

A metodologia utilizada diz respeito ao método e à forma como é conduzido o processo de pesquisa. O presente estudo inicia-se com uma pesquisa exploratória através da revisão de literatura, com o objetivo de analisar conceitos importantes para aplicação prática nesta investigação.

2.1 Objetivo e natureza da Investigação

O objetivo geral deste estudo é analisar e caracterizar o processo de expatriação, através da descrição e percepção de trabalhadores expatriados. E tem como objetivos específicos:

- ✓ Descrever o processo de expatriação
- ✓ Investigar o contributo das políticas e práticas de gestão de recursos humanos para o sucesso dos processos de expatriação nas organizações.
- ✓ Identificar as dificuldades sentidas, com relação às questões culturais.

A investigação em causa é de natureza aplicada, sendo que se baseia numa revisão teórica posteriormente aplicada a uma realidade prática num contexto organizacional. A natureza desta investigação é do tipo qualitativa, uma vez que se pretende uma abordagem descritiva, exploratória e interpretativa. A investigação qualitativa é caracterizada como descritiva, cujo objetivo é compreender através de *insights* e descobertas, os processos que contribuem para um fenómeno ou acontecimento mais geral, sendo que privilegiam, essencialmente a compreensão dos problemas a partir da perspectiva dos sujeitos da investigação. Neste contexto Bogdan e Biklen (1994) consideram que esta abordagem permite descrever um fenómeno em profundidade através da apreensão de significados e dos estados subjetivos dos sujeitos pois, nestes estudos, existe sempre a possibilidade de

compreender, em pormenor, as perspetivas e os pontos de vista dos indivíduos sobre determinados assuntos. Podemos assim dizer que o principal interesse é compreender os sujeitos nas suas particularidades e os fenómenos na sua complexidade e singularidades.

2.2 Instrumento Metodológico

O instrumento metodológico desta investigação será o estudo de caso, dada a sua natureza qualitativa. Esta metodologia é caracterizada por uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, onde existe um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e subjetivo do sujeito, sendo o investigador o instrumento-chave para descrição (Silva e Menezes, 2001).

O método de estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que, pode ser exploratória, descritiva e explicativa, permite ao investigador encontrar respostas ao “porque?” ou “como?” (Yin, 2009). Demonstra assim ser bastante vantajoso para compreender como determinados fenómenos sucedem, sendo que pressupõe uma visão detalhada de um contexto e permite apreender suscetibilidades e particularidades dos mesmos (Baranano, 2004).

Para Yin (2005) o estudo de caso implica um conhecimento profundo da realidade investigada e, como tal, recorre a diferentes métodos e técnicas que se enquadram, sobretudo, num paradigma de investigação qualitativa. Tem como finalidade investigar uma unidade particular que pode ser uma pessoa, um grupo, um acontecimento, uma organização, uma comunidade (Serrano, 2004).

Para Stake (2007) há três tipos de estudo de caso: o estudo de caso intrínseco, quando o objetivo do investigador é estudar uma situação concreta com as suas particularidades e complexidades, pois pretende-se compreender melhor um caso específico; o estudo de caso instrumental, quando o investigador utiliza o estudo de caso para aprofundar e compreender melhor uma temática (quando o objeto de estudo é para entender melhor, fenómenos externos); o estudo de caso coletivo que corresponde às situações em que o investigador, utiliza vários casos para efetuar comparações, com a finalidade de apreender um conhecimento mais profundo de um fenómeno ou situação real. Trata-se de um estudo intensivo de vários casos.

A utilização de estudos de caso tem múltiplas vantagens, é importante salientar a possibilidade de aprendizagem aprofundada dos fenómenos em estudo, especialmente

quando são de natureza humana e social, fornecendo informações valiosíssimas a nível das atividades concretas e diárias de uma organização. Incluem se a hipótese do investigador considerar não apenas os relatos dos sujeitos principais que elegeram como fonte de informação, mas também de outros grupos relevantes e as interações que se estabelecem entre eles (Tellis, 1997).

A possibilidade de utilizar uma variedade de fontes de evidências é um ponto forte importante dos estudos de caso (Yin, 2005). Sendo assim possível fazer a triangulação de dados, ou seja, utilizar múltiplas perspectivas para clarificar significados, na medida em que observações adicionais podem ser úteis na interpretação do investigador (Stake, 1999).

2.2 Técnicas de investigação

O estudo de caso faz recurso a uma diversidade de formas de recolha de informação, depende da natureza do caso e assim possibilita o cruzamento de dados e uma análise mais ampla do objeto em estudo (Souza et al, 2011). O instrumento de recolha de informação privilegiado, nesta investigação será a entrevista semiestruturada.

A entrevista é o método por excelência das metodologias qualitativas e a sua grande vantagem é o facto de poder ser adaptada e ajustada ao contexto do estudo. Este método além de captar a informação pretendida de forma rica e profunda, também possibilita compreender sentimentos e emoções que podem facilitar a compreensão do objeto de estudo através do contato direto proporcionado (Quivy e Campenhoudt, 2008).

O guião de entrevista semiestruturada (apêndice nº1) foi elaborado tendo como base os objetivos da investigação e a literatura de referência, levando à sua divisão em 4 partes, nomeadamente, a caracterização do entrevistado, descrição do processo de expatriação, perceber as dificuldades sentidas pelo expatriado, e análise das políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos.

2.3 Amostra

Entende-se por amostra a parte ou subconjunto de uma dada população ou universo que se pretende investigar (Carmo e Ferreira, 1998). O número de elementos que fazem parte de uma amostra designa-se por dimensão ou grandeza, sendo que nas investigações do tipo qualitativa são frequentemente utilizadas pequenas amostras.

Entre os elementos principais para o planeamento de uma pesquisa, está o plano de amostragem. Este plano deve responder às seguintes questões: quem pesquisar (unidade de amostragem), quantos pesquisar (o tamanho da amostra) e como selecionar (procedimento da amostragem). A decisão de quem pesquisar exige que o universo seja definido de modo que uma amostra adequada seja selecionada. As entrevistas realizadas com o público correto são fatores básicos para a validade do estudo. O tamanho da amostra vai depender da disponibilidade e da localização geográfica dos inqueridos (Schiffman e Kanuk, 2000).

Referente à amostra, por questões de exequibilidade, e por não conhecer com exatidão o universo, adotaremos uma amostra por conveniência, pois permitirá uma fácil inquirição dos intervenientes, por motivos de localização geográfica. Sendo assim a amostra selecionada nessa pesquisa foram trabalhadores expatriados, que já tinham terminado os seus contratos de destacamento e que já se encontravam em Portugal, facilitando os incómodos causados pelas distâncias e as diferenças de fuso horários.

Este tipo de amostra não pode ser considerado como representativo da população. Ocorre quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência (Schiffman e Kanuk, 2000).

2.4 Técnica de Análise de Dados

As técnicas de análise de dados, nada mais são que uma metodologia de interpretação, para isso são necessários procedimentos peculiares, que envolvem a preparação de dados para a análise, sendo que esse processo consiste em extrair sentido aos dados do texto e imagem (Creswell, (2007).

Para Chizzotti (2006) a descodificação de um documento pode utilizar diferentes procedimentos, para conseguir alcançar o significado profundo das comunicações nele cifradas. A escolha do método de análise mais adequado depende do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica e social do analisador.

Como técnica de análise de dados foi utilizada a análise de conteúdo, que de acordo com Vergara (2005) é uma técnica que trabalha os dados coletados, com o objetivo de identificar o que está sendo dito a respeito de determinada temática. Existe a necessidade da descodificação do que está sendo comunicado. “Para descodificar estes documentos, o pesquisador pode utilizar vários procedimentos de análise, como à análise léxica, análise de categorias, análise da enunciação, análise de conotações “(Chizzotti, 2006, p. 98).

De acordo como Bardin (2011), o termo análise de conteúdo é designado por uma junção de técnicas de análise das comunicações, por procedimento sistemáticos com o objetivo de descrever o conteúdo das mensagens, através de indicadores que podem ser quantitativos ou não, permitindo assim a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Minayo (2001) afirma que a análise de conteúdo é compreendida mais que um conjunto de técnicas, mas sim uma análise da informação sobre o comportamento humano, possibilitando uma aplicação bastante variada, e tem duas funções, nomeadamente a verificação de hipóteses / questões e descobertas do que está por trás dos conteúdos manifestos. Estas funções podem ser complementares, no emprego de pesquisas qualitativas como nas quantitativas.

Para Bardin (2011) a análise de conteúdo prevê três fases essencial: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A primeira fase consiste, na pré-análise, pode ser caracterizada como uma fase de organização. Nela pré-estabelece um esquema de trabalho, que deve ser preciso, e com procedimentos bem definidos, embora com uma certa flexibilidade. Envolve muita leitura, ou seja, é o primeiro contato com documentos, que serão submetidos a análise, a escolha deles, a formulação dos objetivos e hipóteses, a elaboração de indicadores que serão a base para a interpretação e a preparação formal do material (Bardin, 2011).

Segunda Fase exploração do material e tratamento dos resultados, consiste em operações de codificação e categorização, de acordo com as regras pré-definidas, na primeira fase.

Os dados brutos são lapidados e organizados em unidades, permitindo uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo. Podemos observar nesta fase três situações, a recorte, a escolha das unidades; a enumeração, definindo as regras de contagem e a distribuição e adjunção, escolha das categorias (Bardin, 2011).

Terceira fase a inferência e a interpretação, baseados nos resultados brutos, o pesquisador procura torná-los significativos e relevantes. Esta interpretação deverá ir além do conteúdo manifesto na análise dos documentos, pois o importante é captar o conteúdo latente, que se encontra por de trás do incerto apreendido (Bardin, 2011).

O mesmo autor afirma que a categorização permite arrumar os assuntos em blocos, sendo assim mais fácil ser interpretados. As categorias devem seguir certos preceitos (Bardin, 2011):

- ✓ Homogeneidade – as categorias devem ser homogêneas, para ser definida é preciso haver só uma dimensão de análise. Se existir diferentes níveis de análise. Eles devem ser separados em diferentes categorias.
- ✓ Pertinência – as categorizações devem ser pertinentes com às intenções do investigador, aos objetivos da pesquisa.
- ✓ Exclusão mútua - os elementos só podem existir em uma categoria
- ✓ Objetividade e fidelidade - se as categorias forem bem definidas, se os temas e indicadores que determinam à entrada de um elemento em uma categoria forem bem claros, evitará as distorções devido a subjetividades dos analistas
- ✓ Produtividade – as categorias serão produtivas se os resultados forem férteis em inferências, em hipóteses novas, em dados exatos

Na presente investigação o procedimento utilizado é a análise de conteúdo categorial, para poder interpretar as entrevistas que foram aplicadas aos trabalhadores, que consiste num recurso técnico de análise de dados, provenientes de mensagens escritas ou transcritas, que podem ser desmembradas do texto em unidades, em categorias conforme reagrupamentos analógicos (Bardin, 2011). As categorias de análise criadas para essa investigação foram sete, que serão seguidamente apresentadas e caracterizadas, bem como as subdivisões de cada categoria.

1) Processo de Expatriação

Esta categoria, tem como objetivo, caracterizar o processo de expatriação, na perspectiva do trabalhador. Esta categoria subdivide-se em: 1.1) A função exercida na empresa, 1.2) função que exerceu no estrangeiro. 1.3) tempo de permanência.

2) Recrutamento e Seleção

Essa categoria foi formulada com o objetivo de analisar o processo de *Recrutamento e Seleção* para o processo de expatriação da organização: 2.1) divulgação da vaga, 2.2) Os pré-requisitos utilizados, 2.3) Técnica utilizada.

3) Formação

Nessa categoria o objetivo era perceber no que se refere as práticas de Gestão de Recursos Humanos, se a organização valorizava a formação de expatriação e se essa formação era vista pelo expatriado como uma importante componente da adaptação ao novo ambiente de trabalho.

Esta categoria divide-se em 3.1 Formação preparatória para missão de expatriação, 3.2) percepção do trabalhador sobre a importância da formação, 3.3) desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, 3.4) Individualmente houve uma preparação para missão de expatriação.

4) Acolhimento e Integração

Esta categoria nasce da necessidade de perceber, se a política de Acolhimento e Integração da Gestão de Recursos Humanos da empresa, foi considerada pelo trabalhador expatriado fundamental para a permanência na missão de expatriação.

Divide se em: 4.1) descrição do Acolhimento e integração na empresa, 4.2) Apoios recebidos nesta fase adaptação (cultural, língua e a nível do próprio trabalho)

5) Gestão de Recompensas

Nessa categoria foram analisadas as condições remuneratórias concedidas pela empresa, com o objetivo de perceber a valoração intrínseca dos trabalhadores expatriados, concernente as recompensas.

Foi dividida em: 5.1) condições remuneratórias oferecidas 5.2) quais os benefícios considerados mais atrativos.

6) Gestão de Desempenho

A análise desta categoria teve por objetivo perceber se os expatriados tinham objetivos propostos e se foram avaliados durante a missão de expatriação.

Esta categoria divide-se em: 6.1) forma como foi feita a avaliação, 6.2) Houve um esclarecimento de objetivos, 6.3) existiu algum acompanhamento;

7) Dificuldades Sentidas

Esta categoria pretende analisar as dificuldades sentidas, e perceber as medidas utilizadas pela GRH da empresa para ultrapassar e também quais as medidas pessoais adotadas por cada expatriado entrevistado.

Divide-se em: 7.1) quais as dificuldades, 7.2) quais as iniciativas da empresa para colmatar as dificuldades, 7.3) individualmente como enfrentou as dificuldades, 7.4) diferenças culturais, 7.5) Apesar das dificuldades retornaria expatriar.

Capítulo 3. Apresentação, Discussão e Análise dos Resultados

De seguida são apresentados os resultados obtidos através da aplicação do questionário por entrevista aos cinco trabalhadores expatriados, pertencente a uma organização do setor automóvel, que está situada na península de Setúbal, há cerca de 20 anos, que emprega uma média de 3000 trabalhadores. A análise decorrerá da confrontação da informação obtida e sempre que possível do recurso apresentado nos referenciais teóricos.

No âmbito deste tema há outros estudos empíricos que merecem ser referidos: Um sobre o Processo de Expatriação: Análise da Experiência dos Trabalhadores da Webasto Portugal (impatriação) da autoria de Pires (2016) enfatizando que a satisfação com a expatriação foi sentida em um caráter pessoal, especialmente por viverem uma experiência internacional, mas em uma perspetiva profissional, os trabalhadores entrevistados demonstraram desapontamento e sentiram que as suas expectativas nesse âmbito foi defraudada. Outro foi sobre a Satisfação dos trabalhadores de uma empresa em Portugal, que experienciaram mobilidade laboral internacional da autoria de Reis (2013) e que evidencia que a expatriação é uma resposta aos desafios colocados pela globalização mas é importante ter em conta a satisfação dos trabalhadores, face às expectativas e oportunidades que a mobilidade internacional origina.

3.1 Dados Sociodemográficos dos Participantes

Relativamente aos dados sociodemográficos da amostra importa referir que dos 5 trabalhadores 3 eram do sexo masculino e 2 do sexo feminino, com uma média de idades na casa dos 40 anos, sendo que o trabalhador mais novo tem 30 anos e o mais velho 51 anos, um do sexo masculino e o outro do sexo feminino.

Dois dos entrevistados eram casados e em média tinham um filho cada, apenas um dos entrevistados não era casado mas tinha filhos, os outros não tinham filhos.

Os 5 trabalhadores inquiridos a nível de habilitações literárias tinham todos o 12º ano de escolaridade.

3.2 Processo de Expatriação

Como foi referido por Culpepper e Mitrev (2012) a expatriação não é apenas a colocação de um trabalhador em outro país, mas sim um processo que é dinâmico e bastante complexo, exigindo assim uma gestão eficaz na escolha desse trabalhador, bem como o seu acompanhamento.

Através dos relatos dos entrevistados, o processo de expatriação, iniciou-se devido uma crise económica e financeira, em Portugal e conseqüentemente houve uma baixa de produção da fábrica, colocando em causa assim muitos postos de trabalho. A missão de expatriação na empresa mãe na Alemanha, surgiu com a finalidade de não haver um despedimento coletivo na empresa subsidiária de Portugal. Ent. 3 “ *A fábrica estava passando um momento de baixa de produção, e houve esta oportunidade de ir para Alemanha trabalhar. Foi bom que assim conservou o trabalho e ainda ganhava mais...*” Ent. 4 “ *Para não haver despedimentos, pois a fábrica estava com uma diminuição de produção. Ir para Alemanha foi uma medida encontrada para resolver esse período de baixa produção...*” Ent. 5 “*Na altura houve uma baixa de produção na fábrica aqui em Portugal, e na empresa mãe estava a precisar de pessoas, pois houve um aumento da produção...*”

De acordo com Rego e Cunha (2009), além do conceito de expatriação, existe o conceito de impatriação e a flexpatriação. Ao analisar as falas dos entrevistados, conseguiu-se observar que o destacamento dos trabalhadores foi uma impatriação, pois os trabalhadores deslocaram-se da empresa subsidiária para empresa mãe na Alemanha.

Concernente a função exercida na expatriação, todos entrevistados exerciam funções na linha de montagem da fábrica, alguns com as mesmas tarefas exercidas na fábrica de Portugal, o que se notou uma facilidade na execução da função. Outros foram para áreas que nunca tinham executado, o que criou uma certa dificuldade de adaptação, devido a não saberem o alemão. Ent. 1 “ *A função exercida é de operaria fabril, na montagem final, onde exerceu na missão de expatriação a mesma função, porém em uma outra zona que a qual nunca tinha trabalhado, e por caso correu muito bem, gostou e conseguiu aprender...*” Ent. 2 “*A nível de função exerci a mesma função como operaria fabril, na montagem final do carro, mas fazendo algumas peças do automóvel diferente...*” Ent. 3 “*A função que exerci, foi bem diferente com relação que exercia. Fazia a montagem final, na parte da junção das peças (soldadura) e la trabalhei nas prensas, o qual parece mais um trabalho de*

qualidade...” Ent. 4” Na fábrica de origem exercia montagem final e na Alemanha, trabalhava na parte de cortes e depois trabalhei nas prensas.” Ent. 5 “A função exercida no estrangeiro, foi a mesma função exercida na empresa em Portugal, na área da montagem final do automóvel...”

O quadro internacional é composto por três categorias: missões de curta duração (até seis meses); as missões de longa duração (de seis meses a três – cinco anos); e os expatriados permanentes (Rego e Cunha ,2009). O tempo médio de duração da missão dos expatriados foram entre 2 à 4 anos, o que podemos considerar, segundo o referido pelos autores que à missão foi de longa duração. Ent. 1 “ *Tempo de permanência foi de dois anos.*” Ent. 2 “ O tempo de permanência foi de três anos e agora vai fazer mais um ano mais em outra cidade.” Ent. 3 “ *Meu tempo de permanência foi de 2 anos e 3 meses.*” Ent 4. “*Meu tempo de permanência foi de três anos.* “ Ent. 5 “ *No primeiro contrato foram quase 3 anos e no segundo contrato foram quase 11 meses...*”

As configurações de expatriados podem variar de acordo com a estratégia internacional da empresa de enviar expatriados, ou seja, contratar localmente, enviar pessoas de outras subsidiárias, e entre outras possibilidades. A nível de estratégia internacional, através da análise das entrevistas com os trabalhadores e após verificar como procedeu o processo de expatriação, podemos identificar uma estratégia policêntrica, quando as posições estratégicas são ocupadas por trabalhadores do país onde é localizada a empresa e identidade organizacional é formada a partir da cultura local. A sede concede autonomia a suas filiais, dando a possibilidade de adaptarem as características do ambiente em que opera. O controlo é efetuado por intermédio dos dados financeiros (Perlmutter, 1969). Pode constatar-se que à empresa mãe, não interferiu no processo de recrutamento, permitindo assim que a gestão de recursos humanos da empresa subsidiária, administrasse todo o processo, dando toda autonomia necessária.

3.3 Recrutamento e Seleção

“O recrutamento é visto como o atrair dos potenciais candidatos, enquanto a seleção diz respeito a todo processo, desde a convocação dos pretensos candidatos até à decisão última de admissão” (Ribeiro, 2002: 269).

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos nas organizações. Esse recrutamento como já foi referido é um processo que requer muito cuidado e planeamento. Para início desse processo devem ser definidas as fontes de recrutamento, que podem ser classificadas como: internas, externas e mistas (Ribeiro, 2002).

Na análise das entrevistas podemos verificar que a fonte de recrutamento dos expatriados foi o recrutamento interno, sendo assim vantajoso para empresa, pois o indivíduo já é conhecido pela mesma e encontra-se familiarizado com alguns procedimentos operacionais chaves.

A existência de vagas para o processo seletivo para expatriação, segundo os entrevistados a informação foi obtida através da chefia direta, na sua maioria os trabalhadores voluntariamente deram seus nomes, em uma demonstração de interesse em aceitar a missão de expatriação, Ent. 1” *Fiquei sabendo da vaga na empresa, através do meu especialista, através da minha chefia direta...*”, Ent. 2. “ *O processo de recrutamento e seleção, começou através do meu time líder, anunciou a oportunidade de ir trabalhar na Alemanha na empresa mãe, e perguntou quem estava interessado, e aqueles que tivessem era para dar o nome. Os currículos de cada pessoa que deram o nome, foram analisados pelos Recursos Humanos e depois recebemos a resposta de que estávamos aptos ou não para preencher as vagas. Houve pessoas que não foram selecionadas, pois muitos deram os nomes, mas só havia 210 vagas..*” Ent. 5 “ *O departamento de Recursos humanos passou a informação da necessidade de pessoal na Alemanha, perguntando quem estava interessado para os nossos especialistas (Chefia) e este passou a informação para o nosso timer Líder...*”

Relativamente aos requisitos necessários para o preenchimento da vaga à expatriação, os autores Mendenhall e Oddou, (1995), referem que, as competências importantes para o sucesso de um expatriado, estão relacionadas com a capacidade de aculturação do expatriado. Concernente à personalidade existem três fatores importantes, nomeadamente a auto-orientação (Ligada à autoestima e auto confiança, incluindo a gestão do stress e competências técnicas), a orientação para os outros, a aprendizagem da língua e a capacidade de adaptação cultural.

Podemos verificar, segundo os entrevistados, os requisitos para o preenchimento das vagas: possuir habilitações a nível do 12º ano; pelo menos noções de inglês, e se tivesse

o alemão ou noções seria uma mais valia; não ser toxicodependente; não existir processo disciplinar, referente a este trabalhador; não pertencer aos quadros da empresa. Ent. 4 “ *Crítérios, era o inglês, ter o 12ª ano, e ter o curso de produção automóvel. Houve também exames médicos ..*” Ent. 2 “*.. Não sei quais foram os requisitos, para ser selecionado, mas sei que houve colegas que não foram selecionados e foram questionar o porquê e disseram que eles não tinham o 12ª ano completo...*” Ent. 5 “ *Esta vaga incidia principalmente aos trabalhadores que não era ainda efetivo na empresa naquela altura. Para não serem mandados embora, a proposta era aceitar o contrato de destacamento em Alemanha, e quando voltasse passavam para os quadros da empresa...*”

Verificou-se também que no decorrer do processo, com a urgência de preencher as vagas, os requisitos exigidos para o primeiro grupo de expatriados, foram diminuindo referentes os outros grupos. Ent. 3 “ *No início o processo foi mais rigoroso, mas como eles precisavam de pessoas e nem todas obedeciam aos requisitos e o prazo dessa angariação estava findando, eles acabaram deixando de ser mais rigorosos...*”

Referente às metodologias utilizadas no processo de seleção, pelos relatos dos trabalhadores, mesmo que muitos se voluntariaram a irem para Alemanha, houve uma avaliação curricular desses trabalhadores, e só assim foram selecionados para a missão de expatriação. Ent.1 “ *Não houve um processo de seleção, só foram anunciado as vagas e os interessados deram o nome e ficaram à espera de serem chamados. Só dei meu nome e fiquei à espera, até era para estar inserida na primeira equipa, mas acabei desistindo e pedir para ser chamada a partir de Outubro, e fiquei esperando...*” Ent.2 “*Os currículos de cada pessoa que deram o nome, foram analisados pelos Recursos Humanos e depois recebemos a resposta de estávamos aptos ou não para preencher as vagas...*” Ent. 5 “ *Foi perguntado quem estava disponível para ir para Alemanha, trabalhar na empresa mãe, e as pessoas que estavam na prioridade era aquela, que tinha um contrato direto com a empresa, mas ainda não era efetiva...*”

De acordo com Cerdin (2012) e toda literatura apresentada, o processo de recrutamento e seleção, deveria ter em conta as competências técnicas e comportamentais, valorizando também as competências interculturais dos trabalhadores. No entanto com as entrevistas, pudemos analisar que a empresa, não utilizou nenhuma técnica, com o objetivo de aferir as competências interculturais dos trabalhadores, sendo essas muito importantes para a adaptação ao novo contexto laboral e cultural.

3.4 Formação

A formação de preparação para uma missão internacional é fundamental para que os expatriados desenvolvam competências transculturais. Segundo diversos autores a preparação deve decorrer antes e durante a missão de expatriação, facilitando assim a integração inicial e a preparação para eventualidades que possam acontecer durante a expatriação (Rego e Cunha, 2009; Câmara, 2008; Schell e Solomon, 1997).

Dentro dessas formações que facilitam o ajustamento do expatriado à sua nova realidade, deveria constar no programa, formações de assimilação cultural, com pessoas que vivenciaram uma experiência de expatriação; orientações culturais sobre o país de destino; formação de valores e comportamentos de diversas culturas e formação linguística (Tung, 1981).

Com as entrevistas, podemos analisar que alguns dos trabalhadores selecionados, para missão de expatriação, receberam formação sobre alguns aspetos culturais do país de destino, antes de integrar a missão. Ent. 1 *“Tivemos aqui algumas reuniões de esclarecimentos, sobre documentos, sobre o contrato, finanças e ia ter alguém responsável ...”* Ent. 2 *“...As reuniões que havia para explicar questões importantes sobre o país e a fabrica que iríamos trabalhar eu não fui, por falta de liberação do meu chefe direto...”*

A empresa forneceu formação linguística para os expatriados, antes e durante a expatriação, mas segundo os entrevistados as formações antes da missão não foram frequentadas por todos. Na Alemanha a empresa forneceu para cada expatriados 3 meses de aulas de alemão. Ent. 2 *“ Eu aqui na empresa não tive nada, mas sei que teve colegas que tiveram antes de ir um curso de alemão básico de 30 dias, mas eu não tive, poi meu chefe não me liberou para ir..”* Ent. 4 *“ Tivemos, um curso de alemão aqui em Portugal, com alguém que vivia lá e depois quando chegamos na Alemanha...”* Ent. 1 *“ Tivemos uma formação de alemão durante 3 meses, financiado pela empresa...”*

Os conteúdos programáticos da formação, deve também considerar a função, uma vez que as tarefas no país de acolhimento, normalmente contém um maior nível de dificuldades, acrescidas devido as diferenças culturais e linguísticas, segundo os autores Schell e Solomon (1997); Suutari e Burch (2001); Tung (1981). Referente a formação técnica, os trabalhadores não receberam formações antes da missão de expatriação, pois sendo uma

função mais precisamente manual e estandardizada. As situações específicas referentes a cada função foram aprendidas no local de trabalho, através dos colegas de trabalho. Ent. 4 “ *Como a fábrica tem algumas atividades era universal (método de trabalho) e montagem e fabricação de automóveis é igual em qualquer lugar, e essa função eu já dominava. Facilitou o recrutamento de pessoas, mesmo aquelas que não tinha o alemão...*”

De modo geral a formação foi percebida pelos trabalhadores entrevistados, como muito benéfica e fundamental no processo de adaptação à nova realidade laboral e cultural, facilitando o relacionamento interpessoal, em um contexto multicultural. Ent. 1 “*A formação foi importante para o aumento das minhas competências...*” Ent. 2 “*As aulas ajudaram muito, sendo que não sabia nem falar um “a” da língua. O ambiente da fábrica era um ambiente multicultural pois tínhamos colegas de várias nacionalidades, então a gente aprende a se relacionar com variedades de pessoas de culturas diferentes.*” Ent. 3 “*O apoio concedido foi fundamental para continuar na missão de expatriação...*”

As ações de formação são um fator motivacional muito importante para os expatriados, os capacitando e impulsionando um espírito criativo, dando mais confiança e gerando a necessidade de aumentar o desenvolvimento pessoal, segundo Fontes (1991). Concernente a preparação individual de cada trabalhador entrevistado, no que refere ao aumento de suas competências e capacitações para enfrentar os desafios originados da missão de expatriação, podemos verificar que nem todos tiveram essa preocupação individual, deixando assim limitados aquilo que lhes foi fornecido pela empresa. Ent. 4 “*Não me preparei individualmente para o desafio...*” Ent. 3 “ *Não fiz nenhum preparo para enfrentar o desafio...*” Ent. 2 “ *Individualmente, procurei estudar um pouco inglês, para conseguir comunicar minimamente ...*” Ent 1 “ *Individualmente, a única coisa que fiz foi estudar, mais no inglês pois sabia que ia precisar, quando chegasse lá e depois quando cheguei, investir em mais aulas de alemão além daquelas que foram fornecidas pela empresa...*” Ent. 5 “ *durante 2 anos tive aula particular, por minha conta...*”

Embora a empresa tenha fornecido formações, antes e durante a chegada dos trabalhadores na missão de expatriação, verifiquei que o tempo de formação foi pouco e não especificou o grau de dificuldade individual de cada trabalhador, no que se refere às suas competências linguísticas e escolares. Sendo que ao longo do processo, os requisitos foram alterados de rígidos para mais tolerantes para aqueles trabalhadores que se voluntariaram a embarcar nessa missão, mas não obedeciam a todos os requisitos, por razões de cumprimento do tempo estipulado para enviar os trabalhadores. Assim estes na

sua maioria não cumpriam todos os requisitos, principalmente no que se alude às competências linguísticas.

3.5 Acolhimento e integração

Acolher bem um novo elemento, é essencial para que se sinta parte integrante da organização, apesar de muitas empresas não atribuírem muita importância ao processo de acolhimento e integração, sendo esta uma prática de recursos humanos fundamental para motivar e reter o mais novo trabalhador (Gomes et al ,2006).

Para analisar como decorreu este acolhimento e integração dos trabalhadores, foram feitas algumas questões neste âmbito aos entrevistados nomeadamente a descrição desse processo, quais foram os apoios recebidos da empresa nesta fase de adaptação.

De acordo com os entrevistados a primeira semana, na empresa, serviu para conhecimento da fábrica e seu funcionamento, e da cidade. Este acolhimento foi feito pelos gestores de cada área da empresa e a Câmara da cidade também participou da reunião de recepção dos trabalhadores expatriados. Nessa reunião de acolhimento, foram referidos os direitos e deveres, bem como as normas de funcionamento da fábrica e das questões legais que deveriam ser tratadas, e quais os órgãos a que se deveriam dirigir. *Ent. 2 “ Eu quando cheguei lá fiquei uma semana sem trabalhar, só conhecendo a fábrica, vendo tudo como funcionava, a cidade. Tipo um passeio turístico, que foi feito pelo pessoal mesmo de lá, da fábrica, da câmara. Estas reuniões eram feitas todas em Alemão, mas tínhamos tradutores...”*

Dos testemunhos recolhidos constatou-se que na sua maioria houve a preocupação em receber os trabalhadores, em apresentar a empresa dando a conhecer as suas funções, os procedimentos e regras da empresa, bem como as regras de conduta e a cultura da cidade, onde está inserida a fábrica. *Ent. 3 “Houve uma reunião com a Câmara da cidade, passaram uma série de direitos e deveres que você tinha que seguir...”*

A integração no país de destino, não é um processo muito fácil, as empresas costumam nomear pessoas que tem como função facilitar o processo de socialização com a empresa e com a função que será exercida. Estes responsáveis (chamados de tutores) podem estar localizados na empresa mãe ou na empresa subsidiária, e devem ter o conhecimento de todo processo e o país de acolhimento para poder auxiliar ao expatriado e à sua família.

Caso este tutor não seja definido, os responsáveis pelos recursos humanos, devem assumir essa responsabilidade (Martins, 2013; Suutari e Burch, 2001).

Ent. 4 “A empresa organizou o trabalho colocando em cada setor, pelo menos uma pessoa que falava pelo menos o inglês...” Ent. 1 “ *O apoio foi fundamental, a empresa daqui é que trata de tudo, acho que se não fosse assim estaríamos perdidos. A empresa ajudou muito, nas questões relacionadas com própria empresa anfitriã, por causa da língua. Tivemos questões de visto, documentos, que foram tudo tratados pela empresa, através do departamento de recursos humanos...*” Ent. 5 “*Dentro dos expatriados, foram uma pessoa que pertencia o departamento de Recursos humanos daqui de Portugal, que falava o Português, o Alemão e o Inglês. E esta pessoa foi quem ele acompanhou em todo percurso de expatriação. Esta pessoa, era responsável, em orientar e resolver todos os problemas a nível de contratos, renumerações, documentações. Também era a porta voz da empresa de Portugal.*

Os trabalhadores foram acompanhados por um trabalhador também expatriado, que exerceu funções no departamento de Recursos Humanos da empresa mãe na Alemanha, que era o responsável de auxiliar os trabalhadores expatriados nesse processo de integração. Referente a conjuntura do próprio trabalho foi organizado, sempre que possível, em cada linha de montagem dos automóveis, onde estava inserido um expatriado foi colocado colegas, que tivessem condições de ajudar na integração desses novos trabalhadores.

O processo de acolhimento e integração, como já referido na literatura, como sendo importante para retenção do trabalhador na missão de expatriação. Podemos observar pelos relatos dos entrevistados que a empresa, demonstrou essa preocupação com os trabalhadores pelo menos, no início da missão.

3.6 Gestão de Desempenho

A gestão de desempenho é uma avaliação sistemática do desempenho do trabalhador, bem como o seu potencial de desenvolvimento Chiavenato (2004). Esta avaliação cada vez mais é demonstrada como importante, no que se refere à produtividade do trabalhador, no desenvolvimento profissional, na evolução de carreira e na progressão remuneratória (Fernandes e Caetano, 2002).

Para Câmara (2011) em um contexto de internacional e num ambiente de expatriação, o desempenho do trabalhador expatriado é um elemento importante e deve ser olhado com uma especial atenção pela gestão de recursos humanos. O acompanhamento contínuo do trabalhador é fundamental para a estabilidade, como também é um fator preponderante para seu regresso e reintegração do expatriado

A primeira etapa do processo de avaliação de desempenho, é a fixação dos objetivos a alcançar, que podem ser objetivos globais, objetivos comportamentais, e objetivos específicos. Estes objetivos devem ser bem esclarecidos, o trabalhador deverá ser acompanhado ao longo do percurso, recebendo *feedback* do seu desempenho, e deve haver uma avaliação final (Dowling e Welch, 2005).

Da análise efetuada ao testemunho dos entrevistados, na sua maioria não foram comunicados sobre nenhum objetivo proposto, Ent. 1 “ *Aqui em Portugal fazemos, mas lá na Alemanha não foi feito. Aqui temos um objetivo para cumprir, se atingirmos recebemos um prémio...*” Ent. 2 “ *Não houve avaliação de desempenho, pelo menos explícita não, se houve não fiquei sabendo...*” Ent. 3 “ *Acredito que fomos avaliados, mas não fomos comunicados...*” Ent. 4 “ *Acho que fomos avaliados nas questões de Pontualidade, e com relação ao desenvolvimento do trabalho. Mas não fomos comunicados a respeito dessa avaliação...*” Ent. 5 “ *Não houve nada explícito sobre avaliação de desempenho. Se foi feito até nós não chegou nenhuma informação...*”

Foi possível verificar a inexistência, de um processo de avaliação de desempenho, formalizado na empresa, referente aos expatriados, embora houvesse uma sensação latente que havia algum tipo de avaliação sendo feita, mas não foi pronunciada, por nenhum departamento local e muito menos pelo departamento de recursos humanos da empresa de origem.

3.7 Gestão de Recompensas

A gestão de recompensas é o sistema pelo qual as empresas estabelecem políticas e práticas de remuneração aos seus trabalhadores. A gestão desse sistema é considerada uma das áreas mais complexas da Gestão Internacional de Recursos Humanos. As empresas devem considerar as diferenças entre países, e também os fatores motivacionais que são proporcionados sobretudo pelos incentivos.

De acordo com Wentland (2003), existem seis categorias para definir a estratégia de compensação: a negociação; o equilíbrio do ordenado; a localização; adicional para gastos extra; plano flexível; remuneração com base regional.

Da análise dos resultados obtidos nas entrevistas verificou-se que a estratégia utilizada pela empresa, foi o **adicional para gastos extras**, sendo este uma soma adicional ao ordenado, que permite ao expatriado gastar com: arrendamento, transportes, viagens, e entre outras necessidades. Ent. 2 “ *Recebíamos subsidio de transportes, arrendamento, alimentação. A passagem de ida e volta. E o ordenado ficava intacto...*” Ent. 1 “*Tivemos Ajuda de custo (casa, comida, transporte) este valor vinha incluído com o ordenado..*” Ent. 5 “ *Tivemos uma ajuda de custo que pagava a estadia, transporte e alimentação. Mais o ordenado que o valor era superior o que recebíamos aqui...*”

Para Bohlander et al. (2003), a remuneração dos trabalhadores expatriados, deve ser competitiva, mas também motivadora. Esta remuneração tem que ser incentivadora para o expatriado, deixar o seu país, proporcionando um padrão de vida no país de destino superior ao que efetivamente é a realidade financeira do trabalhador, no seu país. Ent. 1 “*Tivemos prémio, que era dado por aceitar trabalhar fora de seu país que foi pago 3 dias antes de assinar contrato...*” Ent. 3. “ *O benefício mais significativo foi o primeiro, pois eles te fornecem um prémio de expatriação. O expatriamento para quem tem família, tinha que receber muito mais do que foi pago, pois tinha que sustentar duas casas. O que ganhava não compensava, com relação à distância que passávamos longe da família ...*” Ent. 4 . “ *Recebemos um bônus, por aceitar a missão de expatriação, fora o salário que recebia mais ajudas de custo...*”

Portanto na análise dos resultados das entrevistas, somente um dos entrevistados, demonstrou estar insatisfeito com a remuneração recebida, mas os outros trabalhadores

revelaram estar satisfeitos com as condições remuneratórias recebidas. Havia um prémio que era recebido pelos trabalhadores que aceitavam a missão de expatriação, este prémio foi considerado algo motivador, para aceitar a proposta de expatriação.

3.8 Dificuldades sentidas

Com a expansão dos mercados, advindos da globalização, a Gestão de Recursos Humanos, tem cada vez mais se deparado com a necessidade das suas políticas e práticas, estarem vinculadas à estratégia global da empresa, desta forma estas políticas e práticas devem ser localmente sensíveis e globalmente competitivas (Bartlett e Ghoshal, 1986). Diversos são os problemas que podem surgir para o insucesso de uma expatriação, importa referir que um processo de internacionalização, para além de trazer alguns custos para a empresa, adiciona riscos para os expatriados a um nível mais pessoal. Cabe à Gestão de Recursos Humanos, através de suas políticas e práticas, atuar como facilitadora nessa nova experiência laboral, contribuindo para a não desistência da missão de expatriação, ou do retorno prematuro dos expatriados.

Os trabalhadores entrevistados, na sua maioria como já foi mencionado, sentiram que foram bem acolhidos na empresa, tanto pelas áreas de gestão, como pelos colegas. Através dos relatos podemos perceber que o ambiente da empresa é multicultural e essa diversidade foi bem aceite no dia a dia de trabalho, sendo muitas vezes facilitador para ajudarem uns aos outros. Ent. 1 *“ Eu pensava que iria ter dificuldades, mas na verdade adaptei-me bem, ao trabalho, cultura, e à língua. Por caso nem queria voltar e até voltaria de novo.”* Ent. 2 *“ Os colegas portugueses falavam inglês e eles efetuavam a tradução para mim. O trabalho era passado por eles, pois eles já tinham chegado há mais tempo, tinham vindo com outro grupo, o meu foi o quarto grupo a ir. Sentia-me bem aceite pelos colegas alemães e tive total apoio dos portugueses que lá já estavam”.*

Relativamente ao suporte dado pelos Recursos Humanos, no processo de expatriação, os entrevistados sentiram que esse apoio foi mais durante as primeiras semanas, depois sentiram um pouco abandonados. No entanto alguns dos entrevistados já tinham emigrado, e sabiam dos desafios oriundos da emigração. Ent. 2 *“Achei que o apoio foi mais na primeira semana, onde nos acompanharam para fazer o contrato de arrendamento e outras coisas que eram necessárias, mas depois sentir que faltou um acompanhamento. Mas como já emigrei não sentir muita dificuldade, pois não ficava procurando apoio de ninguém.”* Ent. 4

“...No início fomos bem acolhidos...” “Pois a pessoa responsável de acompanhar estava muito atarefada em dar resposta a todos os expatriados de Portugal.”

Os diferentes aspetos culturais, sendo estes, todo o sistema que abrange o conhecimento, crença, arte moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade, sendo a cultura tudo aquilo que é partilhado pelos integrantes de uma sociedade (Schein, 1982). Podemos verificar através dos diálogos dos entrevistados, que essas diferenças eram sentidas no trabalho, na forma de ser e estar no trabalho e também na vivência fora do ambiente de trabalho. Ent. 1 *A diferença é que na empresa onde foi expatriação tinha menos pressão, aqui a pressão era muito maior.* Ent. 3 *“A nível de trabalho na Alemanha podíamos trabalhar de ténis normal, em Portugal temos que obrigatoriamente trabalhar com sapato de biqueira de aço ...” “O colaborador tem mais liberdade na Alemanha.”* Ent. 5 *“O trabalho na Alemanha é menos stressante, do que na fábrica aqui. E aprendi muito bem qual é o meu trabalho e qual é o trabalho do chefe. O chefe na Alemanha tem mais trabalho do que aqui. Aqui tenho que fazer o meu trabalho e do chefe e la o pessoal não faz muitas coisas que nos fazemos aqui...”*

Com relação as diferenças sentidas no país de destino, comparativamente com o país de origem. Existia uma lei do silêncio mais severa que Portugal, e os cidadãos deveriam possuir um seguro contra terceiros, caso houvesse algum acidente na rua ou em algum lugar publico, deveria ressarcir a parte prejudicada. Ent. 3 *“Dentro os quais era questão do barulho, muitos não obedecia a lei do silencio e teve alguns problemas com vizinhos, pois onde morávamos não tinha somente colegas de trabalho expatriado...” “Tivemos que fazer um seguro, contra terceiro. Se por exemplo esbarrasse em alguma pessoa e ela quebrasse o telemóvel tinha que pagar outro telemóvel para pessoa.”*

Dentro das dificuldades, mais referidas pelos entrevistados, foi com relação à língua, mesmo sendo atribuído pela empresa um curso de alemão, não foi o suficiente para colmatar todas as dificuldades, pois os expatriados não ficam somente inseridos a uma nova realidade laboral, mas também estão inseridos dentro de outros contextos quando não estão no horário de trabalho, e saber comunicar é fundamental para se adaptar, e suprir as necessidades básicas diárias dos indivíduos.

Ent 3 *“A maior a dificuldade, que senti foi a língua. Tive que aprender o trabalho, pois aqui nunca tinha trabalhado, mas tiveram muita paciência para ensinar. Também teve uma vantagem pois tinha muito italiano e a língua é mais fácil de compreender. Muitas vezes*

passéi muita dificuldade para falar com eles, e muitas vezes tinha até mesmo que desenhar...” A minha maior dificuldade com a língua, que senti foi uma altura que precisei de ir no médico e não sabia informar em alemão. A forma de que me safei foi porque conheci pessoas brasileiras que viviam já há um tempo lá e me auxiliaram nessa questão.

Ent. 4 *“No inicio fomos bem acolhidos. Mas a dificuldade com a língua ia se aumentando, pois onde trabalhava, tinha pessoas que não sabiam nem inglês e isso dificultou muito. A primeira dificuldade foi a língua, só conseguir depois de 6 meses fazer uma compra sozinho.”*

Apesar de todas as dificuldades sentidas quatro dos cinco trabalhadores entrevistados, disseram que se recebessem um novo convite para uma missão de expatriação aceitariam. Verificamos que este convite foi novamente feito pela empresa, e todos realmente aceitaram. Ent. 1 *“ Gostei muito e vou voltar de novo.”* Ent. 2 *“ Aceitaria, outra proposta, tanto que já aceitei”* Ent 3. *“ Aceitaria novamente uma missão e já aceitei.”* Ent 4 *“ Aceitaria uma nova missão”* Ent. 5 *“ Só aceitaria se as condições fossem melhor do que a tivemos, a mesma não aceitaria.”*

Deste modo, podemos salientar mais uma vez que as dimensões culturais são um elemento relevante a ter em conta no processo de internacionalização. Sendo importantíssimo, que as empresas ao iniciar a sua expansão internacional deverão considerar as diferenças culturais entre o país de origem e o país de acolhimento de modo que possa facilitar a adaptação e obter sucesso nas negociações internacionais (Hofstede,1980;2001).

Conclusão

A gestão internacional das organizações, a procura de novos mercados e a conquista de diferentes áreas de negócio é algo muito real na economia de escala global. No entanto esta internacionalização das organizações não pode ser observada apenas no ponto de vista económico, mas devem ter-se em atenção todas as implicações ao nível de colocação de profissionais nos países onde cada uma das empresas vai abrindo filiais.

Com o aumento da circulação de pessoas através da internacionalização, a gestão internacional de recursos humanos tem vindo a emergir como uma consequência natural da globalização dos negócios, dos estilos de produção e da economia. Assim a Gestão Internacional de Recursos Humanos vive atualmente grandes desafios na gestão de expatriados devido à complexidade que envolve um processo de expatriação em todos os níveis, bem como o devido acompanhamento dos mesmos ao longo de cada missão.

O presente estudo, teve assim o objetivo de analisar e caracterizar o processo de expatriação, através da descrição e perceção de trabalhadores expatriados, tendo também como objetivos específicos a descrição do processo de expatriação, a investigação do contributo das políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos para o sucesso dos processos de expatriação nas organizações e a identificação das dificuldades sentidas, com relação às questões culturais.

Para o cumprimento, desses objetivos, foi desenvolvida uma investigação empírica qualitativa, tendo o estudo do caso como método utilizado e tendo sido aplicado o inquérito por entrevista a cinco trabalhadores expatriados. bem como a análise da literatura aplicada ao assunto referido, com a utilização de técnicas, que permitiu extrair um conjunto de conclusões que possibilitou a confirmação das diferentes abordagens de vários autores que se debruça sobre essa temática.

Quanto ao perfil desses expatriados na sua maioria, são do género masculino, a média de idades situava-se em 40 anos e relativamente às habilitações literárias todos possuíam o ensino secundário e foram sozinhos, sem a companhia de seus respetivo cônjuges e filhos.

A função desempenhada dos cinco entrevistados, foi de cariz operacional, sendo que três dos expatriados desempenhou as mesmas funções e dois dos expatriados exerceram

funções operacionais, mas em estações da linha de montagem que nunca tinha sido exercida antes.

A expatriação pode ser definida como o envio do trabalhador da empresa mãe/ou subsidiária para trabalhar em outro país por um determinado período de tempo. Neste contexto a expatriação comporta dois desafios para a GRH: selecionar as pessoas que obedeçam aos critérios que são pertinentes para o desempenho no país específico. E escolher as pessoas que melhor se ajustam ao trabalho, cultura e socialização. Podemos referir que no processo de recrutamento devem ter como critérios não só as competências técnicas, mas também comportamentais e relacionais. A seleção funciona como um filtro para poder verificar estas competências técnicas e comportamentais bem como esclarecer ainda mais outras questões que possam não ter ficado claras na análise do currículo.

O processo de expatriação e o processo de recrutamento e seleção, teve início devido a uma baixa de produção na fábrica de Portugal, ao contrário da fábrica mãe na Alemanha, que teve nesse mesmo período um aumento de produção, necessitando de mais trabalhadores. Para não haver um despedimento coletivo, surgiu a alternativa de enviar os trabalhadores que estavam a contrato a termo certo, em uma tentativa de preservar os postos de trabalhos por eles ocupados. Sendo o processo de recrutamento interno, podemos observar que foi vantajoso para a empresa, pois os indivíduos eram conhecidos pela mesma e encontravam-se familiarizados com os procedimentos operacionais chave, possibilitando assim um processo simplificado, diminuindo o tempo despendido e os custos, inerente ao recrutamento.

A divulgação das vagas e os requisitos para preenchimento das mesmas foram feitas pelas chefias diretas de cada linha de montagem da fábrica. A metodologia de seleção utilizada foi avaliação curricular, dos candidatos, mas no decorrer do processo o grau de exigências foi sendo diminuída devido a urgência do envio desses trabalhadores, e a falta dos que preenchiam todos os requisitos. Apesar das vantagens do recrutamento interno, proporcionar à empresa o conhecimento prévio sobre as competências técnicas e comportamentais dos candidatos à missão de expatriação, não observámos por parte da mesma a valorização de competências interculturais dos trabalhadores, pois verificámos através das entrevistas, que a empresa, não utilizou nenhuma técnica, com o objetivo de aferir as competências interculturais dos trabalhadores, sendo essas muito importantes para adaptação ao novo contexto laboral e cultural.

De acordo com a abordagem de vários autores a formação de preparação dos expatriados, para alcançar os objetivos, devem ser asseguradas por formadores que tiveram experiência internacional, um conhecimento abrangente do país de destino, conhecerem bem os valores e cultura local. Esta formação é importante ser efetuada antes e após a chegada do expatriado, sendo assim considerado um fator essencial para a sua integração com sucesso. Podemos verificar através dos entrevistados que a empresa forneceu formações antes e depois da expatriação, proporcionando assim aos trabalhadores a possibilidade de saber o que poderia encontrar no país, concernente as questões culturais e obrigações legais, e também linguística. Os entrevistados, atribuíram à formação um papel fundamental para sua adaptação à nova realidade laboral e fora do ambiente de trabalho. Assim podemos deduzir através da análise efetuada, que a formação é essencial para o sucesso da expatriação, uma vez que esta tem poder de quebrar barreiras e levar os indivíduos a sentirem-se capazes para aceitar um projeto internacional

Verificou-se que após ajuda da empresa com aulas de alemão, os trabalhadores entrevistados, na sua maioria investiu em mais aulas de alemão, sendo o conhecimento da língua um fator primordial para a adaptação.

O processo de acolhimento e integração, como já referido na literatura, é importante para retenção do trabalhador na missão de expatriação. Podemos observar pelos relatos dos entrevistados que a empresa, demonstrou essa preocupação com os trabalhadores pelo menos, no início da missão, demonstrou toda a preocupação em receber os trabalhadores expatriados, nomeando um tutor (que pertencia ao departamento de Recursos Humanos de Portugal, que falava fluentemente o alemão e o português), que também foi enviado para missão de expatriação para integrar o departamento de Recursos Humanos na Alemanha, com o objetivo de acompanhar fazendo com que eles, se sentissem em casa, facilitando assim o processo de adaptação. E sempre que possível, em cada linha de montagem dos automóveis, onde estava inserido um expatriado colocavam colegas, que tivessem condições de ajudar na integração desses novos trabalhadores.

Em relação à gestão de recompensas, por ser uma das áreas mais complexas da GIRH, deve ser encarada como um fator motivacional, pois para um trabalhador que aceitar um cargo de expatriação, o pacote de remuneração e os benefícios atribuídos devem ser maior que a remuneração que tinha no país de origem. De acordo com as entrevistas verificou-se que a estratégia utilizada pela empresa, concernente a literatura exposta nesta dissertação, foi a de adicional para gastos extras, onde foi adicionado para cada trabalhador uma soma

adicional ao ordenado, que permitiu ao expatriado gastar com: arrendamento, alimentação, transportes entre outras necessidades, sem ter que mexer no salário. Mas entre os benefícios remuneratórios os mais considerados entre os entrevistados, foram o prémio dado pela empresa, para cada trabalhador que aceitou a missão de expatriação.

A análise das influências culturais é fundamental no processo de internacionalização, impõe à gestão das organizações a necessidade de compreender as particularidades do outro país no que diz respeito aos padrões culturais, ao comportamento do consumidor, ao ambiente institucional, entre outros. Estas particularidades culturais implicam desafios no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, no que se refere às práticas de RH da empresa mãe pois estas podem ser inadequadas na empresa subsidiária, sendo assim necessário um ajustamento das mesmas ao contexto sociocultural de cada subsidiária

As dificuldades sentidas pelos expatriados podem favorecer o seu regresso prematuro, sendo importante que as empresas adotem procedimentos que ajudem neste processo de reintegração. Podemos referir que o acolhimento e integração de expatriados, é fundamental para criar as primeiras bases para motivar e reter as pessoas. De uma maneira geral, podemos concluir através das falas dos entrevistados que os apoios dados pela empresa, no que se refere ao acolhimento e integração, formação de preparação, foi extremamente útil para a permanência na missão de expatriação, apesar de que este acompanhamento foi mais percebido na chegada. E todos os entrevistados expatriados responderam que aceitariam novamente, se recebessem por parte da empresa um novo convite para expatriar.

Quanto às limitações da presente investigação, em primeira instância podemos referir o instrumento metodológico eleito. Sendo o estudo de caso, bastante útil para estudos exploratórios como este, não permite fazer uma generalização sobre as conclusões aqui abordadas, para este contexto organizacional.

O número de entrevistados por sua vez é outra limitação do estudo, uma vez que foi escolhida uma amostra reduzida por questões de conveniência e exequibilidade, não podendo assim obter um número maior de informação, limitando assim a estes o desenrolar prático sobre a temática.

Outro aspeto a acrescentar a estas limitações, está relacionada com a não participação do departamento de Recursos humanos, responsável pelo processo de expatriação, limitando somente a recolher informação dos expatriados.

Referências Bibliográficas

Alvarez, Maria Esmeralda Ballester. (2001). Administração da qualidade e produtividade. São Paulo: Atlas.

Baranano, A. M. (2004). Métodos e técnicas de Investigação em Gestão. Lisboa: Edições Sílabo.

Bardin, L. (2011). Análise de Conteúdo (5ª ed). Lisboa: Edições 70.

Barlett, Christopher; Ghoshal, Sumantra. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. Harvard Business Review, November – December, pp. 87-94.

Bilhim, João Abreu de Faria (2004). Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Black, J.S. e Mendenhall M. (1990). Cross Cultural Training Effectiveness: A Review and Theoretical Framework for Future Research. Academy of Management Review. V 15.1. pp. 113-136.

Bloom, M.C.; Milkovich, G. T. (1997). Rethinking International Compensation: From expatriate and national cultures to strategic flexibility. New York: Chars Working paper.

Bogdan, Roberto C., Biklen, Sari Knopp.(1994). Investigação Qualitativa em Educação. Uma introdução á teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora.

Bohlander. G., Snell, S., e Sherman, A. (2003). Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Boonman, P. e Lansing, P. (2011). Selecting Candidates for Expatriation: is it unethical for companies to use gender as a factor? Employee Relations Law Journal, Vol. 37, nº 2, Autumn 2011, pp. 2-15.

Cabral-Cardoso, C., Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., e Marques, C. (2008). Manual de gestão de pessoas e do capital humanos. Lisboa: Edições Sílabo.

Caligiuri P. M (2000). Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact an cross- cultural adjustment. Management International Review, pp, 61-80.

- Câmara, P. (2008). *Gestão de Pessoas em Contexto Internacional*. Lisboa: Dom Quixote.
- Câmara, P. (2011). *A expatriação em Portugal*. Lisboa: RH Editora.
- Câmara, Pedro, Guerra, Paulo, Rodrigues, Joaquim (2010). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (4ª ed). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carmo, Hermano, e Ferreira, Manuela Malheiro (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Cerdin, J. (2012). Les compétences interculturelles: un défi pour la sélection et la formation des employés expatriés. *Gestion*, vol. 37, pp 6-14.
- Chang, Y., Gong, Y. e Peng, M. (2012). Expatriate Knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. *Academy of management Journal*, 2012, Vol, 55, nº4. pp. 927-948.
- Chiavenato, Idalberto (2004). *Gestão de Pessoas – O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. (2ª ed). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chizzoti, A. (2006). *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*, (8ª ed). São Paulo: Cortez.
- Creswell. J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativos e mistos* (2ª ed). Porto Alegre: Editora Artmed.
- Culpepper, R. e Mitrev, S. (2012). Expatriation in Europe: Factors and Insights. *The Journal of international Management Studies*, Vol. 7, nº 1, April, 2012, pp. 158-167.
- Dowling, P.; Festing M; Engle A. D. (2008). *International Human Resource Management*. London: Thomson.
- Dowling, P.; Welch, D. (2005). *International Human Resource Management*. (4ª ed). Mason: Thompson.
- Fernandes, Alexandra; Caetano, António. (2002). A Avaliação de Desempenho. in Caetano, António e Vala, Jorge (org) (2002). *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH, pp. 360–387.
- Ferreira, J, , Neves, J., Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia da Organizações*. Amadora: McGraw Hill.

- Finuras, Paulo (1999). *Gestão Internacional e Recursos Humanos*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Finuras, Paulo (2003). *Gestão Internacional: Pessoas e Carreiras na era da globalização*; Lisboa: Edições Sílabo.
- Fontes, M. (1991). *Introdução à Gestão Internacional*, Lisboa: Rei dos Livros.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*; New York: Basic Books.
- Gomes, Jorge. Sanches, Pedro G. Duarte, Tereza. Sousa, Maria, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. (4ª ed). Lisboa: Lidel edições técnicas.
- Harris, H e Brewster, C. (1999). *An Integrative Framework for pre-departure preparation. International HRM: Contemporary Issues in Europe*. London: Routledge.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Kopp, R. (1994). *International Resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals*. *Human Resource Management*. V. 33, Nº. 4, pp. 56–74.
- Machado, H. V., Hernandes, C. A. (2004). *Alteridade, expatriação e trabalho: Implicações para a gestão organizacional*. *Revista de Administração Contemporânea*, V.8, Nº 3, pp. 56-74.
- Martins, Dora (2011). *Gestão e retenção de repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas*. tese de Doutoramento em Ciências Empresariais. Porto: Faculdade de Economia.
- Martins, Dora (2013). *Gestão e Retenção de Repatriados: Um Estudo Empírico em Empresas Portuguesas*. Madrid: Bubok Publishing.
- Mendenhall, M. Odor, G. (1995). *The Dimension of Expatriate Acculturation: A Review*. *Academy of Management Review*. V. 10.1. pp 39-47.

Minayo, M.C.S. (Org). (2001). Pesquisa social: Teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Editora Vozes.

Nogueira, A. M., Barreto, M.S., e Delgado, M. P. (2013). Gestão de recursos humanos no processo de internacionalização. InternexT: Revista eletrônica de negócios internacionais da ESPM, 8(1), pp. 48-67.

Pereira Neuri; Pimentel, Ricardo; Kato Heitor (2005). Expatriação e Estratégica Internacional: O papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. In Scientific Electronic Library Online, V.9, n.4, pp. 53-71.

Perlmutter, H.V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. Colombia Journal of World Business, Jan. Fev, pp. 9-18.

Pires, Patrícia. (2016). Processo de Expatriação: Análise da Experiência dos Trabalhadores da Webasto Portugal. Setúbal: Escola Superior de Ciência Empresariais - Instituto Politécnico de Setúbal. Dissertação de Mestrado.

Quintanilla, Javier. (2002). Dirección de Recursos Humanos em Empresas Multinacionales: las subsidiarias al descubierto. Madrid: Prentice Hall.

Quivy, R. e Campenhoudt, L.V. (2008). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.

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

Reis, Leonardo. (2013). Satisfação dos Trabalhadores de uma Empresa em Portugal, que Experienciaram Mobilidade Laboral Internacional. Setúbal: Escola Superior de Ciência Empresariais - Instituto Politécnico de Setúbal. Dissertação de Mestrado.

Ribeiro, R. (2002). Recrutamento e Seleção. in Caetano, António; Vala, Jorge (org) (2002). Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas. Lisboa: Editora RH. Pp. 267-300.

Santos, B. de S. (ED) 2001). Globalização: Fatalidade ou Utopia?. Porto: Edições Afrontamento.

Schein, E. (1982). *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, SA.

Schell, M.S, e Solomon, C.M. (1997). *Capitalizing on the Global Workforce: A Strategic Guide to Expatriate Management*. New York: McGraw-Hill.

Schiffman, L.G., Kanuk, L.L. (2000). *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: LTC.

Schneider, S.; Barsoux, J. (2003). *Managing across cultures*. England: Person Education Limited.

Serrano, G. (2004). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes – Métodos*. Madrid: Ed. La Muralla.

Silva, E. L e Menezes, E. M. (2001). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC.

Souza, Jacqueline; et al (2011). *Análise Documental e Observação participante na pesquisa em saúde mental*. In *Revista Baiana de Enfermagem*. Salvador. V. 25, nº2, pp. 221-228.

Stake, R. (1999). *Investigación con Estudio de Casos*. Madrid: Editora Morata.

Stake, R. (2007). *A Arte da Investigação com Estudos de Casos*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Suuturi, V. e Burch, D. (2001). *The Role of on- site Training and Support in Expatriation: Existing and Necessary Host- Company Practices*. *Career Development International*. pp 298-311.

Tellis, W. M. (1997). *Application of a Case Study Methodology*. *The Qualitative Report*, 3 (3), pp. 1–9. Retrieved From. from <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol3/iss3/1>.

Tung, R.L. (1981). *Selecting and Training of Personnel for Overseas Assignments*. *Columbia: Journal of World Business*. V. 16.2. pp. 68-78.

Vergara, S.C. (2005). *Método de Pesquisa em Administração*, São Paulo: Atlas.

Wentland, D.M. (2003). *New Practical Guide for Determining Expatriate Compensation: The Comprehensive model*. *Compensation & Benefits Review*, 35(3), pp.45-50.

Yin, R. K. (2005). *Applications of case study research*. Beverly Hills: Sage Publications

Yin, R. K. (2009). Case Study Research: Design and Methods. California: Sage Publications.

Lista de Apêndices

Apêndice 1

Guião de Entrevista

Apêndice 2

Unidades de Contexto

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

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

O presente guião de entrevista tem como objetivo recolher informações sobre o processo de expatriação e perceber de que forma é encarada, pelo trabalhador expatriado o papel das políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos no período de adaptação na nova realidade laboral.

1ª Parte - Caracterização do Entrevistado

1. Dados Sociodemográfico

1.1 Idade

1.2 Profissão

1.3 Sexo

1.4 Estado Civil

2ª Parte - Caracterização do processo de Expatriação

2. Expatriação

2.1 Qual a função que exerceu no estrangeiro? Qual a que desempenhava antes da expatriação?

2.2 Qual foi o tempo de permanência?

3 - Recrutamento e seleção

3.1 Como foi o processo de recrutamento e seleção?

3.2 Como teve conhecimento?

3.3 De que forma foi selecionado?

3.4 Quais as razões que o levaram a aceitar o cargo?

4 - Acolhimento e integração

4.1 Como foi feito o seu acolhimento e integração na empresa?

4.2 Quais as dificuldades sentidas e quais os apoios recebidos pela empresa nesta fase de adaptação? (Cultural, Língua e a nível do próprio trabalho)

4.3 O apoio concedido pela empresa, pode ser considerado fundamental, para permanecer na missão de expatriação?

5 - Formação

5.1 A empresa forneceu alguma formação preparatória para a missão de expatriação? Se sim, qual foi o tipo desta formação?

5.2 Esta formação foi importante, para o seu processo de adaptação ao novo ambiente de trabalho?

5.4 Houve um aumento das suas competências (a nível de trabalho e comportamental)?

5.5 Individualmente, como se preparou para enfrentar os desafios da expatriação?

6 - Gestão de desempenho

6.1 De que forma foi feita a avaliação de desempenho?

6.2 Foram-lhe atribuídos objetivos?

6.3 Houve acompanhamento e *feedback* ao longo do ano

7 - Gestão de recompensas

7.1 Quais os benefícios atribuídos, e quais são os considerados mais significativos?

3ª Parte - Dificuldades Sentidas

8 - Ajustamento Socio Cultural

8.1 Quais as dificuldades sentidas no âmbito cultural e quais as medidas tomadas para ultrapassá-las?

8.2 Se recebesse outra proposta para expatriação aceitaria? Porquê?

Apêndice 2 - Unidades de Contexto

Categoria – 1 Processo de Expatriação	
Subcategoria	Unidade de Contexto
<p>1.1 A função exercida na empresa</p> <p>1.2 A função que exerceu no estrangeiro</p>	<p>Entrevistado nº1: “A função exercida é de operaria fabril, na montagem fabril, onde exerceu na missão de expatriação a mesma função, porém em uma outra zona que a qual nunca tinha trabalhado...”</p> <p>Entrevistado nº2: “ A nível de função exerceu a mesma função como operaria fabril, na montagem final do carro, mas fazendo algumas peças do automóvel diferente..”</p> <p>Entrevistado nº 3 : “ A função que exerci, foi bem diferente com relação que exercia. Fazia a montagem final, na parte da junção das peças (soldadura) e la trabalhei nas prensas, o qual parece mais um trabalho de qualidade...”</p> <p>Entrevistado nº 4: “Na fabrica de origem exercia montagem final e na Alemanha fazia o trabalhava na parte de cortes.”</p> <p>Entrevistado nº 5: “A função exercida no estrangeiro, foi a mesma função exercida na empresa em Portugal, na área da montagem final do automóvel...”</p>

<p>1.3 Tempo de Permanência</p>	<p>Entrevistado nº1: “ Tempo de permanencia foi de dois anos..”</p> <p>Entrevistado nº 2: “ O tempo de permanência foi de 3 anos e agora vai fazer mais um ano mais em outra cidade...”</p> <p>Entrevistado nº3: “ Meu tempo de permaneciam foi de 2 anos e 3 meses...”</p> <p>Entrevistado nº4: “ Meu tempo de permanência foi de três anos ..”</p> <p>Entrevistado nº 5: “ No primeiro contrato foram quase 3 anos e no segundo contrato foram quase 11 meses...”</p>
----------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Categoria – 2 Recrutamento e Seleção

Subcategorias	Unidades de Contexto
2.1 Divulgação da vaga	<p>Entrevistado nº1: "... Fiquei sabendo da vaga na empresa, através do meu especialista, através da minha chefia direta..."</p> <p>Entrevistado nº 2: "... O processo de recrutamento e seleção, começou através do meu time líder, anunciou a oportunidade de ir trabalhar na Alemanha na empresa mãe, e perguntou quem estava interessado, e aqueles que tivessem era para dar o nome..."</p> <p>Entrevistado nº3: "... Fomos comunicado pela chefia direta e os mesmos tomaram nota dos voluntários e também indicou as pessoas indicadas para missão de expatriação..."</p> <p>Entrevistado nº4: "... Ficamos sabendo, pela chefia direta..."</p> <p>Entrevistado nº 5:"... O departamento de Recursos humanos passou a informação da necessidade de pessoal na Alemanha, perguntando quem estava interessado para os nossos especialistas (Chefia) e estes passou a informação para o nosso timer Líder..."</p>

<p>2.2 os pré-requisitos utilizados</p>	<p>Entrevistado nº 1”... tinha que ter o 12º ano e o inglês mas este não era um requisito obrigatório...”</p> <p>Entrevistado nº 2: “...Não sei quais foram os requisitos, para ser selecionado, mas sei que houve colegas que não foram selecionados e foi questionar o porquê e disseram que eles tinha o 12ª ano completo...”</p> <p>Entrevistado nº 3: “...No início o processo foi mais rigoroso, mas como eles precisavam de pessoas e nem todas obedeciam os requisitos e o prazo dessa angariação estava findando, eles acabaram deixando de ser mais rigorosos...”</p> <p>Entrevistado nº 4: “...Critérios, era o inglês, ter o 12ª ano, e ter o curso de produção automóvel... “</p> <p>Entrevistado nº 5: “...: “....Estas vagas insidiam principalmente aos trabalhadores que não era ainda efetivo na empresa naquela altura...” “..No inicio as cem primeiras vagas foram para aquelas que já tinham o 12º anos, mas depois devido a necessidade de pessoal, foi aberto para quem tinha o 9º ano..”</p>
------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>2.3 Técnica utilizada</p>	<p>Entrevistado nº 1: “...Não houve um processo de seleção, só foram anunciadas as vagas e os interessados deram o nome e ficaram a espera de serem chamados. (só dei meu nome e fiquei a espera, até era para esta inserida na primeira equipa, mas acabei desistindo e pedir para ser chamada a partir de Outubro, e fiquei esperando...”</p> <p>Entrevistado nº 2: “...O currículo de cada pessoa que deu o nome, foi analisado pelos Recursos Humanos e depois recebemos a resposta se estávamos aptos ou não para preencher as vagas...”</p> <p>Entrevistado nº 3: “... Não sei qual foi o meio que usaram para seleccionar, mas dei o meu nome como voluntario ...”</p> <p>Entrevistado nº 4: “...Como a fábrica tem algumas atividades era universal (método de trabalho) e montagem e fabricação de automóveis é igual em qualquer lugar, e essa função eu já dominava. Facilitou o recrutamento de pessoas, mesmo aquelas que não tinham o alemão...”</p> <p>Entrevistado nº 5: “... Foi perguntado quem estava disponível para ir para Alemanha, trabalhar na empresa mãe, e as pessoas que estavam na prioridade eram aquelas que tinham um contrato direto com a empresa, mas ainda não era efetiva....”</p>
-------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Categoria – 3 Formação	
Subcategorias	
3.1 Formação preparatória para missão de expatriação	<p>Entrevistado nº 1: “... Tivemos aqui algumas reuniões de esclarecimentos, sobre documentos, sobre o contrato, finanças e ia ter alguém responsável ...”</p> <p>Entrevistado nº 2: “... Contrataram uma professora, para ir na fabrica, e o pessoal trabalhava meio período e fazia o curso, a minha turma foi eu não fui. As reuniões que havia para explicar questões importantes sobre a país e a fabrica que iríamos trabalhar eu não fui, por falta de liberação do meu chefe direto...”</p> <p>Entrevistado nº 3: “... Tivemos 3 meses pagos pela empresa e durante 2 anos tive aula particular, por minha conta...”</p> <p>Entrevistado nº 4: “... Tivemos, um curso de alemão aqui em Portugal, com alguém que vivia lá e depois quando chegámos na Alemanha...”</p> <p>Entrevistado nº 5: “... Tivemos 3 meses de aula de alemão, pago pela empresa..”</p>

<p>3.2 percepção do trabalhador sobre a importância da formação</p>	<p>Entrevistado nº 1: "...A formação foi importante para o aumento das minhas competências..."</p> <p>Entrevistado nº 2: "...As aulas ajudaram muito, sendo que não sabia nem falar um "a" da língua..."</p> <p>Entrevistado nº 3: "...A formação recebida pela empresa aumentou minhas competências. Aprendi outra maneira de trabalhar. Aprendi outras técnicas. A nível de relacionamento aprendemos muito pois havia um ambiente multicultural..."</p> <p>Entrevistado nº 4: "...Achei a formação muito fraca, muito pouco, aprendi mesmo foi no dia a dia durante esses 3 anos..."</p> <p>Entrevistado nº 5: "...A formação foi fundamental para a minha adaptação. Foi bom, pois aprendemos outra forma de trabalhar. Pois aqui fazemos o nosso trabalho e do chefe, lá na Alemanha, o trabalho do chefe é um e nosso é outro..."</p>
----------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>3.3 individualmente houve uma preparação para missão de expatriação</p>	<p>Entrevistado nº 1: "... Individualmente, a única coisa que fiz foi estudar, mais no inglês pois sabia que ia precisar, quando chegasse lá e depois quando cheguei, investir em mais aulas de alemão além daquelas que foram fornecidas pela empresa..."</p> <p>Entrevistado nº 2: "... Individualmente, procurei estudar um pouco inglês, para conseguir comunicar minimamente ..."</p> <p>Entrevistado nº 3: "... Não fiz nenhum preparo para enfrentar o desafio..."</p> <p>Entrevistado nº 4: "... Não me preparei individualmente para o desafio..."</p> <p>Entrevistado nº 5: "... Tivemos 3 meses pagos pela empresa e durante 2 anos tive aula partícula, por minha conta..."</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Categoria – 4 Acolhimento e integração

Subcategorias	Unidade de Contexto
4.1 Descrição do Acolhimento e integração na empresa	<p>Entrevistado nº 1: “... Eu gostei, por caso, fui bem recebida. Eles me deixaram super à vontade no trabalho, pois viram que aprendi logo...”</p> <p>Entrevistado nº 2: “... Eu não sentia nenhuma dificuldade, porque na minha equipa de trabalho tinha 3 portugueses e eles falavam inglês e eles efetuava a tradução para me. O trabalho era passado por eles, pois eles já tinham chegado há mais tempo, tinham vindo com outro grupo, o meu foi o quarto grupo a ir...”</p> <p>Entrevistado nº 3: “... Fomos muito bem recebidos, eles tinham muita paciência, pois não sabia nem inglês e nem alemão. Não tínhamos tempo para aprender primeiro, pois fomos mesmo para trabalhar. Muitas vezes passei muita dificuldade para falar com eles, e muitas vezes tinha até mesmo que desenhar...”</p> <p>Entrevistado nº 4: “.., No início fomos bem acolhidos...”</p> <p>Entrevistado nº 5: “... A minha integração não foi muito difícil. O meu grupo foi o quarto, portanto, quando cheguei na Alemanha já tinha um número considerável de colegas, que facilitou essa integração...”</p>

<p style="text-align: center;">4.2 Apoios recebidos nesta fase de adaptação (cultural, língua e a nível do próprio trabalho)</p>	<p>Entrevistado nº 1: “... O apoio foi fundamental, a empresa daqui é que trata de tudo, acho que se não fosse assim estaríamos perdidos. A empresa ajudou muito, nas questões relacionada com própria empresa anfitriã, por causa da língua. Tivemos questões de visto, documentos, que foram tudo tratados pela empresa, através do departamento de recursos humanos...”</p> <p>Entrevistado nº 2: “... Eu quando cheguei lá fiquei uma semana sem trabalhar, só conhecendo a fábrica, vendo tudo como funcionava, a cidade. Tipo um passeio turístico, que foi feito pelo pessoal mesmo de lá, da fábrica, da Câmara. Estas reuniões eram feitas todas em Alemão, mas tínhamos tradutores...”</p> <p>Entrevistado nº 3: “... Tive que aprender o trabalho, pois aqui nunca tinha trabalhado, mas tiveram muita paciência para ensinar. Também teve uma vantagem pois tinha muito italiano e a língua é mais fácil de compreender. Teoricamente tinha uma função que era responsável por acompanhar os expatriados. Quando chegámos, tivemos apoio por parte da Câmara da cidades, para sermos orientados sobre algumas questões burocráticas...”</p> <p>Entrevistado nº 4: “... A empresa organizou o trabalho colocado em cada setor, pelo menos uma pessoa que falava pelo menos o inglês...”</p> <p>Entrevistado nº 5: “... O pessoal dos Recursos humanos da Alemanha organizou uma equipa, para nos auxiliar nesse processo de integração. Essa equipa nos mostrou a fabrica e nos levou para conhecer a cidade. Dentro dos expatriados, foram uma pessoa que pertencia o departamento de Recursos humanos daqui de Portugal, que falava o Português, o Alemão e o Inglês. E esta pessoa foi quem nos acompanhou em todo percurso de expatriação. Esta pessoa, era responsável, em orientar e resolver todos os problemas a nível de contratos, renumerações, documentações. Também era a porta voz da empresa de Portugal...”</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Categoria – 5 Gestão de Recompensas	
Subcategorias	Unidade de Contexto
5.1 Condições remuneratórias recebidas	<p>Entrevistado nº 1: “...Tivemos premio, que era dado por aceitar trabalhar fora de seu país que foi pago 3 dias antes de assinar contrato. Também Ajuda de custo (casa, comida, transporte) este valor vinha incluído com o ordenado...”</p> <p>Entrevistado nº 2: “...Recebíamos subsidio de transportes, arrendamento, alimentação. A passagem de ida e volta. E o ordenado ficava intacto ...”</p> <p>Entrevistado nº 3: “...O que ganhava não compensava, com relação a distancia que passávamos longe da família...”</p> <p>Entrevistado nº 4: “...Recebemos um bonos, por aceitar a missão de expatriação, fora o salario que recebia mais ajudas de custo</p> <p>Entrevistado nº5: “...Quando fomos destacados, tivemos a passagem paga e recebemos um prémio por aceitar o destacamento Os primeiros grupos receberam mais de prémios do que os últimos que foram destacados para Alemanha. Recebíamos bem mais...”</p>

<p>5.2 benefícios considerados mais atrativos</p>	<p>Entrevistado nº 1: “... Os benefícios que mais valorizei foi o premio...”</p> <p>Entrevistado nº 2: “... A parte de estar em outro país e conhecer outros países, e fator de estar lá e recebendo mais ajudou, fazer tudo isso...”</p> <p>Entrevistado nº 3: “... O beneficio mais significativo foi o primeiro, pois eles te fornece um premio de expatriação...”</p> <p>Entrevistado nº 4: “...a ajuda de custo e o salário ficava intacto..”</p> <p>Entrevistado nº 5: “... Na outra cidade que tivemos destacados, tivemos mais benefícios, pois estávamos com um contrato direto com a empresa alemã e não estávamos ligados a Portugal (tivemos casa, alimentação, abonos para familiares, só pagava a internet)...”</p>
----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Categoria – 6 Gestão de Desempenho</p>	
<p>Subcategorias</p>	<p>Unidade de Contexto</p>
<p>6.1 Forma que foi efetuada a avaliação</p>	<p>Entrevistado nº 1: “...“...Aqui em Portugal fazemos, mas lá na Alemanha não foi feito...”</p> <p>Entrevistado nº 2: “...Não houve avaliação de desempenho, pelo menos explicita não, se houve não fiquei sabendo...”</p> <p>Entrevistado nº 3: “...Acredito que fomos avaliados, mas não fomos comunicados...”</p> <p>Entrevistado nº 4: “...Acho que fomos avaliados nas questões de Pontualidade, e com relação ao desenvolvimento do trabalho...”</p> <p>Entrevistado nº 5: “...Não houve nada explicito sobre avaliação de desempenho...”</p>

<p>6.2 Houve um esclarecimento de objetivos</p>	<p>Entrevistado nº 1: “... Aqui em Portugal temos um objetivo para cumprir, se atingirmos recebemos um prémio, mas no destacamento não tivemos...”</p> <p>Entrevistado nº 2: “... Sei que os colegas da empresa mãe, tinha uma gestão de desempenho, com objetivos propostos, que se atingir este objetivo, dar direito um premio no fim do ano, mas nos como estávamos emprestados não recebemos prêmio...”</p> <p>Entrevistado nº 3: “ ...não houve...”</p> <p>Entrevistado nº 4: “...Não fui informado de nenhum objetivo, Há não ser a meta para produção...”</p> <p>Entrevistado nº 5: “...Não fui informado...”</p>
--------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>6.3 Existiu algum acompanhamento</p>	<p>Entrevistado nº 1: “...não...”</p> <p>Entrevistado nº 2: “...Não houve acompanhamento...”</p> <p>Entrevistado nº 3: “... não fui acompanhado por ninguém...”</p> <p>Entrevistado nº 4: “...Mas não fomos comunicados a respeito dessa avaliação...”</p> <p>Entrevistado nº 5: “...Se foi feita avaliação de desempenho, até nós não chegou nenhuma informação...”</p>
------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Categoria – 7 Dificuldades Sentidas	
Subcategorias	Unidades de Contexto
7.1 Quais as dificuldades	<p>Entrevistado nº 1: “... A maior dificuldade foi a língua...”</p> <p>Entrevistado nº 2: “... A nível cultural, não tive muita dificuldade, pois me relacionava mais com os colegas daqui e meu relacionamento com os alemães era mais a nível de trabalho...”</p> <p>Entrevistado nº 3: “...A minha dificuldade que sentir foi uma altura que precisei de ir no medico e não sabia informar alemão ...”</p> <p>Entrevistado nº 4: “...Mas a dificuldade com língua ia se aumentado, pois onde trabalhava, tinha pessoas que não sabia nem inglês e isso dificultou muito. só conseguir depois de 6 meses fazer uma compra sozinho. A nível de trabalho tinha um trabalho muito individual, trabalhava com uma máquina de corte...”</p> <p>Entrevistado nº 5: “... No início tive muita dificuldade com relação a língua. Era difícil nos entendermos eles e eles nos entender. Sendo que não era todos que estavam disponíveis para falar o inglês....”</p>

7.2 Quais as iniciativas da empresa para colmatar as dificuldades	<p>Entrevistado nº 1: “... Na minha equipa tinha 4 portugueses, que falavam inglês. Tinha também uma pessoa que falava inglês e fazia todas as estações na linha de montagem e assim era apto para nos ensinar o trabalho...”</p> <p>Entrevistado nº 2: “... Quando chegámos na empresa a comissão dos trabalhadores, colocou na nossa sala de reuniões uma placa, dizendo que aqui é proibido racismo...”</p> <p>Entrevistado nº 3: “... Foi connosco uma pessoa do recursos humanos, que falava a nossa língua e portanto, poderia ajudar, mas eram muitas pessoas...”</p> <p>Entrevistado nº 4: “... tivemos reunião, onde foi informados como era o país para onde estávamos indo..”</p> <p>Entrevistado nº 5: “... Nas linhas de montagens eles organizaram de forma não houvesse somente alemães, mas também portugueses, no intuito de facilitar a comunicação no trabalho...”</p>
--------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

7.3 Individualmente como enfrentou as dificuldades	<p>Entrevistado nº 1: “ ... Frequentei a formação dada pela empresa...”</p> <p>Entrevistado nº 2: “...Como já tinha imigrado, enfrentei muito bem as dificuldades...”</p> <p>Entrevistado nº 3: “... Procurei relacionar mais com as pessoas que falava, o italiano e português..”</p> <p>Entrevistado nº 4: “... Me esforcei para apreender a língua...”</p> <p>Entrevistado nº 5: “... Por isso fui fazer o alemão para termos uma noção básica para assim conseguirmos minimamente comunicar...”</p>
-----------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>7.4 diferenças culturais</p>	<p>Entrevistado nº 1: “... A diferença é que na empresa onde foi a expatriação tinha menos pressão, aqui a pressão era muito maior...”</p> <p>Entrevistado nº 2: “... O povo Alemão é bastante organizado, ...”</p> <p>Entrevistado nº 3: “... Houve uma reunião com a Câmara da cidade, passaram uma série de direitos e deveres que você tinha que seguir. Verifiquei que tínhamos mais deveres do que direitos. Dentro os quais era questão do barulho, muitos não obedeciam à lei do silêncio e tive alguns problemas com vizinhos, pois onde morávamos não tinha somente colegas de trabalho expatriados.</p> <p>Entrevistado nº 4: “... Não senti dificuldades com a cultura, me adaptei muito bem. Tinha mais contato com portugueses, os alemães era mais no ambiente da fábrica.</p> <p>Entrevistado nº 5: “... Não Senti dificuldade com relação à cultura do país pois já saímos daqui, preparados, e sabíamos o que nós esperava. Tive mesmo dificuldades com relação à língua. Fomos informados sobre o jeito do povo Alemão, sobre a frieza, da maneira de tratar, de serem um pessoal mais reservado.</p> <p>O trabalho na Alemanha é menos estressante, do que na fábrica aqui. E aprendi muito bem qual é o meu trabalho e qual é o trabalho do chefe. O chefe na Alemanha tem mais trabalho do que aqui. Aqui tenho que fazer o meu trabalho e do chefe e lá o pessoal não faz muitas coisas que nós fazemos aqui...”</p>
----------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>7.5 Apesar das dificuldades retornaria expatriar</p>	<p>Entrevistado nº 1: “... Eu pensava que iria ter dificuldades, mas na verdade adaptei-me bem, ao trabalho, cultura, e à língua. Por caso nem queria voltar e até voltaria de novo...”</p> <p>Entrevistado nº 2: “... Aceitaria, outra proposta, tanto que já aceitei...”</p> <p>Entrevistado nº 3: “.. Aceitaria novamente uma missão e já aceitei...”</p> <p>Entrevistado nº 4: “... Aceitaria uma nova missão...”</p> <p>Entrevistado nº 5: “.. Só aceitaria se as condições fossem melhor do que as que tivemos, as mesmas não aceitaria. Houve muita falta de informação, por parte dos recursos humanos, a nível dos descontos, parecia que nem eles sabiam informar...”</p>
----------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------