

**REPATRIADOS PORTUGUESES:
COMPETÊNCIAS, DESAFIOS E EXPECTATIVAS NO
MERCADO LABORAL EM PORTUGAL**

Maria Leonor Pereira de Moura Pité

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Maria Gabriela Matias da Silva, Prof. Auxiliar, ISCTE
Business School, Departamento de Métodos Quantitativos para a Gestão e Economia

Setembro, 2018

REPATRIADOS PORTUGUESES: COMPETÊNCIAS, DESAFIOS E EXPECTATIVAS NO
MERCADO LABORAL PORTUGUÊS

Maria Leonor Pereira de Moura Pité

REPATRIADOS PORTUGUESES:
COMPETÊNCIAS, DESAFIOS E EXPECTATIVAS NO
MERCADO LABORAL PORTUGUÊS

Maria Leonor Pereira de Moura Pité

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Maria Gabriela Matias da Silva, Prof. Auxiliar, ISCTE
Business School, Departamento de Métodos Quantitativos para a Gestão e Economia

Setembro, 2018

Abstract

This research refers about competencies, challenges and expectations of portuguese repatriates when they are in labor market in Portugal. The studies of others investigators allow to constrast in nowadays portuguese reality. In this sense, the investigation consisted on analysing different theories about global careers, *skills* and company's current practices.

Data collection was accomplish through interviews of 17 participants on different companies. By other side, processing of data had been based on qualitative analysis divided by themes.

The conclusions were elucidate and suggestive to portuguese entrepreneurs about competencies, challenges and expectations of whom had been stayed abroad. Thus, international career's management is different from career's management in Portugal due to many variables, which some of them is the require set of skills, so that, the perspective of human resources management should be treated on different way. In the end of this research, it's easy to understand the obstacles that repatriates deal with since they return.

In my point of view, the results contribute to the investigation in human resources management and suggest another alternatives to attraction and retention of talents.

Keywords: Challenges, Repatriation, *Skills*, Human Capital

Resumo

O estudo de caso refere-se às competências, desafios e expectativas dos repatriados portugueses quando se encontram no mercado laboral em Portugal. As investigações de outros autores permitem contrastar com a análise da realidade portuguesa atual. Deste modo, a investigação consistiu em analisar as diferentes teorias sobre carreiras globais, *skills* e as práticas atuais das empresas.

A recolha de dados foi realizada através de entrevistas a 17 participantes de diferentes empresas. O tratamento dos dados teve como base uma análise qualitativa dividida por temas.

As conclusões retiradas acerca das competências, desafios e expectativas dos repatriados permitem dar sugestões aos empresários portugueses sobre os recursos humanos no estrangeiro. A gestão de carreira internacional é diferente de uma gestão de carreira em Portugal por vários factores, sendo um deles o conjunto de *skills* necessários e, por isso, a óptica de gestão de recursos humanos deverá ser tratada de forma diferente. No fim do estudo, é possível compreender os vários obstáculos que os repatriados enfrentam assim que regressam a Portugal.

A meu ver, os resultados contribuem para a investigação na área de gestão de recursos humanos e sugerem outras alternativas de atração e retenção de talentos.

Palavras-chave: Desafios, Repatriação, *Skills*, Capital humano

J240 – Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity

J23 – Labor Demand

Agradecimentos

Eu gostaria de agradecer a todas as pessoas que me ajudaram a realizar a dissertação pelo seu contributo, às quais estou grata do fundo do coração. À minha professora de mestrado que me orientou e ajudou com a sua constante disponibilidade e paciência durante o processo de realização, Prof. Maria Gabriela Silva. Aos participantes que foram entrevistados, que sem o material das entrevistas, não seria possível ter uma base de dados tão completa. A uma amiga minha que conheci durante o programa Erasmus que contribuiu também para a realização da dissertação. Eu gostaria de voltar a encontra-la, apesar de ela viver num país um pouco distante. À minha mãe, a quem admiro e que me ajudou de diversas maneiras. Ao meu avô, a quem também admiro muito que me incentivou a terminar o mestrado. A uma amiga minha muito especial que com a sua constante disponibilidade e simpatia me ajudou. A vários amigos meus que estiveram constantemente a perguntar quando terminava a dissertação de mestrado, porque me impulsionaram a ser exigente comigo própria e a assumir os meus compromissos com a Universidade. Ao ISCTE cuja excelente organização foi indispensável para a execução deste projeto. Aos funcionários das duas bibliotecas onde realizei as minhas pesquisas, nomeadamente, do ISCTE e do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa que estiveram sempre disponíveis e, ainda, ensinaram-me algumas ferramentas úteis de pesquisa. Por fim, gostaria de agradecer a todos os outros que não mencionei, mas que me ajudaram a concretizar este sonho. Sem o contributo de todos, certamente o meu caminho seria mais difícil e menos interessante.

“Chez moy, je me destourne un peu plus solvente à ma librairie, d’où, tout d’une main, je comande mon message: Je suis sur l’entrée, et vois soubz moy, mon jardin, ma basse cour, ma cour, et dans la plus part des membres de ma maison. Là je feuillette à cette heure un livre, à cette heure un autre, sans ordre et sans dessein, à pieces descousues: Tantost je resve, tantost j’enregistre et dicte, en me promenant, mès songes que voicy.”

Michel de Montaigne

Índice

Introdução	1
Revisão de literatura	2
1. Desenvolvimento de carreira e a expatriação	2
1.1 Distinção entre imigrantes e expatriados	3
1.2 Tipos de expatriado.....	4
1.2.1 Expatriate assignment vs Overseas experience	4
1.2.2 Self-initiated expatriate vs Company-backed.....	5
1.3 Gestão de Carreiras na expatriação	7
1.4 Vantagens na expatriação	7
1.5 Desvantagens na expatriação	9
1.6 Abordagem teórica de vários modelos.....	10
1.6.1 Teoria do capital humano de Becker (1993)	10
1.6.2 Teoria da prática e do capital cultural de Bourdieu.....	10
1.6.3 Teoria da conservação de recursos de Hobfoll (1989)	17
1.7 Relação entre várias teorias sobre a expatriação.....	18
Metodologia	30
2. Estratégia de investigação	30
2.1 Distinções entre um estudo quantitativo e um estudo qualitativo	30
2.2 Estudo de caso.....	31
2.3 Acesso aos participantes	33
2.4 Amostra.....	33
2.5 Técnicas de recolha de informação	35
2.5.1 Entrevistas semi-estruturadas	35
2.5.2 Vantagens das entrevistas semi-estruturadas.....	37
2.5.3 Técnica dos incidentes críticos	38

Repatriados Portugueses e mercado laboral

2.5.4	Saturação dos dados.....	38
2.6	Codificação dos dados e análise.....	38
2.7	Ética e credibilidade.....	41
	Resultados.....	43
3.1	Características individuais associadas a uma experiência internacional bem-sucedida	43
3.1.1	Espírito de sacrifício.....	43
3.1.2	Espírito de aventura.....	44
3.1.3	Personalidade.....	45
3.2	Competências que se podem adquirir numa experiência internacional	46
3.2.1	Línguas estrangeiras	46
3.2.2	Know-how	47
3.2.3	Competências sociais.....	48
3.2.4	Rede de contactos	50
3.2.5	Resiliência	51
3.2.6	Pragmatismo e simplificação.....	52
3.2.7	Pensamento disruptivo	53
3.2.8	Adaptação e flexibilidade	54
3.2.9	Liderança	56
3.2.10	Empreendedorismo.....	58
3.3	Experiências após o retorno	60
	Discussão	64
	Conclusão	72
	Bibliografia	73

Índice de tabelas

Tabela 1- Quadro descritivo dos participantes	34
Tabela 2- Lista de codificação.....	41

Índice de figuras

Figura 1- Distribuição de indivíduos por género.....	33
Figura 2- Distribuição de indivíduos por anos de expatriação	35

Introdução

Segundo Gregersen (1998, cit in Harris e Dickman, 2005), o projeto internacional é normalmente reconhecido por desenvolver competências globais. Harris e Dickman (2005) afirmam que é importante desenvolver indivíduos para serem no futuro líderes que consigam gerir o aumento da complexidade das organizações globais.

Centrada no tema de expatriação, esta investigação visa compreender as mais-valias que uma experiência internacional poderá oferecer ao trabalhador que aceita viver e trabalhar fora de Portugal, quer a convite pela organização onde trabalha, quer por iniciativa própria. A pesquisa baseia-se num estudo qualitativo e procura responder às questões de investigação. Desta forma, a recolha de dados consistirá em entrevistas baseadas em experiências de vida dos participantes. A análise das entrevistas procurará identificar os diversos aspectos, positivos ou não, que os participantes destacaram das suas experiências internacionais durante e após o retorno a Portugal. Neste sentido, este estudo procurará responder às seguintes questões de investigação:

- Quais são os principais desafios dos repatriados após o retorno a Portugal?
- A experiência internacional é valorizada quando o indivíduo reingressa no mercado de trabalho português?

Tendo em conta a estrutura da dissertação, esta tese inclui:

- I. Revisão de literatura – abordagens teóricas relevantes que analisam aprofundadamente o tema da expatriação e do sucesso dos repatriados, tal como, a relação entre as várias teorias e algumas ideias sobre o recrutamento e o desenvolvimento de carreira.
- II. Metodologia – Descrição da estratégia de investigação, do método de recolha de dados, assim como, a a descrição dos participantes e da técnica de análise de dados.
- III. Resultados – Descrição e interpretação dos dados recolhidos
- IV. Discussão – Responder às questões de investigação através do conjunto de resultados e do cruzamento destes com as abordagens teóricas sobre os diversos temas.
- V. Conclusões – Apresentar as principais conclusões do presente estudo, as limitações e sugestões para estudos futuros.

Revisão de literatura

1. Desenvolvimento de carreira e a expatriação

O crescimento exponencial da globalização permite o aparecimento de novos mercados que conduzem ao fluxo de capital humano para além de fronteiras. A orientação profissional das pessoas tem sido focada na individualidade e em carreiras direcionadas para elas mesmas. Em termos da organização, evidencia-se uma mudança para a gestão de talento numa vertente global, ou seja, os mercados de trabalho estão direcionados para o surgimento de novos talentos (Baruch et al, 2016).

Recentemente, segundo Siljanen & Lämsä (2009) novos tipos de carreira têm surgido como o *boundaryless*, *protean* e *post-corporate careers*. O conceito de *boundaryless career* surge através Michal Arthur (cit in Greenhaus et al, 2010) e os seus colegas em meados de 1990.

Boundaryless career é a representação do percurso laboral em organizações modernas com pouca ênfase em níveis hierárquicos e divisões funcionais. *Boundaryless career* requer a mudança de uma organização para outra e uma *network* mais abrangente em mais de uma empresa e entre vários indivíduos. Neste sentido, *boundaryless career* é caracterizada por uma mobilidade regular entre organizações, tendo em conta que não está relacionado com um único posto de trabalho e nem está inserida dentro de uma hierarquia tradicional (Greenhaus et al, 2010).

Segundo Arthur e Rousseau (1996, cit in Baruch et al, 2016), entre outros autores, *boundaryless career* refere-se a uma carreira de um indivíduo que aprecia a aprendizagem e a experiência relativamente ao projeto internacional, sem esperar que os seus esforços sejam valorizados pela organização onde trabalha. De acordo com Baruch et al (2016), de forma que o indivíduo dê continuidade à experiência internacional, ele muda de organização e constrói a sua carreira entre organizações e países.

De acordo com Hall (2004), um indivíduo que segue uma *protean career* é movido pelos valores pessoais do que pelas recompensas da organização. Em 1976, Douglas Hall (1976, cit in Hall, 2004) descreve *protean career* como um tipo de carreira em que a pessoa é responsável; os valores defendidos são a liberdade e o crescimento e, por fim,

os critérios são subjetivos tendo em conta o sucesso psicológico. Um indivíduo neste tipo de carreira apresenta quatro dos fatores do modelo *Big Five*, ou seja, nomeadamente, a extroversão, a abertura a novas experiências, a simpatia e a conscienciosidade. De acordo com Hall & Mirvis (1996, citado por Hall, 2004), um *protean careerist* caracteriza-se por ser um aprendiz contínuo, aberto a novas possibilidades e vê a sua carreira em fases de ciclo de aprendizagem.

De acordo com os mesmos autores (Siljanen & Lämsä, 2009), os projetos de expatriação já não são muito observados nas carreiras organizacionais, mas pelo contrário são nas decisões e aspirações dos indivíduos. Segundo Dowling & Welch (2004, cit in Siljanen & Lämsä, 2009), a ideia da expatriação consiste na transferência de um indivíduo dentro das operações internacionais de uma determinada organização.

Segundo Brewster e Suutari (2000, cit in Siljanen & Lämsä, 2009), em organizações não-lucrativas, verifica-se que os indivíduos estão mais predispostos em atingir os seus objetivos pessoais e a iniciar a sua própria expatriação do que em cumprir com os objetivos da organização onde trabalham quando apresentam um grau académico superior, orientação internacional, desejo de mobilidade e capacidade em outras línguas sem ser a língua materna. Para além disso, Brewster e Lee (2006, cit in Siljanen & Lämsä, 2009) afirmam que a expatriação é maior em organizações não-lucrativas do que aquelas que estão no sector privado.

1.1 Distinção entre imigrantes e expatriados

De acordo com Siljanen & Lämsä (2009), os expatriados são profissionais que vivem e trabalham como imigrantes temporários. Ainda, Baruch et al (2016) acrescentam que um expatriado é um trabalhador enviado num projecto pela sua empresa para outro país. Por sua vez, Neault (2007) defende a semelhança dos desafios dos repatriados com os dos imigrantes. Segundo o mesmo autor (Neault, 2007), os repatriados são indivíduos que voltaram para o seu país de origem.

Os indivíduos com carreiras globais podem ser imigrantes, expatriados ou repatriados. Os expatriados distinguem-se dos imigrantes, porque permanecem no

estrangeiro temporariamente. Mais ainda, eles retêm a nacionalidade do país de origem (Neault, 2007).

Na economia atual global, a diferença entre imigrantes e expatriados pode ser ténue. Apesar de todas as pessoas que vivem no estrangeiro aparentarem ser imigrantes, os expatriados mantêm contacto com o seu país de origem ao mesmo tempo que procuram oportunidades de carreira no contexto internacional (Neault, 2007).

A tendência atual das empresas no contexto internacional consiste em contratar pessoas locais do que recorrer à expatriação em países dos quais têm sucursais de negócio. Face a estes novos obstáculos, os expatriados enfrentam os mesmos desafios que os imigrantes. Eles necessitam de criar e manter *networking* local, como também, precisam de dominar a língua do país anfitrião e a cultura adjacente. Os trabalhadores locais desse país que acolhem os expatriados apresentam a vantagem competitiva do conhecimento local *networking*. Os expatriados ainda enfrentam um desafio adicional de manter as relações profissionais do seu país de origem através de sindicalizações, continuidade na formação académica e redes de contacto a nível profissional (Neault, 2007).

1.2 Tipos de expatriado

1.2.1 Expatriate assignment vs Overseas experience

Inkson et al (1997, cit in Siljanen e Lämsä, 2009) aborda dois modelos distintos de expatriação, nomeadamente, *expatriate assignment* e *overseas experience*. De acordo com os mesmos autores (Inkson et al, 1997 cit in Siljanen e Lämsä, 2009) *expatriate assignment* significa que o projeto de expatriação é introduzido pelo empregador que apresenta um motivo para os seus trabalhadores desempenharem as suas funções fora do país onde eles vivem numa filial da empresa ou num projeto especial. De acordo com Inkson et al, 1997 cit in Siljanen e Lämsä, 2009) neste caso os expatriados são financiados pela empresa e os seus objetivos coincidem com os da organização. Segundo o mesmo autor (Inkson et al, 1997 cit in Siljanen e Lämsä, 2009) normalmente, os projetos internacionais enquadram-se na carreira do indivíduo. De acordo com Inkson et al (1997, cit in Siljanen e Lämsä, 2009) por outro lado, *overseas experience* é similar ao *self-initiated expatriate*, sendo que a iniciativa deriva do próprio indivíduo, ou seja, num

desenvolvimento pessoal de um projeto e caracteriza-se por pertencer ao *boundaryless career* ou carreira global.

1.2.2 Self-initiated expatriate vs Company-backed

De acordo com Doherty et al (2011), *company-backed* são os indivíduos suportados pela empresa para realizar um projeto internacional, enquanto *self-initiated expatriate* são aqueles que trabalham no estrangeiro sem o apoio de uma organização. De acordo com Inkson e Arthur (2001, cit in Doherty et al, 2011), bem como, Dickman e Doherty (2008, cit in Doherty et al, 2011), os *company-backed* são motivados para trabalhar num contexto internacional, de modo a obter maior capital de carreira e, com esse capital, acrescentar valor à sua carreira. De acordo com Doherty et al (2011), a decisão de expatriação por um período de tempo para o estrangeiro dos *company-backed* está relacionada com a vontade de progressão de carreira, procurando proporcionar desenvolvimento profissional e mais oportunidades. Igualmente, de acordo com Doherty et al (2011), a remuneração durante o período de tempo de expatriação é considerado motivador para estes indivíduos. De acordo com Harvey (1995, cit in Doherty et al, 2011), tais como, Linehan e Walsh (2000, cit in Doherty et al, 2011), na expatriação apoiada pela organização, a recolocação do cônjuge e a carreira dual são importantes a ter em conta. Segundo Harris, Brewster e Sparrow (2003, cit in Doherty et al, 2011), o balanço entre trabalho e família é um fator preponderante para a decisão de sair do país na mobilidade internacional. Por fim, segundo Doherty et al (2011), a expatriação depende também da atratividade do destino onde os indivíduos irão realizar o projeto.

Segundo Inkson et al (1997, cit in Doherty et al, 2011), os *self-initiated expatriate* motivam-se pela vontade de aventurar e explorar. Segundo Doherty et al (2011), os *self-initiated expatriates* apreciam a experiência cultural e a oportunidade de aprendizagem pessoal. Richardson e McKenna (2006, cit in Doherty et al, 2011) identificam quatro tipos de motivação para um *self-initiated expatriate*, nomeadamente: a motivação para explorar, a motivação para retirar-se, os motivadores financeiros e a motivação para construir uma carreira. De acordo com os mesmos autores (2006, cit in Doherty et al, 2011), a família desempenha um papel importante para o *self-initiated expatriate*, sendo que depois estes indivíduos tendem a regressar ao seu país de origem por causa das afiliações familiares e sociais. Segundo Mitchell, Levin e Krumboltz (1999, cit in Doherty

et al, 2011), bem como, Richardson e Mallo (2005, cit in Doherty et al, 2011), a casualidade de ir para outro país para trabalhar por um determinado período de tempo é, igualmente, considerável.

De acordo com o estudo de Doherty et al (2011), os *company-backed* são aqueles que decidem trabalhar no estrangeiro por três principais motivos: impacto na carreira, potencial de desenvolvimento de *skills* e desafio profissional; enquanto os *self-initiated expatriates* apresentam outras razões, das quais as três mais importantes consistem no espírito de aventura, na confiança nas suas habilidades em trabalhar e em viver no estrangeiro e, por fim, na maneira de ver o mundo.

Doherty et al (2011) evidenciam que os *company-backed* ocupam cargos e posições importantes, enquanto os *self-initiated expatriates* assumem papéis menos desafiantes. Segundo Global Market Insite (2006, cit in Doherty et al, 2011), as iniciativas do país anfitrião, bem como, as suas regulações e padrões sociais influenciam o modo dos estrangeiros de ver essa nação e a decisão de trabalhar nesse país. Segundo Tung (1998, cit in Doherty et al, 2011) no que diz respeito a outras diferenças entre os *company-backed* e os *self-initiated expatriates*, a principal razão dos *company-backed* terem insucesso na expatriação ou no retorno prematuro consiste na incapacidade da família adaptar-se às novas condições. Por outro lado, de acordo com Richardson (2006, cit in Doherty et al, 2011) os *self-initiated expatriates* veem como um benefício o facto da família viver no estrangeiro (Richardson, 2006 cit in Doherty et al, 2011).

De acordo com Black e Gregersen (1992, cit in Doherty et al, 2011), as empresas devem promover a lealdade dual dos dois países, tanto o de origem como o de acolhimento, de forma a auxiliar os expatriados em servir as operações locais e da empresa da qual provêm. De acordo com Stahl et al (2002, cit in Doherty et al, 2011), a carreira dos *company-backed* relaciona-se com a progressão, enquanto a dos *self-initiated expatriates* relaciona-se com a trajetória de vida. Por esse motivo, deve-se ao facto dos *self-initiated expatriates* preocuparem-se com o desenvolvimento pessoal e dos *company-backed* com o desenvolvimento de carreira e progressão. Segundo Doherty et al, 2011, neste sentido, o tipo de carreira dos *self-initiated expatriates* considera-se como *protean career* e o dos *company-backed* como *boundaryless career*, o que contradiz as ideias de outros autores anteriormente mencionados.

A diferença nas escolhas de carreira têm impacto na sua identidade, experiências e capital. *Company-backed* ambicionam por uma carreira com foco na flexibilidade e oportunidade dentro da organização, enquanto os *self-initiated expatriates* pretendem uma carreira com foco na atratividade e reputação do destino da expatriação (Doherty et al, 2011).

1.3 Gestão de Carreiras na expatriação

Segundo Baruch (2004), a gestão de carreiras relacionada com a expatriação de um indivíduo envolve quatro componentes: escolha do candidato, preparação pré-anunciada para o quadro executivo e para a família, suporte e manutenção e, por fim, facilitação de um retorno para o seu posto laboral após o fim do projeto.

O contracto psicológico de Rousseau (1989, cit in Baruch et al, 2016) é um aspecto a ter em conta neste tipo de gestão de carreiras. Segundo Baruch et al (2016), a definição do contrato consiste nas crenças individuais de acordo com termos e condições de uma troca mútua entre a pessoa, que neste caso é o expatriado, e outra entidade, tratando-se da organização.

Segundo Rousseau (1995), o contrato psicológico define-se por um acordo que não é escrito entre um indivíduo e a organização. Neste acordo são estabelecidos obrigações mútuas. De acordo com Baruch et al (2016), a tendência global aponta para os *self-initiated expatriates*, sendo que o contrato psicológico adopta características de uma *protean career*. Segundo o mesmo autor (Baruch et al, 2016), os indivíduos não consideram relevante o compromisso organizacional.

1.4 Vantagens na expatriação

Kobrin (1988, citado por McNulty & Tharenou, 2004) acredita que a internacionalização *on-the-job* de gestores que se adequem aos projetos internacionais podem conduzir à especialização entre culturas, *skills* a nível linguístico e conhecimento local sobre o país de acolhimento. Quanto aos benefícios a nível organizacional, Boyacigiller (2000, citado por McNulty & Tharenou, 2004) e Harzing (2001, citado por

McNulty & Tharenou, 2004) defendem que as vantagens da expatriação incluem uma maior informação sobre o mercado internacional, transferência de cultura organizacional e desenvolvimento de gestores globais.

McNulty & Tharenou (2004) identificaram algumas condições quando um expatriado tem mais benefícios do que prejuízos. As situações quando uma empresa é bem-sucedida são as seguintes:

- 1) Define com clareza os objetivos e o projeto internacional é bem planeado;
- 2) Utiliza o processo de seleção com uma lista de critérios apropriada para os objetivos do projeto;
- 3) Estabelece programas de formação e desenvolvimento antes da expatriação e no decorrer que apoiam as necessidades dos expatriados e das suas famílias;
- 4) Fornece suporte às famílias;
- 5) Atribui uma avaliação de desempenho adequada ao expatriado tendo em conta o tipo de trabalho e desafios;
- 6) Alinha o sistema de recompensas aos objetivos do projeto internacional

Edstrom (1997, cit in McNulty & Tharenou, 2004) e Galbraith (1994, cit in McNulty & Tharenou, 2004), apresentam três razões para as organizações-filiais utilizarem expatriados. Segundo os mesmos autores (McNulty & Tharenou, 2004) uma das razões consiste no preenchimento de vagas de emprego dos expatriados quando os trabalhadores locais qualificados não estão disponíveis. Ainda, Edstrom (1997, cit in McNulty & Tharenou, 2004) e Galbraith (1994, cit in McNulty & Tharenou, 2004) apresentam duas razões: desenvolver a gestão e apoiar no controlo, bem como, coordenar e auxiliar na transferência da cultura organizacional. Segundo os mesmos autores (McNulty & Tharenou, 2004), estas razões têm sido demonstradas na prática através de estudos de caso. McNulty & Tharenou (2004) verificam que em vários inquéritos, entende-se que os expatriados servem para preencher a lacuna de *skills*. Segundo os mesmos autores (McNulty & Tharenou, 2004) eles podem preparar a perícia da gestão, promover novas tentativas, transferir tecnologia, permitir o controlo administrativo e, por fim, transferir a cultura corporativa. De acordo com os mesmos autores (McNulty & Tharenou, 2004), a principal preocupação da organização consiste na transferência da

cultura organizacional para que os expatriados possam ser selecionados, formados e recompensados em diferentes modos do que é estabelecido normalmente para outros tipos de trabalhadores.

McNulty & Tharenou (2004) afirmam que as práticas isoladas, por exemplo, a formação, podem aumentar o sucesso da expatriação. No entanto, algumas evidências empíricas (Dyer & Reeves, 1995 e Ichniowski, Shaw & Prensushi, 1997, cit in McNulty & Tharenou, 2004) suportam a ideia de que os sistemas de gestão de recursos humanos podem causar mais impacto do que as práticas isoladas.

Ainda, as vantagens da expatriação para o indivíduo destacam-se pela aquisição de *soft skills* (por exemplo, flexibilidade, resiliência e conforto com a ambiguidade), *hard skills* (expertise técnico, por exemplo) e *job search skills* (por exemplo, conhecimento do mercado de trabalho local, *network* e percepção sobre a procura de trabalho na nova comunidade) (Neault, 2007).

1.5 Desvantagens na expatriação

De acordo com Tung (cit in Baruch et al, 2016), a falha da expatriação consiste na possibilidade da inabilidade do indivíduo em terminar as suas responsabilidades no estrangeiro e, desta forma, é convocado antes do final do termo do contrato de emprego no exterior. Algumas evidências empíricas (Banai, 1991, cit in McNulty & Tharenou, 2004) indicam que uma integração fraca do conhecimento e especialização do indivíduo na organização, bem como, a perda desse expatriado para empresas concorrentes durante os primeiros dois anos da repatriação podem representar um custo considerável e, conseqüentemente, diminuir o ROI da organização.

Por outro lado, os retornos prematuros podem gerar elevadas taxas de insucesso na expatriação, ou então, de acordo com Stroh (1995, cit in McNulty & Tharenou, 2004), o *turn-over* laboral pode criar inadequações nos candidatos selecionados. Também, de acordo com Zeira e Banai (1987, cit in McNulty & Tharenou, 2004), o desempenho fraco dos expatriados pode resultar em múltiplas conseqüências, por exemplo, no insucesso do alcance dos objetivos propostos para o projeto internacional.

Outro problema relacionado com a repatriação consiste na conversão da moeda do país de acolhimento para o país de origem, em que o valor monetário poderá diminuir devido ao peso da moeda. De outro modo, a falta de reconhecimento dos empregadores sobre a experiência internacional como uma mais-valia poderá constituir um obstáculo. Os repatriados enfrentam a falta de credenciais ou a desatualização da formação, tais como, a restituição de uma rede profissional de contactos e o choque cultural no seu retorno. Ainda, aqueles que voltam para a mesma organização podem ser alvo de falta de estratégia de retenção por parte da organização (Neault, 2007).

1.6 Abordagem teórica de vários modelos

1.6.1 Teoria do capital humano de Becker (1993)

Segundo a teoria do capital humano de Becker (1993, cit in Ramaswami et al, 2016), quanto maior o investimento no capital humano, maior é o retorno de carreira e também o desempenho e a produtividade do indivíduo. De acordo com Caligiuri et al (2009, cit in Ramaswami et al, 2016), muitas empresas têm utilizado a expatriação com um requisito para a progressão de carreira. Segundo Leung et al (2014, cit in Ramaswami et al, 2016), o sucesso de carreira só é atingido quando a organização promove *skills* culturais e de liderança, isto é, competências interculturais que são adquiridas exclusivamente através da expatriação.

A teoria do capital humano consiste em todo o conhecimento, valores, estado de saúde ou *skills* que não pode estar dissociado do ser humano. Desta forma, o capital humano consiste na educação formal ou formação *on-the-job*, o que contribui para ganhos e produtividade, providenciando conhecimento, *skills* e um modo único de resolver os problemas. Assim, as pessoas investem no capital humano quando gastam na educação ou na formação (Becker, 1993).

1.6.2 Teoria da prática e do capital cultural de Bourdieu

De acordo com Queiroz (2007), a “teoria da prática” definida por Pierre Bourdieu constitui uma construção da classe a partir de vários fatores, nomeadamente, o capital económico, o capital cultural, o capital social e o capital simbólico e, também, a trajetória

social. Segundo o mesmo autor (Queiroz, 2007), ao contrário da teoria económica de Karl Marx, a maioria do excedente consiste numa relação de exploração baseada na interdependência das classes. De acordo com Queiroz (2007), Marx rejeita a hipótese da classe social ser caracterizada pelo seu rendimento ou estilo de vida, embora não subvalorize esses critérios. Segundo Queiroz (2007), a teoria económica de Karl Marx surge do estudo das práticas culturais de classes. Por outro lado, Bourdieu (cit in Queiroz, 2007) apresenta os fatores objetivos que consistem, por exemplo, na categoria socioprofissional, origem familiar ou idade e que servem para o agrupamento e mobilização social. O sociólogo, Pierre Bourdieu, (cit in Queiroz, 2007) constrói as classificações de categorias sociais a partir de uma perspetiva materialista da consciência, o que significa na apreensão dos significados que os indivíduos atribuem às ações. De acordo com Queiroz (2007), a nível sociológico, o conceito de *habitus* define-se pela consciência de classes, mais especificamente, pela ideia sistemática de todas as práticas contribuírem para aproximar ou afastar os gostos e a visão de si próprios e as dos outros de um grupo de indivíduos.

Pierre Bourdieu (cit in Lin, 2001) apresenta também a teoria do capital cultural que deriva da “teoria da prática”, tal como, está incluída na perspetiva do capital humano. Bourdieu (cit in Lin, 2001) explica a cultura como um sistema de símbolos e significados. De acordo com Bourdieu (cit in Lin, 2001), a educação pode ser vista como capital humano para uns e a teoria do capital cultural para outros. De acordo com Lin (2001), embora os dois pontos de vista provêm do mesmo fenómeno empírico que é a educação, representam distintas explicações teóricas.

Bourdieu (cit in Lin, 2001) reflete o capital como o proveito de um conflito permanente na sociedade ou no *field* social. De acordo com Lin (2001), desta forma, o capital cultural é oriundo das noções de práticas sociais e reprodução social de símbolos e significados. Segundo o mesmo autor (Lin, 2001), a reprodução social consiste em obrigar às culturas minoritárias uma denominada violência simbólica pelas culturas dominantes. De acordo com Lin (2001), esta violência é imposta através da aculturação legítima pela classe dominante através de uma cultura objetiva e valores da sociedade.

O conhecimento legítimo através da reprodução social repercute-se pelas próximas gerações, o que constitui um problema na sociedade. A violência social e reprodução social de Bourdieu têm como bases a teoria de Marx, em que este afirma a

existência de uma diferença entre classes e uma imposição de valores de uma dada classe dominante. Com base neste pensamento, o capital cultural pode denominar-se por conhecimento legítimo (Lin, 2001).

O modo de aquisição de capital cultural é explicado maioritariamente pela origem social. Contudo, também é esclarecido a partir do grau em que este capital é reconhecido e garantido pelas qualificações académicas. No entanto, a mesma qualificação educacional entre indivíduos pode assegurar diferentes relações para a cultura. Assim que se progride na hierarquia educacional à medida que os valores apreendidos são formas de utilizar o conhecimento, cada vez menos é apenas valorizado o conhecimento num determinado assunto. Apesar da conversão do capital cultural herdado em capital educacional, o sistema educacional não tem o monopólio da produção do capital cultural. Por outras palavras, o capital adquirido durante a formação escolar depende do que é exigido aos detentores desse capital e assume valor em outras formas de capital incorporado conforme as circunstâncias. Por exemplo, a reconversão do capital económico em capital educacional é uma das estratégias dos indivíduos de classe de burguesia manterem posições de um determinado nível social aos seus herdeiros (Bourdieu, 1984).

A teoria da aprendizagem social das carreiras resulta em escolhas ocupacionais de experiências de aprendizagem, planeadas ou não, que acontecem em diversos eventos sociais e atividades durante a vida. No nível básico, a interação da família e o *background* pode ter influência persuasiva no desenvolvimento psicossocial a longo prazo no indivíduo e influenciam as escolhas e aspirações de carreira (Greenhaus et al, 2010).

1.6.2.1 Definição do field, habitus e practice

Contrariamente a Marx, Bourdieu (cit in Lin, 2001) concentra-se no trabalhador e na relação entre o capital adquirido e o mercado. Este autor (cit in Lin, 2001) destaca a importância da estrutura social externa para o processo de violência simbólica e a reprodução social e, inclusive, das pedagógicas, como finalidade de formar ou impôr desvalorização sobre os trabalhadores de classes dominadas. Bourdieu (cit in Lin, 2001) considera a sociedade como uma rede de posições ou *fields*, contudo alguns dos indivíduos da classe dominada podem possuir capital, contudo, são ignorados pela

sociedade. De acordo com Lin (2001) estas características refletem a teoria neo-capital como base na teoria do capital cultural.

Pierre Bourdieu (cit in Calhoun, 2005) defende a ideia de que cada parte da cultura consiste num produto do *field* social, isto é, um grupo de especialistas com relações interdependentes entre si, quer sejam intelectuais, artistas, costureiros ou outro tipo de entendedores. De acordo com o mesmo autor (cit in Calhoun, 2005), a estrutura interna do *field* cultural está dividida por dois eixos. Segundo Bourdieu (cit in Calhoun, 2005), o eixo horizontal relaciona-se com a autonomia relativa que se estende internamente pela orientação dos intervenientes em relação aos seus valores, problemas e critérios de prestígio ou pelo meio envolvente relativamente aos seus seguidores, consumidores ou superiores hierárquicos. Bourdieu (cit in Calhoun, 2005) caracteriza, por outro lado, o eixo vertical como a posição vertical entre a elite de prestígio, associada à arte, literatura, ciência e filosofia, em relação à nova geração que está tentar pertencer a essa elite.

Um *field* é um “sistema estruturado de posições sociais, que está ocupado por indivíduos ou instituições, isto é, a natureza que define a situação dos seus participantes” (Jenkins, 2002:85).

Por outro lado, o *field* baseia-se numa estrutura de distribuição de poder ou capital daquele que na sua posse tem acesso a lucros específicos nesse *field*, bem como, relações objetivas com outras posições. Estas relações podem ser caracterizadas como: domínio, subordinação ou equivalência no que diz respeito a quem tem acesso a esses bens ou recursos. Por este meio, os recursos diferenciam-se em quatro categorias: capital económico, capital social, capital cultural e capital simbólico. A existência de um *field* presume na sua funcionalidade numa criação de crença na legitimidade dos participantes e no valor do capital nesse nível. O interesse legítimo no *field* está associado ao processo que gerou essa própria crença (Jenkins, 2002).

A estrutura do *field* cultural não é apenas constituída pelo sistema de classes ou designado por *field* de poder, mas também é formada por uma similaridade entre a estrutura de relações dentro do *field* cultural, e no seu exterior, a estrutura de relações entre classes. Verifica-se, ainda, semelhanças de poder entre as classes dominadas e a cultura de elites dentro do *field* (Calhoun, 2005).

A estrutura do estilo de vida de um indivíduo ou grupo está enquadrada num conjunto de múltiplas *practices* desempenhadas em *fields*. As *practices* são orientadas por diversas lógicas e introduzem várias formas de realização. De forma a ilustrar esta ideia, representa-se a seguinte fórmula: [(*habitus*) (*capital*)] + *field* = *practice*. Ainda mais, por detrás do conjunto de práticas e diferentes estilos de vida, pressupõe-se a estrutura de um espaço simbólico desse tal conjunto. Dentro desse espaço, a classe objetiva define-se como um conjunto de indivíduos que estão em condições homogêneas de vida. Por suposto, os indivíduos dentro da classe impõem fatores semelhantes entre si e produzem sistemas de recursos capazes de criar as mesmas práticas. Cada uma das classes sociais possui um conjunto de propriedades comuns, podendo estas ser posses de bens, poder ou propriedades incorporadas. Alguns exemplos de propriedades são o *habitus* da classe, mais particularmente, os esquemas de sistemas de classificação (Bourdieu, 1984).

O *practice*, ou seja, a lógica da prática é apresentada por Pierre Bourdieu em três vertentes dentro da “teoria da prática”. A primeira vertente reflete-se em Karl Marx, quando este defende que os indivíduos são meramente atores das circunstâncias em que se encontram. Na prática, os sujeitos adquirem maturidade, aprendizagem e competências culturais, incluindo a identidade social. De outra forma, a segunda vertente da lógica consiste na vida social não refletir-se em regras básicas, modelos normativos e indicações. Mesmo que o tempo seja objetivo e irreversível em oposição à *practice*, é também manipulado como uma estratégia de recurso. No contexto social, os indivíduos poderão escolher improvisar o seu modo de viver. Adicionalmente, a terceira e última vertente reflete-se na metáfora que Pierre Bourdieu utiliza na vida social, sendo esta como um jogo. Nesta última vertente da lógica da prática, Bourdieu determina o que os participantes devem agir e é ensinado através da aprendizagem explícita, tal como, a experiência na prática. Com este efeito, a maioria dos indivíduos prefere exibir o seu melhor desempenho do que a excelência de interagir com outros. Por outro lado, o conceito de *practice* relaciona-se com o seu motivo, sendo possível verificar porquê o Bourdieu rejeita o estruturalismo. A noção de estratégia verifica-se pelo facto dos actores possuírem objetivos e interesses sobre o que é estabelecido para pôr em prática a lógica de cada um (Jenkins, 2002).

Para Bourdieu (cit in Mayrhofer et al, 2007), o *field social* é um conjunto padronizado de práticas que sugere ações de acordo com regras e papéis sociais. Segundo

Arthur et al (cit in Mayrhofer et al, 2007), as carreiras estão dentro de um *field*, dado que consiste num conjunto padronizado de práticas permitidas e restringidas através de regulamentos do *field* e, por sua vez, estas contribuem para a definição dos mesmos. De acordo com os mesmos autores (cit in Mayrhofer et al, 2007), as carreiras são sequências de posições influenciadas pelo esforço do indivíduo no trabalho.

O *habitus* define-se pelo “conjunto de esquemas de percepções, pensamentos, sentimentos, avaliações, comunicações e ações que pré-estabelecem todas as manifestações e declarações expressivas, verbais e práticas de um indivíduo” (Mayrhofer et al, 2007: 93)

Alguns autores, como por exemplo Boudon (cit in Mayrhofer et al, 2007), criticam Bourdieu no que diz respeito ao *habitus*, uma vez que essa ideia pode ser previsível quando o indivíduo é confrontado com novas situações e contextos. Deste modo, Boudon (Mayrhofer et al, 2007) explica que o *habitus* pode atuar de um modo inovador em situações novas que o indivíduo enfrenta de forma inesperada. Ainda assim, outros autores (cit in Mayrhofer et al, 2007) admitem que o *habitus* pode não ser pré-determinado de modo que a pessoa possa ser influenciada por tendências que o modificam.

1.6.2.2 Tipos de capitais

Segundo Bourdieu (1986), o capital é o trabalho acumulado que é apropriado por uma ideologia privada de indivíduos ou grupos, permitindo torná-lo numa pertença para esses proprietários. Analogamente, segundo o mesmo autor (Bourdieu, 1986) é uma força inscrita em estruturas objetivas e subjetivas, como também, um princípio subentendido em regulamentos no *field* social. A teoria económica de Marx (cit in Bourdieu, 1986) permite contestar a definição de economia das práticas do capitalismo. Marx (cit in Bourdieu, 1986) considera o capital como um meio de trocas, em que o objetivo principal consiste em maximizar o lucro, sendo que implicitamente define outras formas de câmbio que não são de natureza económica. No seguimento desta ideia, Bourdieu (1986) salienta que a partir do capital económico é possível surgir o capital social ou cultural.

O conceito *euphemization* significa a dissimulação em que diferentes géneros de capital podem converter-se noutros tipos. Partindo do princípio que os detentores

controlam o seu poder e privilégios, estes preferem converter num género para outro. Dependendo do *field* onde são empregues as funções e o custo das transformações, o capital pode ser apresentado pelas três diferentes formas: económico, social e cultural. Tanto o social como o cultural podem ser convertidos em capital económico.

O capital cultural pode ser determinante na reprodução da estrutura social, sendo que se subdivide em três tipos: incorporado, institucionalizado e objectivado (Bourdieu, 1986).

No que se refere ao capital cultural incorporado, este consiste em disposições a longo termo na mente e corpo, se bem que o *habitus* nesta forma é um conjunto de preferências e competências de índole de julgamento dos outros. Esta forma de capital é em larga escala herdada e adquirida no seio familiar. Seguidamente, o capital cultural objectivado apresenta-se na forma de bens culturais, como por exemplo, coleções de livros ou instrumentos musicais que irão refletir no *habitus*. Por fim, o capital cultural institucionalizado consiste nas qualificações educacionais (Priour e Savage, 2011).

O capital cultural institucionalizado concede honras e tem como origem as qualificações educacionais. Nesta subclassificação, as cedências das credenciais e as instituições premeiam o individuo ou grupo por criar um valor diferencial. Algumas investigações recentes ainda mostram outro tipo de capital que os grupos sociais podem mobilizar, que consiste no capital técnico. Este é caracterizado pela vantagem distinta que as classes de trabalhadores adquirem pela sua habilidade vocacional e transferem para as suas gerações seguintes (Bennett et al, 2010).

Bourdieu (1984) indica uma mudança de *status* cultural na nova geração de executivos e gestores que estão cada vez mais envolvidos no modernismo, dinamismo e cosmopolitismo, sendo também mais recetivos a novas tecnologias e às culturas de outros países. Segundo Priour e Savage (2011), um exemplo prático é a incorporação de símbolos na utilização de *jeans*. De acordo com os mesmos autores (Priour e Savage, 2011), este aparecimento de bens relacionados com a cultura popular surgem com poder económico e influenciam as grandes massas com o poder simbólico.

Lee et al (2015) abordam de outra maneira os diferentes tipos de capital de Bourdieu. Segundo Lee et al (2015), o capital económico, respeitante aos recursos materiais convertidos em valores monetários, não pode explicar as disparidades na

educação das crianças. Segundo os mesmos autores (Lee et al, 2015), o capital social refere-se aos recursos que podem ser mobilizados por relações interpessoais e estruturas a que os sujeitos pertencem enquanto o capital cultural refere-se às várias formas de hábitos, disposições e conhecimento adquirido de forma a expor para práticas culturais. Lee et al (2015) revelam que estas práticas são poucas em relação às artes performativas, contudo, com acentuado relevo para as culturas populares, tais como, *rock and roll* e atividades desportivas.

De acordo com Lee et al (2015), o papel do capital cultural tem sido relativamente restringido aos sucessos escolares, com maior destaque ao contexto do desempenho das crianças nas escolas. Hyypä (2010, cit in Lee et al, 2015) defende a ideia de que o capital cultural é compreendido pela participação cultural e a aculturação de diversas maneiras. Alguns investigadores (cit in Lee et al, 2015) têm estudado o que Bourdieu considera ser o desporto como um tipo de capital cultural. Paralelamente a isto, de acordo com Lee et al (2015) ultimamente, a *internet* tem sido um papel decisivo na vida de muitos indivíduos. Segundo os mesmos autores (Lee et al, 2015), a utilização da *internet* pode ser um meio de obtenção do capital cultural. De acordo com Lee et al (2015), as plataformas *online* contribuem mais do que locais físicos em meios de participação em atividades artísticas e culturais. Para reforçar esta ideia, Purcell (2013, cit in Lee et al, 2015) demonstra que os utilizadores da *internet* obtém através da plataforma *online* informação sobre eventos culturais e que participam em eventos virtuais de cariz cultural.

1.6.3 Teoria da conservação de recursos de Hobfoll (1989)

O modelo de conservação de recursos apresentado por Hobfoll, pela primeira vez em 1989, é caracterizado pela procura do indivíduo em reter, proteger e construir recursos, em que a perda desses mesmos recursos representa uma ameaça. Neste modelo, o sucesso está associado à intenção das pessoas em criar e manter as características pessoais (por exemplo, auto-estima) e circunstâncias sociais (por exemplo, posse ou intimidação) que irá causar maior reforço por parte do sujeito e este evitará a perda destas características ou circunstâncias (Hobföll, 1989).

Segundo a teoria de Hobföll, os recursos consistem em objetos, características pessoais, condições ou energias que são valorizados pelo indivíduo. Quando a pessoa não é confrontada com fatores que o possam constangir, ele procura desenvolver o excedente

de recursos, de forma que no futuro haja uma possível perda. O indivíduo ao não estar exposto a algum fator stressante, ele experiencia um bem-estar positivo (*eustress*). O modelo implica uma perspectiva a longo-termo sobre a conservação de recursos. Os relacionamentos sociais podem facilitar a conservação desses mesmos recursos, ou então, diminuí-los. O suporte social depende da capacidade do indivíduo em promover uma auto-imagem positiva e conseguir gerir os contactos sociais em circunstâncias adversas (Hobföll, 1989).

De acordo com Hobfoll (1989), diversas mudanças poderão provocar um ganho de recursos. No entanto, Hobfoll (1989) afirma que a perda de recursos causa a substituição de outros recursos de forma compensatória. De acordo com Hobfoll (1989), os indivíduos conservam os recursos, porque para eles a ameaça é considerada um desafio e estão motivadas em adquiri-los. Segundo Hobfoll (1989), caso o investimento não resultar num bom retorno, na perceção do indivíduo será considerada uma perda.

1.7 Relação entre várias teorias sobre a expatriação

Segundo Siljanen e Lämsä (2009), uma carreira internacional reproduz percepções individuais sobre a identidade de um expatriado e a adaptação transcultural pode ser significativa a longo termo.

Tendo em conta De Janasz, Sullivan e Whiting (2003, cit in Kirk, 2016), com a maior imprevisibilidade nas trajetórias de carreira, os indivíduos no contexto profissional necessitam de vários mentores e suporte social. Segundo Kirk (2016), o papel do gestor de recursos humanos consiste em facilitar a troca de experiências através, por exemplo, da utilização da intranet para obter esses meios.

À parte do que é definido por Bourdieu sobre os capitais e ainda o capital simbólico, para Arthur, Inkson & Pringle (1999, cit in Mayrhofer et al, 2007) o capital de carreira é constituído através de uma perspectiva teórica diferente. De acordo com Mayrhofer et al (2007), o capital divide-se em *knowing-why*, *knowing-how* e *knowing-whom* como componentes que estão relacionadas a nível individual e coletivo. No entanto, segundo Mayrhofer et al (2007), o *field* de carreira tem como elementos regras específicas sobre a obtenção de vários tipos de capital e a sua transformação em capital simbólico. Segundo os mesmos autores (Mayrhofer et al, 2007), o *field* relativo ao

percurso laboral do indivíduo, o capital de carreira e o *habitus* interagem entre si no meio envolvente, o que contribui para o aparecimento de uma carreira padronizada.

Em contraste com o que Mayrhofer et al (2007) refere sobre uma carreira padronizada a partir do *habitus*, Kim (2001, cit in Siljanen e Lämsä, 2009) define uma teoria designada por modelo holístico da adaptação transcultural. Esta autora, Kim (2001, cit in Siljanen e Lämsä, 2009), esclarece o conceito de adaptação transcultural como um processo dinâmico, em que o indivíduo se movimenta para um ambiente cultural novo e que não é familiar a este, sendo estabelecido ou restabelecido e mantém relações estáveis, recíprocas e funcionais com outros ambientes. Os pressupostos do modelo de Kim (2001, cit in Siljanen e Lämsä, 2009: 1472) definem-se por:

- Os humanos têm uma direção inata para a auto-organização e a capacidade de ajustarem-se às mudanças do meio envolvente;
- A adaptação de um indivíduo a um determinado ambiente cultural acontece através da comunicação;
- A adaptação é um processo dinâmico e complexo que traz uma mudança no indivíduo a nível das suas competências.

Segundo a mesma autora, Kim (2001, cit in Siljanen e Lämsä, 2009), a adaptação transcultural ocorre através de processos diferentes de comunicação dentro do ambiente anómalo para o indivíduo e das interações com diferentes sujeitos, o que o mesmo contribui para a transformação intercultural. Neste modelo de Kim (2001, cit in Siljanen e Lämsä, 2009), a transformação é um processo *ongoing*, em que a pessoa é bem-sucedida a nível laboral (*functional fitness*), apresenta uma personalidade adequada para aperceber-se do que a rodeia e de si própria (*psychological health*) e, por fim, possui autoestima e tolerância para outros, o mesmo dizer, individualismo e universalismo (*intercultural identity*).

No entanto para Bourdieu, nenhum fenómeno acontece acidentalmente e, por isso, existe uma lógica por detrás de cada acontecimento que consiste no *practice*. Por sua vez, o *habitus* encontra-se na mente dos indivíduos dentro do universo social, surgindo como uma parte integral da manifestação do comportamento dos mesmos. O *habitus* exprime através e por causa de práticas de actores, as suas interações com outros e com o meio envolvente, por exemplo, através do modo de falar ou pôr em ação. A relação entre o *practice* e o *habitus* interliga a subjetividade do sujeito com o mundo cultural onde ele

insere-se. O sentido de prática, sendo objetivo e visível, enquadra-se no tempo e espaço. Na lógica da prática, o sociólogo Bourdieu define duas vertentes: a necessidade iminente no mundo social e a arte da improvisação necessária (Jenkins, 2002).

Na continuidade da ideia, o *habitus* não se restringe à infância pelo que, ao longo da vida, é ajustado para o contexto atual e constantemente reforçado ou modificado por várias experiências, sejam elas negativas ou positivas. Segundo Kraus & Muller (1988; 1986), existem quatro características assumidas *a priori* do *habitus*: atuação no subconsciente, construção de estruturas cognitivas vistas como estruturas sociais incorporadas, direção para objetos específicos de um *field* social específico e possibilidade de alteração na socialização secundária, profissional e organizacional. Segundo Bourdieu (1992) pode dizer-se que o *habitus* é o resultado da estrutura de um *field* social e de um *modus operandi*, designada pela força principal de juntar os *fields*. O *habitus* relacionado com a carreira define-se como o conjunto de ações, perceções e pensamentos geridos por determinadas regras num *field*, de modo que os comportamentos do sujeito no *field* de carreira surjam naturalmente. Na perspectiva de Mayrhofer et al (2007), o *habitus* de carreira está interligado com a progressão e a vontade de crescimento dentro ou fora de uma organização. Segundo os mesmos autores, este tipo de *habitus* é influenciado pelo meio envolvente (Mayrhofer et al, 2007).

No que diz respeito à expatriação, o estudo realizado por Mayrhofer et al (2007) indica as características comuns para uma pessoa ser expatriada que consistem nas experiências em diferentes áreas, na inclinação para estratégias a longo termo, na flexibilidade e na aposta do seu próprio desenvolvimento. Segundo Mayrhofer et al, (2007), relativamente à decisão do indivíduo sair do país por um período de tempo, recai na tensão entre um emprego bem remunerado e a incerteza da mudança. É possível inferir que os expatriados desenvolvem o *habitus* com uma atitude demasiado otimista em relação à formação e mudança.

O capital social de Bourdieu está intrinsecamente interligado ao *network of relationships* que se prime no resultado das estratégias de investimento, coletivas ou individuais, de forma consciente, direcionadas a estabelecer ou reproduzir relações sociais que terão proveito a curto ou longo termo. Estes relacionamentos implicam aos indivíduos do mesmo grupo obrigações inerentes e subjetivas tais como, por exemplo, sentimentos de gratidão, respeito ou amizade, ou institucionalmente asseguradas, por

exemplo, direitos inerentes à pertença de *networking*. A convertibilidade em formas diferentes de capital tem, como base, estratégias a fim de assegurar a reprodução de capital no espaço social (Bourdieu, 1986).

Dentro de uma empresa multinacional, as operações são divulgadas por vários países e através de fronteiras culturais. Os gestores com carreiras globais podem utilizar o seu capital social para ligar essas fronteiras. É possível dizer-se que as carreiras são cada vez mais sem fronteiras e o capital social apresenta muitas vantagens para uma organização. Desta forma, quando as sedes das empresas estão isoladas socialmente de outras culturas e países, este fator pode conduzir a problemas de repatriação (Mäkelä & Suutari, 2009).

Com base em Bourdieu ainda (1972, cit in Bjerregaard, 2014), as diferentes formas de compromisso dos *self-initiated expatriates* às características do meio envolvente são direcionadas para as experiências institucionais dos países anteriores, tal como, o país de origem nos seus anos de formação, de socialização primária e na aquisição da aprendizagem institucional no *habitus*.

O *field* de carreira apresenta duas dimensões básicas: configuração e união. No contexto internacional, existe uma outra dimensão que é diferenciação. A carreira internacional apresenta vantagens no que diz respeito ao desenvolvimento dos indivíduos e à facilidade de integração em novos meios culturais de trabalho após a experiência. As características de uma pessoa que segue um *field* de carreira internacional são diferentes do trabalhador normal no país de origem. A pessoa envolvida num contexto internacional procura ser aventureira, espontânea, corajosa e aberta a um meio desconhecido até àquele momento. No *field* de carreira internacional, o facto de um indivíduo possuir um vasto *networking* social é importante (Mayrhofer et al, 2007).

No estudo de Mayrhofer et al (2007) a maioria dos intervenientes relativamente à expatriação, aponta para o investimento de *skills* e qualificações necessárias para cooperar com sucesso os requisitos do *field* da carreira internacional. Segundo Mayrhofer et al, (2007), deste modo, o *know-how* é importante como uma parte do capital cultural, sendo que pode ser adaptado às tendências atuais e requisitos futuros para ser transferido. Relativamente ao capital social, no estudo realizado por Mayrhofer et al (2007), o capital social não parece ser valorizado a ponto de constituir um instrumento para a promoção

profissional. Em suma, segundo Mayrhofer et al (2007), é possível inferir que no capital de carreira internacional, o capital cultural é o único a ser valorizado.

O percurso laboral a nível global é uma nova forma de desenvolvimento de carreira. Recentemente, vários estudos apontam para uma carreira sem fronteiras que implica aos trabalhadores serem responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento. Na atualidade, este conceito é explicado pela formação e desenvolvimento de gestores. Os *skills* adquiridos nestes processos são transferidos e os gestores são aptos para trabalhar em várias organizações, quer estas últimas sejam nacionais ou internacionais (Mäkelä & Suutari, 2009).

A abordagem relacionada com Bourdieu (1983, cit in Mäkelä & Suutari, 2009) refere-se à carreira internacional a longo termo. Como já foi várias vezes dito, de acordo com Mäkelä & Suutari (2009), o capital social é importante para o sucesso na carreira global, tendo em conta que o trabalho poderá ser mais eficiente e facilita o acesso a conhecimento e oportunidades. Coleman (1988, cit in Mäkelä & Suutari, 2009) defende que o capital social contribui para a criação do capital humano e é considerado como um ativo público da identidade social, em contraste com Burt (1992, cit in Mäkelä & Suutari, 2009) que compreende o capital social como um bem privado de um indivíduo ou grupo.

De acordo com o estudo de Mäkelä & Suutari (2009), os gestores com experiência de expatriação possuem maior capital social. Adler e Kwon (2002, cit in Mäkelä & Suutari, 2009) e Burt (2000, cit in Mäkelä & Suutari, 2009) definem dois tipos de capital social: vínculo e ligação. O vínculo social compreende as relações coesivas dentro dos grupos sociais e a ligação envolve as relações entre grupos. De acordo com Granovetter (1973, cit in Mäkelä & Suutari, 2009), o *networking* é mais forte quando são estabelecidos contactos com pessoas que criam a ligação entre diversos grupos sociais. Por outro lado, Burt (2000, cit in Mäkelä & Suutari, 2009) e outros autores contestam que as ligações fortes estão intrinsecamente relacionadas com a troca importante de conhecimentos no contexto organizacional. As relações fracas entre grupos, sendo esta ideia defendida por Granovetter (1973, cit in Mäkelä & Suutari, 2009), estão mais associadas com o capital social na carreira. Atendendo a estas ideias contraditórias, Granovetter (1973, cit in Mäkelä & Suutari, 2009), tal como, Raider e Burt (1996, cit in Mäkelä & Suutari, 2009) sugerem que as estruturas de *network* social com relações diversas e desconectadas de grupos sociais são mais benéficas do que uma estrutura de *network* coesiva, conduzindo

a maior capital social e mais posições vantajosas para a procura de trabalho e progressão de carreira.

Por outro lado, contrariamente à teoria de Bourdieu que enfatiza a importância do *habitus* e do capital social, na perspectiva do desenvolvimento de liderança e do capital de carreira derivado da teoria de conservação de recursos, o sucesso é medido pelo significado psicológico do trabalho e pela progressão de carreira. Atualmente, as empresas apresentam níveis elevados de *turn-over* entre os repatriados devido à sua incapacidade em oferecer projetos desafiantes, o que resulta na mudança dos repatriados para outras organizações. Esta nova relação entre o trabalhador e o empregador é cada vez mais frequente devido às carreiras internacionais, podendo ser verificada através da *protean career* e na *boundaryless career* (Mäkelä & Suutari, 2009).

Na perspectiva de conservação de recursos defendida por Barney (1991, cit in Dickmann & Harris, 2005), o capital de carreira é dividido em três modos: *knowing how*, *knowing whom* e *knowing why*. A carreira baseada no *knowing how* consiste num conjunto de *know-how* técnico, experiências implícitas, *soft skills* e conhecimento explícito. De acordo com DeFillippi & Arthur (1994, cit in Dickmann & Harris, 2005), este tipo de carreira prime-se pela relevância de *skills*, trabalho relacionado com o *know-how* técnico e a compreensão que é necessária para o desempenho do indivíduo. Segundo Dickmann & Harris (2005), noutro prisma, o *knowing whom* compreende uma carreira com relações profissionais e sociais dentro e fora da empresa que combinam no *networking* de relações, referido anteriormente por Richardson (1986, cit in Dickmann & Harris, 2005). Segundo Jones & DeFillippi (1996, cit in Dickmann & Harris, 2005), assim como, Raider & Burt (1996, cit in Dickmann & Harris, 2005), o capital social pode ser construído através da junção de esforços para criar relações com pessoas chave que podem ajudar o indivíduo no desenvolvimento da sua carreira. Ainda, segundo Inkson & Arthur (2001, cit in Dickmann & Harris, 2005), *knowing why* compreende as capacidades do indivíduo ter energia, significado do trabalho, motivação e identificação com o mundo de trabalho, bem como, ter auto-confiança e motivação para seguir uma carreira desejada. Mais ainda, Dickmann & Harris, (2005) acrescenta que *knowing why* está relacionado com o compromisso do trabalhador na aposta da formação e do desempenho.

Segundo Mäkelä & Suutari (2009), na perspectiva de Bourdieu, o capital social é utilizado em grande medida do *networking* externo entre diversos grupos sociais,

contudo, segundo Dickmann & Harris (2005), tendo em conta a teoria da conservação de recursos, o *knowing whom* refere-se a pessoas chave para uma determinada profissão.

A teoria motivação-higiene de Frederick Herzberg consiste na satisfação do trabalho, em que os trabalhadores têm necessidades motivadoras que implicam no crescimento a nível pessoal a longo prazo e necessidades higiénicas, que envolvem o evitamento da dor no alívio a curto prazo da insatisfação e da infelicidade (Marques & Pina e Cunha, 2000).

A teoria de Herzberg assume que os fatores motivadores e higiénicos sejam orientados de forma separada, de modo que o comportamento seja aliviado dos fatores higiénicos que decorrem em hostilidade, confusão e doença mental. Os fatores motivadores incluem o significado do trabalho, a realização relativo ao trabalho, autoconfiança e vontade de progresso. Quando um indivíduo concentra-se numa carreira em *knowing why*, não se sente insatisfeito quanto aos fatores higiénicos e sente-se satisfeito quanto aos fatores motivadores, todavia, negligencia os outros tipos de capital de carreira, defendido por Hobföll e Barney (Marques & Pina e Cunha, 2000).

De acordo com várias teorias (Boyatzis, 1982; Khandwalla, 2004 e Selmer & Chiu, 2003, cit in Dickmann & Harris, 2005), de forma a contribuir para o *knowing how*, as organizações criam comunidades especializadas do interesse mútuo, planeiam rotações de trabalho ou envolvem os seus trabalhadores em projetos de equipa, como também, incentivam na participação de projetos internacionais. Segundo DeFillippi & Arthur (1994, cit in Dickmann & Harris, 2005), quanto ao *knowing whom*, as organizações contribuem para o capital de carreira, através de programas de *mentoring* e *networking* com clientes ou outros trabalhadores para a acumulação do suporte de capital social. Por fim, conforme Martin (1995, cit in Dickmann & Harris, 2005), DeFillippi & Arthur (1994, cit in Dickmann & Harris, 2005) e Schein (1985, cit in Dickmann & Harris, 2005), de forma a contribuir para o *knowing why*, as organizações promovem a socialização através da cultura organizacional, *team-building*, políticas de remuneração e processos de gestão de carreira. Em suma, de acordo com Dickmann & Harris (2005), os projetos internacionais podem promover simultaneamente o *knowing how*, *knowing why* e *knowing whom*.

Recorrendo à teoria da conservação de recursos de Barney (1991, cit in McNulty & Tharenou, 2004), os recursos internos de uma organização, por exemplo os expatriados,

podem criar benefícios de carácter não financeiro para a mesma. De acordo com Wright et al (2001, cit in McNulty & Tharenou, 2004), esses benefícios podem ser o aumento de conhecimento da organização e a capacidade de dinâmica e, segundo Tan e Mahoney (2003, cit in McNulty & Tharenou, 2004), os expatriados podem contribuir para apoiar na estratégia global. Na perspectiva da conservação de recursos (cit in McNulty & Tharenou, 2004), os recursos podem incluir maior valor económico para a empresa a longo prazo.

Por outro lado, segundo Ramaswami et al (2016), a teoria do capital humano não ajuda a compreender as vantagens das carreiras internacionais a nível organizacional, pois é possível, contratar pessoas já internacionalizadas através de habilitações académicas superiores realizadas em países estrangeiros. Para o indivíduo, segundo Lazarova e Cerdin (2007, cit in Ramaswami et al, 2016), a experiência internacional pode ser um fator de sucesso para a carreira tendo em conta o impacto na retenção do repatriado.

No entanto, em contraste com a teoria do capital humano, a teoria de Vroom (1964, cit in Baruch et al, 2016) sobre as expectativas explica a motivação do indivíduo ou organização de uma expatriação. De acordo com esta teoria (cit in Baruch et al, 2016), a atratividade de um resultado como o perfil global do talento está relacionado com as expectativas acerca do desenvolvimento de carreira ou, no caso das organizações, de crescimento do negócio. Segundo Baruch et al (2016), o resultado esperado poderá encorajar os indivíduos a aceitar o projeto internacional perante as adversidades que nele acarretam de deslocar-se para outro país.

Em comparação da teoria do capital humano com o do capital cultural de Bourdieu, o primeiro modelo atribui importância na família ou nas características individuais, tais como, o género e a raça, por exemplo. Em contrapartida, a teoria do capital cultural destaca o valor às estruturas de classes na sociedade e o que estas atuam sobre os indivíduos (Lin, 2001).

Através de estudos empíricos, Judge et al (1995, cit in Ramaswami et al, 2016) afirmam que não há relação entre a experiência do trabalho internacional e a remuneração, mas no sentido oposto existe com as promoções. Em contrapartida, Benson e Pattie's (2008, cit in Ramaswami et al, 2016) comprovam que o sucesso da carreira internacional está relacionado negativamente com as promoções. Carpenter et al (2001, cit in Ramaswami et al, 2016), por sua vez, defendem haver uma associação positiva entre a

experiência do trabalho internacional e a compensação. Devido à controvérsia dos estudos acerca da relação entre a experiência do trabalho internacional e o sucesso de carreira, Dragoni et al (2014, cit in Ramaswami et al, 2016) e Shaffer et al (2012, cit in Ramaswami et al, 2016) sugerem um “lado-facetado de exploração”, no qual são determinadas quais as experiências internacionais que conduzem ao sucesso de carreira. Ainda mais, para ajudar a perceber a relação entre o sucesso de carreira e o trabalho internacional, Ng et al (2005, cit in Ramaswami et al, 2016) distinguem a carreira de sucesso em duas partes: objetivo (por exemplo, compensação, nível de posição e promoções) e subjetivo (por exemplo, satisfação na carreira). Segundo Ramaswami et al (2016), a maioria dos estudos das variáveis no contexto internacional que influenciam o sucesso de carreira pressupõem uma prática comum na gestão de talento. Ainda assim, estes estudos não referem a relação das variáveis do suporte social e do capital cultural com o sucesso de carreira.

Segundo Ramaswami et al (2016), na ordem de ideias da teoria do capital humano pode haver problemas de repatriação, tais como, o choque cultural inverso assim que os indivíduos regressam ao país de origem, mas também a incerteza do posicionamento do trabalho com a carreira e os problemas relacionados com o ajustamento e o *turn-over*. Vários autores, entre os quais Kraimer et al (2012, cit in Ramaswami et al, 2016), indicam que as práticas de recursos humanos são importantes durante a expatriação. Segundo Chang et al (2012, cit in Ramaswami et al, 2016) e ainda outros autores afirmam que as organizações com pouca capacidade de retenção de talento e que desvalorizam a experiência dos expatriados, podem perder o talento do repatriado através da perda de novos KSA (*knowledge, skills and abilities*) adquiridos e a ambição profissional associada aos KSA (*knowledge, skills and abilities*). Assim, de acordo com a teoria do capital humano (cit in Ramaswami et al, 2016), quanto maior for o capital humano devido à expatriação, mais fácil será a repatriação do trabalhador. Da seguinte forma, de acordo com Ramaswami et al (2016), a repatriação aumenta de modo positivo a vantagem competitiva da organização através da aprendizagem e inovação, tal como, do desenvolvimento profissional do repatriado.

Continuando com a ideia de Becker sobre o capital humano, de acordo com vários autores (cit in Ramaswami et al, 2016), o conjunto de *skills* adquiridos numa experiência internacional são difíceis de obter. De acordo com Ramaswami et al, (2016), contudo através de vários projetos internacionais, torna-se mais fácil obter os *skills*. Ainda, segundo Ramaswami et al (2016), a capacidade das exigências do trabalho neste contexto

para promover hierarquicamente um posto laboral conduzem a diferentes culturas, detenção de conhecimento de várias línguas e múltiplos ambientes institucionais. Para tal, segundo Carpenter et al (2001, cit in Ramaswami et al, 2016), as organizações com equipas de gestão no topo hierárquico desempenham melhor as suas tarefas quando experienciam ou já tenham participado nalgum projeto internacional.

De acordo com Reichlin (2004, cit in Dickmann & Harris, 2005), existe um desencorajamento na aposta de talento interno nas organizações globais no que consiste dos planos de sucessão para as equipas mais seniores. Segundo o mesmo autor (cit in Dickmann & Harris, 2005), com um rácio de 70/30 de talento interno para externo na aquisição de talento, as empresas mesmo assim recorrem ao recrutamento externo para posições de cargos de topo. No enquadramento da área de recursos humanos, segundo Dickmann & Harris (2005), o desenvolvimento de líderes pode orientar o aumento da complexidade das organizações globais. De acordo com Dickmann & Harris (2005), tendo em conta o rácio anterior, o ROI não é muito valorizado quando se refere ao processo de expatriação nas empresas.

Para medir o ROI no sistema de recursos humanos, pode ser compreendida a perspectiva das práticas de trabalho de alto desempenho por Becker, Huselid, Pickus e Spratt (1997 cit in McNulty & Tharenou, 2004). De acordo com McNulty & Tharenou, (2004), esta teoria infere que um grupo de atividades de recursos humanos é visto como um sistema de práticas superiores que explicam os custos e benefícios para uma determinada empresa. Segundo os mesmos autores (McNulty & Tharenou, 2004), as áreas de recursos humanos são compreendidas como um valor acrescentado para a expatriação e cada uma delas irá contribuir para a medição do ROI no final do projeto internacional. De acordo com McNulty & Tharenou (2004), a importância do contexto requer a personalização do cálculo do ROI para cada projeto internacional.

McNulty & Tharenou (2004) defendem que é possível relacionar o retorno dos expatriados com o ROI (*return of investment*) através de várias variáveis. O ROI é definido por Falmholtz (1985, cit in McNulty & Tharenou, 2004) como o rácio financeiro que compreende num lucro através da relação direta com o investimento, podendo ser utilizado para calcular o desempenho anterior através dos ganhos e das expectativas futuras com o lucro do investimento futuro. Benito et al (2003, cit in McNulty & Tharenou, 2004) sugerem que a habilidade de uma organização em gerir a carreira de um

expatriado poderá reduzir os custos financeiros e aumentar, a longo termo, os benefícios dos projetos internacionais.

Segundo McNulty & Tharenou (2004), de forma a calcular o ROI no sistema de atividades de recursos humanos, é necessário também ter em consideração a teoria do custo transacional. Esta teoria de Williamson (1985, cit in McNulty & Tharenou, 2004) infere que existe uma influência das atividades contratuais nos custos e benefícios antes e durante o contrato entre a empresa-filial e o expatriado. Conforme Masten et al (1999, cit in McNulty & Tharenou, 2004), o impacto de uma só atividade contratual, como por exemplo, a compensação anual, pode afetar os custos no seu todo.

Bennett (1998, cit in Siljanen e Lämsä, 2009), tal como, Bennett e Bennett (2004, cit in Siljanen e Lämsä, 2009) definem um modelo para explicar o ajustamento durante a expatriação, que se designa por modelo de desenvolvimento de sensibilidade intercultural.

O modelo de desenvolvimento de sensibilidade intercultural consiste na experiência pessoal de um indivíduo que transita por várias etapas num progresso transcultural do etnocentrismo para o etnorelativismo. No etnocentrismo, o indivíduo passa por três etapas: negação, defesa e a minimização. Na primeira etapa, o expatriado tenta evitar a diversidade de culturas que não se assemelham à sua. Nesta fase, ele adota uma atitude de superioridade. Por conseguinte, na defesa o indivíduo procura encontrar vários estereótipos de outras culturas e grupos, passando pela discriminação dos outros. Seguidamente, na etapa da minimização, o expatriado aceita as diferenças culturais de uma forma superficial, aceitando assim que os outros sejam iguais a si e conduz a uma assimilação (Siljanen e Lämsä, 2009).

No etnorelativismo, o sujeito começa a sentir confortável e ajusta-se aos padrões diferentes transculturais. Na primeira etapa, o expatriado reconhece a complexidade tanto no meio que vem como naquele que está inserido nos pontos de vista diferentes e valores em contextos culturais diferentes. Na segunda fase, ele começa a transformar-se e nesta altura já estabelece contactos mais próximos com as outras pessoas. A última fase, por fim, a da integração, o indivíduo redefine a sua própria identidade, tendo em conta a nova experiência noutra país (Siljanen e Lämsä, 2009).

Black, Mendenhall e Oddou apresenta outro modelo de ajustamento internacional (1991, cit in Siljanen e Lämsä, 2009). Segundo o modelo BMO (cit in Siljanen e Lämsä, 2009), os problemas mais recorrentes da expatriação relacionam-se com o ajustamento do indivíduo ao projeto. Com base neste modelo (cit in Siljanen e Lämsä, 2009), a adaptação é uma junção de trabalho, interação com o país de acolhimento e o ajustamento com o meio envolvente. De acordo com Siljanen e Lämsä (2009), a adaptação envolve dois tipos de ajustamento, isto é, por antecipação e *in-country*.

O ajustamento por antecipação consiste nas expectativas do indivíduo e dos meios de seleção da organização. Noutra aspeto, o ajustamento *in-country* consiste nas qualidades do indivíduo, tais como, os *skills* relacionais e de percepção e auto-eficácia, bem como, os fatores relacionados com a organização e o emprego. Estes factores são, nomeadamente, uma nova cultura organizacional, um suporte social e clareza, uma discricção, uma novidade e um conflito do papel organizacional (Siljanen e Lämsä, 2009).

Black, Mendenhall e Oddou (1991, cit in Siljanen e Lämsä, 2009) afirmam que a adaptação *in-country* é mais facilitada quando a adaptação por antecipação existe nos critérios de seleção dos candidatos à expatriação. Kauppinen (1994, cit in Siljanen e Lämsä, 2009) inclui ainda ao modelo de BMO o fator de motivação, tendo em conta que influencia o ajustamento entre culturas do individuo como um factor por antecipação e *in-country*.

Contrariamente ao modelo de BMO, o estudo de Bjerregaard (2014) demonstra a importância do reconhecimento por parte das instituições públicas no contexto de experiência global dos expatriados como estes sendo capazes e conhecedores e que permitem ou constringem os *self-initiated expatriates* na forma de viver ou trabalhar. Nesta perspetiva, segundo Bourdieu (1972, cit in Bjerregaard, 2014) e outros autores, o foco dos expatriados não se resume ao ajustamento cultural ou institucional, sendo que as suas experiências e ações por vezes pouco refletem as estruturas, convenções ou prescrições entre outros indivíduos do país onde os *self-initiated expatriates* inserem-se. De acordo com Bjerregaard (2014), as instituições públicas normalmente mudam as primeiras impressões dos *self-initiated expatriates* do seu país anfitrião. De acordo com Battilana & D'Aunno (2009: 905, cit in Bjerregaard 2014) o “*habitus* representa a internacionalização das situações sociais e estruturas, em que o indivíduo está a ser exposto...”.

Metodologia

Este capítulo está dividido em quatro partes: estratégia de investigação, em que se define o modo da abordagem; amostra, em que são caracterizados de forma geral os participantes; técnicas de pesquisa, em que são descritos os métodos utilizados para a obtenção dos dados e, por fim, a técnica de codificação dos dados e interpretação, em que são explicadas as variáveis mais observadas pelos intervenientes.

2. Estratégia de investigação

2.1 Distinções entre um estudo quantitativo e um estudo qualitativo

Vários autores distinguem os estudos qualitativos dos estudos quantitativos. É possível através da literatura averiguar várias perspectivas sobre os mesmos conceitos. No entanto, serão apresentados dois conceitos sobre os estudos qualitativos e quantitativos definidos por Cassell e Symon (1994, cit in Lee, 1999) e Creswell (1994, cit in Lee, 1999).

De acordo com Cassell e Symon (1994 cit in Lee, 1999), verificam-se seis diferenças entre os estudos quantitativos e qualitativos. Segundo os mesmos autores (Cassell e Symon, 1994 cit in Lee, 1999), a primeira diferença tende-se para a análise quantitativa ser quantificável, enquanto a análise qualitativa ser interpretativa. De acordo com Cassell e Symon (1994 cit in Lee, 1999), o segundo aspecto está relacionado com o investigador num estudo qualitativo recorrer à subjetividade, ao contrário de um investigador de uma análise quantitativa recorrer à objetividade.

O terceiro aspecto relaciona-se com a flexibilidade. Os métodos numa análise qualitativa são mais flexíveis do que de uma análise quantitativa. A quarta diferença está relacionada com o objeto de estudo. Os estudos qualitativos prendem-se pela compreensão dos processos organizacionais, enquanto os estudos quantitativos concentram-se na previsão dos resultados. A quinta distinção refere-se a que a análise qualitativa se prende num determinado contexto, enquanto a análise quantitativa é generalizada para qualquer contexto. Por fim, os estudos qualitativos focam-se mais nas reações dos participantes do que os estudos quantitativos (Lee, 1999).

Por outro lado, Creswell (1994, cit in Lee, 1999) aborda as principais diferenças entre análises qualitativas e quantitativas através de cinco princípios. Segundo Creswell (1994, cit in Lee, 1999), o princípio ontológico indica que os dois tipos de estudo apresentam realidades diferentes. Segundo o mesmo autor (Creswell, 1994, cit in Lee, 1999) o estudo quantitativo atribui uma realidade objetiva, enquanto o estudo qualitativo atribui realidades múltiplas subjetivas. Por outro lado, ainda Creswell (1994, cit in Lee, 1999) define o princípio epistemológico que aponta diferenças de funções dos investigadores.

Os investigadores quantitativos são independentes das variáveis do estudo mas, pelo contrário, os investigadores qualitativos interagem com o fenómeno. Ainda, o princípio axiológico indica que os investigadores de cada um dos estudos atuam de modos diferentes. Isto é, no caso do estudo quantitativo os investigadores atuam de modo imparcial, só que no estudo qualitativo os investigadores assumem um conjunto de valores ou princípios. Mais ainda, o princípio retórico indica que os dois estudos detêm estilos de discurso diferentes. Por outras palavras, no estudo quantitativo o discurso é mais formal e impessoal, em contrapartida no estudo qualitativo o discurso é personalizado e informal. Por último, o princípio metodológico indica que os dois estudos recorrem a processos diferentes de análise. Isto é, no estudo quantitativo os investigadores recorrem a deduções, relações causa-efeito ou métodos objetivos. De outro modo, no estudo qualitativo os investigadores recorrem a induções, interações entre processos e métodos específicos (Lee, 1999).

2.2 Estudo de caso

A estratégia escolhida na dissertação consistiu no estudo de caso (Yin, 2009). Normalmente o estudo de caso é utilizado num método qualitativo, tendo este sido aprofundado dentro do contexto atual das organizações. Yin (2009) define o estudo de caso como o método utilizado quando:

- a) É necessário saber responder às questões “como?” e “porquê?”;
- b) O investigador quase não possui controlo sobre os acontecimentos;
- c) O estudo centra-se num fenómeno atual dentro de um contexto real.

De acordo com Yin (2009), o estudo de caso recorre às seguintes técnicas: história de vida, observação direta ou entrevistas.

Creswell (2007) define cinco estudos qualitativos: narrativo-biográfico, fenomenológico, *grounded theory*, etnográfico e, por fim, estudo de caso. De acordo com Creswell (2007), o estudo narrativo-biográfico efetua uma reconstrução de uma história real. Por outra via, segundo o mesmo autor (Creswell, 2007) o estudo fenomenológico descreve um fenómeno seguido de procedimentos. Ainda, de acordo com Creswell (2007) o estudo *grounded theory* é a construção de uma teoria ao longo da narrativa. Segundo Creswell (2007), o estudo etnográfico consiste numa análise sobre uma determinada cultura e os seus problemas. Por fim, Creswell (2007) define o estudo de caso como uma análise pormenorizada sobre uma determinada realidade num período de tempo e num determinado contexto.

Segundo Bogdan e Biklen (1994:89), o estudo de caso baseia-se numa “observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico”.

Por outro lado, segundo Harley (1994), um estudo de caso é uma investigação aprofundada numa organização ou várias, ou então, de grupos dentro de uma organização. De acordo com o mesmo autor (Harley, 1994), o objetivo do estudo de caso consiste em analisar o contexto e os processos dentro de um fenómeno.

Ainda Harley (1994) defende que a abordagem do estudo de caso é uma estratégia de pesquisa. Segundo o mesmo autor (Harley, 1994), com base na estratégia é possível realizar uma análise longitudinal, processual e contextual.

Relativamente às vantagens do uso desta estratégia, de acordo com Donmoyer (2000), o estudo de caso apresenta três aspectos positivos: acessibilidade, perceção e pensamento cognitivo.

Em primeiro lugar, este tipo de estudo permite visualizar uma abordagem diferente de um contexto. Em segundo lugar, o método confere uma nova perspetiva através de outro ponto de vista. Por último, diminui a resistência à aprendizagem e, conseqüentemente, aumenta o pensamento cognitivo (Donmoyer, 2000).

2.3 Acesso aos participantes

Para realizar o estudo de caso, foi necessário recorrer a várias formas de pesquisa de participantes. Para tal, os métodos consistiram na pesquisa no *LinkedIn* ou a partir da identificação de empresas com negócios no estrangeiro. A pesquisa no *LinkedIn* foi realizada com acesso a esta rede social. O outro recurso consistiu no contacto directo com as empresas que têm negócios fora do país. Foram abordadas as pessoas que trabalham nessas empresas por *email* ou por telefone.

2.4 Amostra

A amostra é constituída por dezassete indivíduos, dos quais cinco pertencem ao género feminino e doze pertencem ao género masculino. 71% da amostra são indivíduos do género masculino e 29% da amostra são indivíduos do género feminino.

Em relação à experiência profissional, todos os participantes trabalham ou já trabalharam em empresas por conta de outrem, mas nem todos tiveram alguma expatriação internacional. Enquanto dez pessoas do total da amostra tiveram experiência internacional, as restantes sete pessoas nunca passaram por uma expatriação.

Todos os informantes expatriados estiveram no estrangeiro por períodos longos, entre 2 e 11 anos; um dos quais ainda se mantém a trabalhar no estrangeiro.

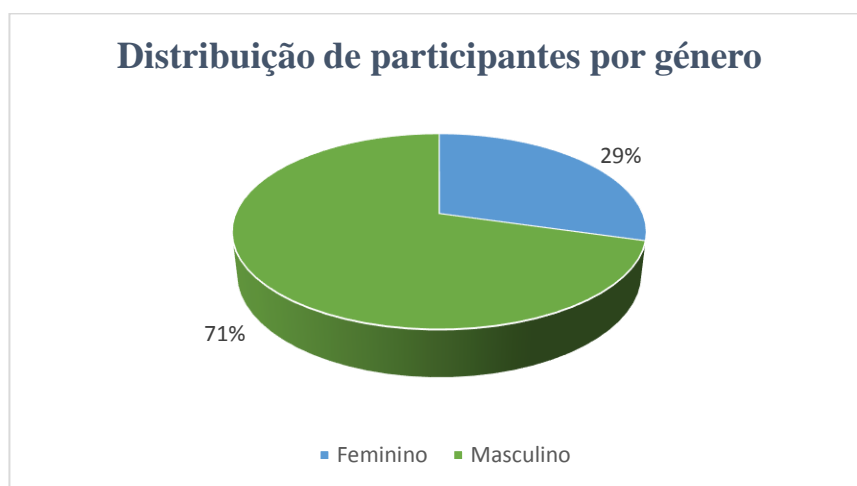


Figura 1- Distribuição de indivíduos por género

De modo a respeitar a confidencialidade das pessoas, os participantes assumirão nomes fictícios, mantendo os restantes dados pessoais disponíveis. Como se pode verificar na tabela seguinte, alguns dos repatriados viveram em vários países. Em termos

de áreas de atividade, é possível averiguar uma variedade de sectores onde os participantes trabalham. O estudo de caso pretende-se ser alargado para vários sectores de atividade e abranger diversos tipos de expatriação, de forma que o resultado seja mais conclusivo quando for discutido em termos da população geral.

Quadro descritivo dos participantes¹

<i>Nome</i>	Tipo de empresa	Expatriação	
		Países	Duração
<i>Ana</i>	MNC		
<i>Mariana</i>	Empresa portuguesa		
<i>Paulo</i>	Empresa portuguesa		
<i>Manuel</i>	Empresa portuguesa	Moçambique, Angola, África do Sul e Estados Unidos da América	3 anos
<i>Jorge</i>	Empresa portuguesa	Reino Unido e Espanha	3 anos
<i>André</i>	Empresa portuguesa	Nenhum	
<i>Joana</i>	MNC	Suíça, Polónia e Espanha	7 anos
<i>Márcio</i>	Empresa portuguesa	Angola e Brasil	5 anos
<i>Hugo</i>	MNC		
<i>Henrique</i>	MNC	Emirados Árabes Unidos	20 anos
<i>Tiago</i>	MNC	Angola, Gana, Nigéria e Moçambique	Desde há 15 anos
<i>José</i>	<i>Start-up</i>	França, Polónia e Brasil	10 anos
<i>Frederico</i>	Empresa portuguesa	Portugal	20 anos
<i>Daniela</i>	Empresa portuguesa	Espanha e Reino Unido	2 anos
<i>Carlos</i>	Empresa portuguesa		
<i>Raquel</i>	MNC		
<i>Leonardo</i>	Empresa portuguesa	Alemanha, Espanha e Hungria	10 anos

Tabela 1- Quadro descritivo dos participantes

Em termos do tempo de expatriação, seis dos participantes estiveram alocados no estrangeiro durante um período de longa duração, isto é, mais de cinco anos, enquanto outros quatro tiveram uma expatriação de curta duração (até cinco anos). Os restantes

¹ MNC significa que é uma empresa multinacional

indivíduos não tiveram nenhuma experiência internacional. A experiência mais longa de expatriação foi mais de 20 anos e a mais reduzida teve a duração de 2 anos.

Neste estudo, todos com exclusão de um são repatriados e foram para o estrangeiro por via organizacional.

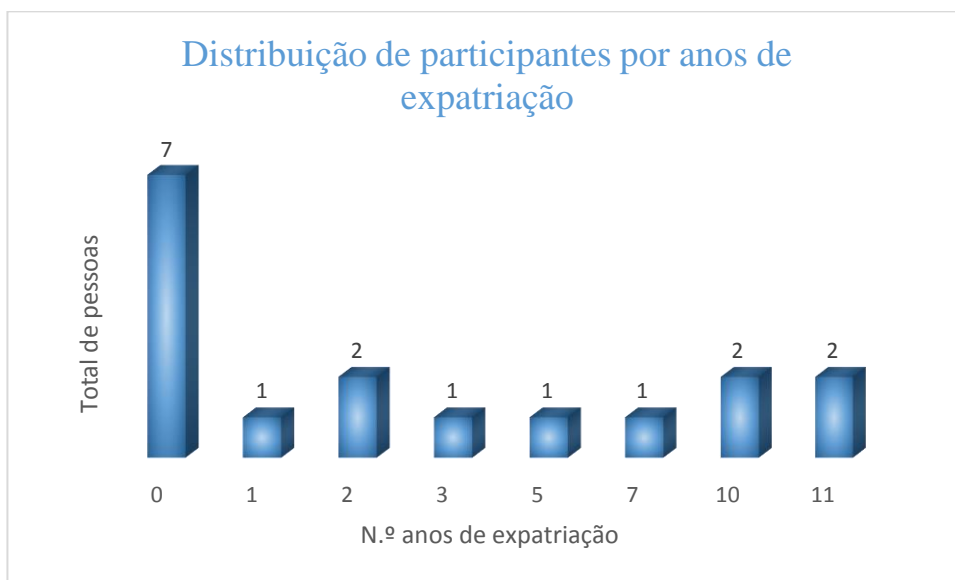


Figura 2- Distribuição de indivíduos por anos de expatriação

2.5 Técnicas de recolha de informação

A realização do estudo de caso foi submetido à recolha de informação através de entrevistas semi-estruturadas. O material para a recolha de dados consistiu num gravador áudio, papel e caneta. As entrevistas foram realizadas através da técnica de incidentes críticos. A razão pela qual foi escolhida esta técnica será explicada, juntamente com o conceito de entrevistas, como também, o que significam entrevistas abertas e as suas vantagens, bem como, as características da técnica de incidentes críticos.

2.5.1 Entrevistas semi-estruturadas

A técnica de investigação utilizada para efetuar a dissertação foi a entrevista semi-estruturada. Esta técnica consiste na preparação de um conjunto de questões pré-estabelecidas, sendo que depois o entrevistador altera a ordem de ideias com fundamento na sua perceção do que será mais apropriado dentro do contexto do diálogo. A entrevista semi-estruturada é diferente da entrevista não estruturada, uma vez que a entrevista não

estruturada consiste em atribuir um tema para ser desenvolvido livremente pelo entrevistando (Robson, 1993).

Saunders et al (2009) apresenta outro conceito de uma entrevista semi-estruturada que compreende num método em que o investigador tem uma lista de temas e de questões. Segundo Saunders et al (2009), a sequência de tópicos a abordar poderá variar em cada entrevista, sendo possível que às vezes alguma questão seja omitida.

Asmussen & Creswell (1995, cit in Creswell, 2007) construíram uma matriz de fontes de informação. De acordo com Asmussen & Creswell (1995, cit in Creswell, 2007), essa matriz é caracterizada por: entrevistas, observações, documentos e material audiovisual. Ainda, segundo Asmussen & Creswell (1995, cit in Creswell, 2007) a aplicação da matriz nos estudos de caso pode ser enriquecedor em termos de informação e servir para todas as abordagens do estudo.

De acordo com Yin (2003, cit in Creswell, 2007), deve-se realizar um teste piloto das entrevistas para melhorar o plano de recolha de informação e desenvolver questões relevantes para o tema em causa. Segundo Yin (2003, cit in Creswell, 2007), os casos pilotos são selecionados, tendo em conta a sua conveniência, acesso e proximidade geográfica.

De acordo com Kvale (1983, cit in King, 1994), uma entrevista de pesquisa qualitativa define-se como um método com vista a relacionar entre todas as histórias de vida dos entrevistados para explicar o significado de um fenómeno. Mais ainda, segundo Kvale (1983, cit in King, 1994), o objetivo de uma entrevista de pesquisa qualitativa consiste em compreender o tópico da pesquisa do ponto de vista do entrevistado e o “como?” e “porquê?” desse mesmo indivíduo ter uma determinada perspetiva sobre o tópico. Para tal, segundo Kvale (1983, cit in King, 1994), na análise qualitativa a entrevista apresenta as seguintes características: fraca estruturação, questões abertas e um foco em eventos específicos e ações do entrevistado.

Nos estudos qualitativos, o participante durante a entrevista é visto como um indivíduo que interage em todo o processo e ativamente modifica o decurso da entrevista do que noutras técnicas tais como, por exemplo, o questionário, em que o indivíduo fornece respostas passivas às questões pré-estabelecidas pelo entrevistador (King, 1994).

De acordo com Rubin (1995, cit in Yin 2009), os estudos de caso normalmente estão associados às entrevistas, porque as questões devem ser fluidas e menos rígidas. Yin (2009) caracteriza três tipos de entrevistas nos estudos de caso: em profundidade, focada e estruturada. O tipo de entrevista utilizada para este estudo foi a entrevista focada ou, como é dito por outros autores, entrevista semi-estruturada.

A entrevista focada consiste num curto período de tempo de entrevista (geralmente, uma hora) em que o entrevistador recorre a questões abertas e adopta um modo informal de conduzir a entrevista. Este tipo de entrevista requer que o entrevistador estabeleça um conjunto de questões pré-determinadas. Outro dos requisitos para uma entrevista deste género tem a ver com estas questões provirem de um protocolo do estudo de caso (Yin, 2009).

2.5.2 Vantagens das entrevistas semi-estruturadas

As entrevistas semi-estruturadas pertencem ao grupo das entrevistas abertas, sendo que apresentam três vantagens. Em primeiro lugar, um dos benefícios consiste em utilizar a informação no seu todo para a análise dos resultados. Seguidamente, a entrevista aberta apresenta um grande foco, conduzindo a que o tempo dispensado na entrevista seja eficiente. Por último, as respostas às questões abertas são facilmente encontradas e comparadas de modo que se torna fácil a análise (Patton, 2002).

A entrevista qualitativa serve para compreender os motivos das decisões dos participantes ou das suas atitudes e opiniões. Ao mesmo tempo, este tipo de método permite estabelecer contacto com as pessoas, de maneira que os indivíduos preferencialmente escolham as entrevistas relativamente aos questionários. Para além disso, a realização das entrevistas permite atribuir *feedback* e promove confiança na pessoa a ser entrevistada, porque esta sabe como a sua informação prestada está a ser tratada (Saunders et al, 2009).

Segundo Saunders et al (2009) em circunstâncias como a complexidade das questões, necessidade de questões abertas ou a alternância da ordem e lógica da entrevista, as entrevistas semi-estruturadas ou as entrevistas em profundidade são as mais apropriadas.

2.5.3 Técnica dos incidentes críticos

Segundo Keaveney (1995 cit in Saunders et al, 2009), as entrevistas qualitativas devem ser conduzidas com base nas experiências de vida dos indivíduos. O método de incidentes críticos refere-se a um estilo de entrevista com o objetivo de descrever com pormenor um incidente crítico ou um número de incidentes em torno da questão principal. Assim, o autor descreve um incidente crítico como uma atividade ou acontecimento em que os participantes tenham uma compreensão clara dos efeitos causados por essa atividade ou acontecimento (Saunders et al, 2009).

2.5.4 Saturação dos dados

A saturação de dados acontece assim que a amostra esteja razoável. A técnica de entrevista permite assegurar a amostra adequada para a investigação em causa. Por outras palavras, a saturação dos dados é o momento em que as entrevistas adicionais fornecem poucas perspetivas sobre a questão de investigação (Saunders et al, 2009).

2.6 Codificação dos dados e análise

As etapas da realização desta dissertação coincidem com a análise temática. Este método é frequentemente utilizado numa dissertação qualitativa de mestrado. A definição de análise temática, através do estudo de Braun e Clarke (2006), resume-se à identificação, análise e parametrização dentro da informação recolhida por temas. De acordo com o mesmo estudo (Braun e Clarke, 2006), os dados do estudo qualitativo através deste método são tratados de forma muito detalhada e organizada. A análise temática passa por seis fases:

- I. Familiarização da informação;
- II. Criação de códigos iniciais;
- III. Procura de temas;
- IV. Revisão dos temas;
- V. Definição e identificação dos temas;
- VI. Produção do relatório (Braun e Clarke, 2006)

A razão pela qual foi escolhida a análise temática tem a ver com o facto da análise em questão ser mais fidedigna com a realidade nas organizações (Braun e Clarke, 2006).

O método da análise temática pode apresentar-se em dois tipos: realista ou construtivo. O método realista consiste em transmitir experiências, significados e a história de vida dos participantes. De outro modo, o método construtivo consiste em analisar modos de como os acontecimentos, realidades, significados e experiências são consequências de ações manipuladas pela sociedade. Neste caso, recorreu-se ao método construtivo de uma análise temática (Braun e Clarke, 2006).

Outra característica de uma análise temática é a identificação e análise dos temas ou padrões. Para analisar os temas, verificam-se dois modos: indutivo e teórico. A análise indutiva significa que os temas identificados estão fortemente relacionados com a informação, isto é, o conteúdo das entrevistas. Para tal, a codificação é processada durante a análise sem uma lista prévia de temas a serem abordados. A análise teórica ou dedutiva significa que os temas são estudados numa determinada área do conjunto de informação. A abordagem teórica implica que os códigos sejam referentes a uma questão de pesquisa, enquanto a abordagem indutiva implica que a questão de pesquisa resulta de um processo de códigos. Para esta dissertação pode-se dizer que foi utilizada a abordagem indutiva (Braun e Clarke, 2006).

Para realçar esta ideia, de acordo com Patton (1990, cit in Braun e Clarke, 2006), a abordagem indutiva traduz-se numa proximidade forte entre os temas identificados e a informação recolhida.

Os temas podem ser identificados a nível semântico ou interpretativo. A nível semântico, a análise não sobressai para além da descrição dos eventos. A nível interpretativo, a análise é efetuada através de ideias por detrás dos acontecimentos. Nesta dissertação, os temas foram identificados em ambos os níveis (Braun e Clarke, 2006).

A análise temática apresenta várias vantagens, que consistem em:

- Conferir flexibilidade;
- Gerar novas ideias;
- Ser um método fácil e rápido para aprender;
- Ser acessível para investigadores com pouca ou nenhuma experiência;
- Sintetizar as características principais de um conjunto de dados retirados;
- Evidenciar as semelhanças e diferenças no cruzamento entre dados;
- Permitir interpretações sociais ou psicológicas da informação;

Repatriados Portugueses e mercado laboral

- Conceber análises qualitativas indicadas para políticas de desenvolvimento (Braun e Clarke, 2006).

A desvantagem de utilizar uma análise temática tem a ver com a informação, às vezes, ser pouco clara e concisa. Se a informação for analisada de forma criteriosa, poderá servir para refletir sobre a realidade atual e revelar aspectos que se apliquem no tema abordado (Braun e Clarke, 2006).

Tendo em conta a informação recolhida das entrevistas, surgiram os seguintes temas que explicam o impacto nas carreiras dos repatriados portugueses. A tabela seguinte menciona os temas identificados, o que deste modo apresenta-se por conseguinte:

<i>Categorias</i>	<i>Descrição</i>
<i>Subcategorias</i>	
Características individuais associadas a uma experiência internacional bem sucedida	Conjunto de características que contribuem para bons resultados durante a experiência internacional
<i>Espírito de sacrifício</i>	Capacidade de desprovir do conforto para atingir determinados objetivos
<i>Espírito de aventura</i>	Capacidade de enfrentar o desconhecido
<i>Personalidade</i>	Traços pessoais do indivíduo
Competências que se podem adquirir numa experiência internacional	Conjunto de competências que são desenvolvidas durante uma experiência internacional
<i>Línguas estrangeiras</i>	Domínio em línguas estrangeiras
<i>Know-how</i>	Competências técnicas

<i>Competências sociais</i>	Facilidade em relacionar-se com outros
<i>Rede de contactos</i>	Recursos sociais associados ao capital social de Bourdieu (Lee et al, 2015)
<i>Resiliência</i>	Facilidade em superar obstáculos
<i>Pensamento disruptivo</i>	Forma de pensar em outras alternativas
<i>Pragmatismo e simplificação</i>	Facilidade em colocar em prática ideias e simplificar assuntos
<i>Adaptação e flexibilidade</i>	Facilidade em ajustar-se a um novo meio e alterar o seu comportamento
<i>Liderança</i>	Facilidade em dirigir e influenciar as atividades respeitantes às tarefas do grupo
<i>Empreendedorismo</i>	Facilidade em implementar novos negócios
Experiências após o retorno	Acontecimentos após o momento de expatriação vivenciados pela pessoa

Tabela 2- Lista de codificação

2.7 Ética e credibilidade

Um dos maiores problemas que os investigadores enfrentam quando realizam um estudo qualitativo tem a ver com os julgamentos subjetivos. A investigação só é credível se o autor controlar várias etapas ao longo do processo como se alguém estivesse a verificar todos os seus passos. A validade do estudo qualitativo pode ser interna ou externa. Quanto à validade interna, há várias técnicas que se pode recorrer. As técnicas de validade interna podem ser: correspondência de padrões, construção de uma explicação, análise de séries temporais, modelos lógicos e, por fim, síntese do cruzamento de casos (Yin, 2009).

A validade externa está relacionada com a generalização dos casos. Este problema está relacionado com o facto do autor não poder extrapolar uma amostra para uma realidade maior daquela a que se deve a investigação. O estudo de caso requer para tal de uma generalização analítica (Yin, 2009).

Para esse efeito, a generalização analítica está relacionada com um conjunto de resultados extrapolado para uma teoria abrangente. Sendo que a generalização não é automática, a teoria deve ser testada várias vezes com a demonstração de várias situações ou exemplos nos resultados. Isto é, o investigador deverá contar o número de ocorrências em que aparece a mesma variável (Yin, 2009).

De modo que o estudo qualitativo seja mais credível, a validação dos resultados à medida do tempo tem vindo a ser mais sofisticado. Messick (1989, cit in Stake) refere a validação consequencial, o que quer dizer se as consequências reais não forem iguais ao que se preveem nos resultados, julga-se haver uma subestimação.

A investigação qualitativa apresenta um desafio na medida que os resultados são mais detalhados e a análise pode ser difícil, uma vez que as respostas não são sistemáticas ou padronizadas. Mesmo assim as questões abertas possibilitam a compreensão dos pontos de vista de outros indivíduos (Patton, 2002).

A técnica de auditoria permite assegurar a credibilidade, de forma que a interpretação dos resultados seja credível. A auditoria significa que o investigador deverá fornecer informação detalhada sobre como a informação foi recolhida, de onde vieram as categorias e como as decisões foram tomadas (Merriam, 1988).

Mais ainda, o investigador deve avaliar a si mesmo no que diz respeito aos seus princípios face aos problemas que enfrenta ao longo da análise qualitativa. A melhor forma de ser o mais ético possível é estar consciente dos problemas éticos que derivam do processo de investigação, desde a conceptualização do problema à demonstração dos resultados (Merriam, 1988).

Resultados

Este capítulo procura dar voz aos participantes através da apresentação dos vários aspectos sublinhados nas entrevistas sobre o tema da expatriação.

3.1 Características individuais associadas a uma experiência internacional bem-sucedida

Algumas características individuais foram abordadas durante as entrevistas que se associam a uma experiência internacional bem-sucedida. Isto não significa que não haja mais características, mas as que realçaram mais nas entrevistas foram: espírito de sacrifício; espírito de aventura e, por fim, personalidade.

3.1.1 Espírito de sacrifício

O expatriado para ajustar-se a uma nova realidade necessita de sujeitar-se a várias situações em que não se sentirá confortável para atingir a meta. Seja para adquirir melhores condições de trabalho ou seja para completar a sua missão dentro da organização, é necessário ter espírito de sacrifício no estrangeiro. O conceito passa por abdicar temporariamente aos seus meios de conforto a que estava habituado.

O espírito de sacrifício é abordado por poucas pessoas, contudo, os entrevistados que referem o espírito de sacrifício, evidenciam esta variável nas expatriações, sendo considerado como uma capacidade que algumas pessoas têm. A Ana menciona o espírito de sacrifício a nível da sua vida pessoal para contrabalançar com a vida profissional. Mais ainda, ela defende que os portugueses não têm esse à-vontade em abdicar do seu conforto com maior facilidade do que os estrangeiros. Através das suas expressões, passo a citá-la:

“Tendencialmente, mas isso também pode ser, pode ter haver justamente com as pessoas que fazem carreira internacional é porque estão muito implicados na sua carreira. Não fazer uma série de sacrifícios pessoais que são inevitáveis como a maior parte dos nossos diretores-gerais que estiveram na Austrália, num país africano e, portanto, pelo meio estiveram a fazer alguns sacrifícios pessoais. São pessoas que são muito implicadas na carreira. Talvez eu dissesse que com mais facilidade vemos essas

peessoas mais preocupadas com a sua progressão do que os portugueses, porque os portugueses não são muito bons a venderem-se e não são muito bons a autopromoverem-se e a trabalharem nessa autopromoção.” (Ana, não tem experiência de expatriação)

Ainda mais, na opinião do Márcio, todos aqueles que iniciam um processo de expatriação seja através de uma organização, seja por iniciativa própria apresentam um espírito de sacrifício maior do que aqueles que permanecem em situação laboral em Portugal.

O Márcio pensa que o espírito de sacrifício do repatriado ao aceitar o desafio de ir para o estrangeiro será mais valorizado do que os restantes colegas que não foram. Esta diferença entre os colaboradores é um indicador de progressão de carreira para o Márcio. Na entrevista, ele testemunha o que passou após a expatriação, isto é, a progressão de carreira rápida em Portugal. Passo a citar:

“Sobretudo acho que as empresas valorizam aquilo que é o sentido de compromisso com as suas firmas, portanto, o facto de um colaborador vestir a camisola e querer abraçar um projecto fora de portas, acaba por dar uma confiança, digo eu, penso que terá sido isso, extrema à Organização e penso que face a um similar, face a um colaborador similar, vão acabar por privilegiar quem arriscou ainda mais em prol da Organização sobretudo quando as coisas correm bem, não é? que foi o caso...” (Márcio, expatriado de curta duração)

3.1.2 Espírito de aventura

A capacidade de sair da sua zona de conforto e ser aventureiro está interligada à expatriação. A razão pela qual relaciona-se consiste pelo facto da experiência implicar que o indivíduo se aventure por sítios desconhecidos e descubra novos horizontes. O Leonardo refere esta capacidade das pessoas descobrirem novos países e mercados. Passo a citá-lo:

“Era uma área que para mim era natural. Portanto abrir o mercado, estabelecer contactos, pontos com novos países, com novas entidades e tudo isso... Essa minha experiência multicultural e internacional ajuda-me imenso...” (Leonardo, expatriado de longa duração)

A Raquel nunca passou por uma expatriação, mas assume que os expatriados com quem ela convive na empresa podem sentir-se num meio estranho desde que eles chegam pela primeira vez a Portugal. Desta forma, é necessário que o indivíduo seja aventureiro. Passo a citar:

“Principalmente pessoas que nunca conhecem Portugal, estiveram cá de férias ou que nunca trabalharam, é sempre... as pessoas sentem que é sempre uma experiência um bocadinho assustadora.” (Raquel, não tem experiência de expatriação)

Por outro lado, a Mariana nunca passou por uma expatriação, mas já imaginou como será uma experiência internacional. A imagem que a Mariana tem acerca da expatriação está relacionada com a aventura. Para salientar a ideia, a Mariana refere que o indivíduo que participar num projeto internacional durante 10 ou 15 anos no estrangeiro, poderá adquirir novos horizontes. Deste modo, a experiência contribui para o enriquecimento da pessoa. Assim sendo, a Mariana refere que:

“... mas foi a aventura por ter que ir e isso abriu-lhe horizontes. Sim, enfim era a minha percepção e é recorrente isso.” (Mariana, não tem experiência de expatriação)

3.1.3 Personalidade

A personalidade é o conjunto de traços pessoais que define o indivíduo no seu modo de ser, sendo inerente a ele. A razão pela qual os traços pessoais são considerados como uma variável para o estudo está relacionada com a teoria do capital humano. Segundo esta teoria (Becker, 1993), algumas características humanas não podem ser dissociadas do ser humano, por exemplo, a personalidade. Alguns dos intervenientes defendem que certas pessoas com características próprias lidam bem com a expatriação, enquanto outras pessoas não conseguem. Em geral, as competências sociais são consideradas como mais-valias trazidas da experiência internacional.

O Tiago acredita que a personalidade de um indivíduo é importante para a capacidade de adaptação a um ambiente novo. Ele está habituado a viver num ambiente fora do contexto do continente europeu e, por isso, lida com pessoas “diferentes”, se comparado com os nossos costumes. Para além disso, o Tiago está habituado a tratar as pessoas de uma forma mais informal por causa da expatriação. Desta forma, ele é

induzido a pensar que o carácter é importante para definir se essa pessoa terá sucesso ou não na expatriação. Passo a citá-lo:

“...as características de personalidade ou de carácter que são importantes depois para as pessoas poderem adaptar... Nunca ninguém vai-me dizer que é mal-educado, que é impaciente, que é intolerante... Ninguém diz-me na entrevista que é preguiçoso ou que é burro, não é? Mas, quer dizer, eu tenho de perceber se uma pessoa quando escreve “resiliente”, aí eu sublinho, não é? E depois na entrevista confirmo se uma pessoa é resiliente ou não é resiliente, porque se não for resiliente...” (Tiago, expatriado de longa duração)

3.2 Competências que se podem adquirir numa experiência internacional

Ao longo das entrevistas, os repatriados salientaram várias competências que desenvolveram no período em que estiveram no estrangeiro. Com base nas experiências vividas, os participantes referiram algumas competências adquiridas durante a expatriação. Dentro do conjunto dos *hard skills*, os participantes referiram o domínio de línguas estrangeiras e o *know-how* técnico. Dentro do conjunto dos *soft skills*, os participantes referiram as competências sociais, a resiliência, o pragmatismo, o pensamento disruptivo, a adaptação, a flexibilidade, a liderança e o empreendedorismo. Ainda, neste subcapítulo, os participantes referiram a rede de contactos.

3.2.1 Línguas estrangeiras

O domínio de línguas estrangeiras representa um grande desafio durante o processo da expatriação. Várias pessoas consideram que a experiência internacional permite ao trabalhador falar outro idioma. As questões linguísticas referem-se aos vários idiomas que um indivíduo aprende sem ser a sua língua nativa, sendo uma mais-valia adquirida após a expatriação.

O Jorge destaca a experiência vivida como uma forma de aprender novas línguas. De acordo com o Jorge, a experiência internacional pode contribuir como uma mais-valia para as questões linguísticas. Também aqui é possível verificar a influência do ambiente

multicultural na capacidade do indivíduo ser bilingue. Senão, veja-se o que é dito pelo Jorge:

“Eu acho que as empresas valorizam... Mais que não seja aprender só uma nova língua e nesse caso foi claro, porque eu depois tive projectos em Espanha quando fui para consultadoria... Ou seja, tinha estado em Espanha, tinha falado espanhol... Tinha escolhido espanhol... Tinha estado num ambiente em que falava e discutia em espanhol, por isso, esta mais-valia acho que é valorizada.” (Jorge, expatriado de curta duração)

Para o Frederico, o indivíduo pode aprender um novo idioma, dependendo este facto da sua vontade. Seguidamente, é possível averiguar este argumento através de um excerto:

“Isso certamente vai depender muito de como teve, ele se portou lá no sigilo de aprender, para quando voltar, ter que transmitir, não é? Uma coisa é eu ir para lá passivamente e fazer o trabalho muito indiferenciado, a outra coisa é eu ir para lá e aprender bem a língua, voltar com alguma mais-valia que eu possa oferecer...” (Frederico, expatriado de longa duração)

3.2.2 Know-how

Alguns repatriados como outras pessoas que não passaram por uma experiência internacional reconhecem o *know-how* técnico trazido do estrangeiro. Todavia, as opiniões dividem-se, sendo que a maioria das pessoas não refere o *know-how* como uma mais-valia.

No caso da Joana, a internacionalização da sua carreira permitiu a aquisição de conhecimentos no seu dia-a-dia. A Joana afirma que o *know-how* importado dos países onde esteve expatriada serve para o seu trabalho em Portugal. Entretanto quando a Joana regressa, ela ingressa para um Mestrado executivo. A partir deste exemplo, a Joana relata que o *know-how* é bastante valorizado pelos seus colegas do Mestrado. É possível verificar esta ideia através de uma das suas citações:

Mas quando eu dizia: “Não, porque eu já vi este projecto, eu já fiz isto. Em gestão da mudança, já fizemos esta questão” e aí eu notei claramente que era muito valorizado... muito valorizado...” (Joana, expatriada de longa duração)

O Hugo não tem experiência como expatriado, mas possui muitos conhecimentos sobre gestão de negócios. Ele concorda com a Joana, no sentido que o repatriado traz maior competências técnicas depois de ter estado fora de Portugal. É possível averiguar esta constatação através das suas palavras:

“Aplicá-los aqui... É isso mesmo... Aplicá-los, ou seja, aprenderam lá e trazem para cá com mais conhecimento e tudo...” (Hugo, não tem experiência de expatriação)

De acordo com o Paulo, a aquisição de competências técnicas dependerá do país onde a pessoa esteve. Deste modo, os indivíduos que fizerem a expatriação num país desenvolvido terão maior capacidade de trabalho. O Paulo trabalha como recrutador e tem contacto com vários expatriados de muitos países. A dada altura na entrevista, ele menciona a situação das pessoas que vão trabalhar para Angola e regressam. De acordo com o Paulo, a vantagem competitiva de trabalhar por um período de tempo num país como Angola não é assim tão boa. Por outro lado, se a expatriação ocorrer num país mais desenvolvido como a Alemanha, o *know-how* será mais valorizado após a expatriação. O Paulo distingue vários países pelo nível de sofisticação. Passo a citá-lo:

“A variável da adaptação sim, mas a variável técnica, aliás, as empresas quiseram levar pessoas para lá para que o know-how fosse colocado lá. Agora, quem é expatriado para uma Alemanha, quem é expatriado para os Estado Unidos da América, mesmo um país do leste onde de facto as concessões de middle management são pessoas, de facto, vão ter capacidade de trabalho. Isso sim, é valorizado pela empresa e acho que acaba por ser uma outra realidade, portanto, países muito pouco desenvolvidos e em que pela capacidade de adaptação é bom pelos processos que são implementados lá, mas depois o know-how técnico que se pode importar, digamos assim, não é muito. Agora alguém que tenha tido aqui uma experiência na Europa, nos principais países mais desenvolvidos, claramente, acaba por ter uma mais-valia face a um candidato que não tenha tido essa carreira internacional.” (Paulo, não tem experiência de expatriação)

3.2.3 Competências sociais

De forma a um indivíduo ter uma vasta rede de contactos, é necessário possuir boas competências sociais. O conjunto de *soft skills* relacionado com a parte social está intrinsecamente ligado ao capital social de Bourdieu (Lee et al, 2015).

O Manuel, expatriado de curta duração, afirma que um indivíduo sai da experiência internacional mais enriquecido, sendo uma das facetas o alargamento do seu *networking*. Mais ainda, a pessoa consegue adquirir um nível de tolerância razoável e desenvoltura para lidar com os outros. A dimensão social é superior àquela que os portugueses estão habituados no seu país. O Manuel esteve durante três anos em África, passando por vários países. Deste modo e para comprovar esta ideia, o Manuel responde da seguinte maneira:

“A nível pessoal, essencialmente, não é? Depois reflete-se nas formas, enfim, nas mais variadas formas do lado profissional, não é? Porque a pessoa ganha horizontes, vê outras coisas, fala com outras pessoas, percebe que isto aqui é pequenino...” (Manuel, expatriado de curta duração)

Devido à expatriação, a lógica de pensamento do Manuel altera-se porque ganha outras perspectivas e isso enriquece-o em termos pessoais e profissionais, nomeadamente através da socialização que é vista como um meio de subsistência para o expatriado. O Manuel refere que durante o tempo que esteve a estudar o MBA, permitiu-lhe desenvolver competências sociais. Passo a citar:

“Estando nos Estados Unidos da América, sou obrigado a ter de me dar com pessoas novas e fazer novas amizades e portanto eu vejo muitos amigos meus que eu claramente acho que se tivessem ido uns anos para fora, hoje-em-dia não pensariam da forma como pensam e não fariam as coisas que fazem.” (Manuel, expatriado de curta duração)

De outro modo, o Jorge valoriza as competências sociais como um recurso para qualquer pessoa aquando do processo da expatriação. O Jorge viveu durante sete meses em Espanha e depois esteve mais de dois anos no Reino Unido. Para ele, o meio envolvente a que esses indivíduos estarão sujeitos e que para eles é desconhecido, ajudar-lhos-á a adquirir maiores competências pessoais, entre as quais, as sociais. Através das suas palavras, segue-se a seguinte citação:

“Eu acho que estamos sujeitos a ambientes em que temos de sair de casa, temos de estar noutros sítios é sempre bom, porque a nível pessoal dá-nos, enfim, para quem consegue aproveitá-las bem, dá-nos a capacidade, principalmente, para interagir com os outros para ser mais proactivo, para procurar mais as coisas... Acho que são determinadas competências pessoais que se ganham estando sujeitos a este tipo...” (Jorge, expatriado de curta duração)

A Joana, mais tarde, na entrevista dá a entender que a diversidade das experiências sociais representa, em especial, para as pessoas introvertidas uma oportunidade de socialização. Pode-se inferir que o contacto com pessoas no estrangeiro está relacionado com a personalidade de um indivíduo. Segundo a Joana, a experiência molda a personalidade, no sentido que a pessoa está mais vulnerável nessa altura. Para além disso, ela reconhece algumas diferenças culturais entre vários povos, no que diz respeito à comunicação. Na sua opinião, mesmo uma pessoa introvertida consegue alterar o seu carácter através desta vivência multicultural. Deste modo, a Joana refere:

“Eu acho que tive muita sorte em não só ter estado fora, mas ter estado fora e ter lidado com pessoas de todo o mundo... Ganhamos nova perspectiva de práticas de recursos humanos, práticas de negócio... ganhamos perspectivas do tipo de pessoa que temos à nossa frente e que tipo de interlocutor... que tipo de comunicação... que tipo de afluência é que tem de ser feita... por exemplo, falar com um alemão não é a mesma coisa que falar com um argentino... Se falar com um japonês, certamente não é a mesma coisa que falar com alguém da Europa... mas dentro da Europa, as pessoas são diferentes e isso culturalmente, nota-se e muito, portanto eu acho que trouxe essa perspectiva... portanto ganhei aqui algumas competências de comunicação e influência que não tinha... A parte da perspectiva profissional... E esta de alguma forma, alguma adaptabilidade, porque uma pessoa... eu não sou a pessoa mais extrovertida do mundo e, quer dizer, se queria ter amigos e se queria ter uma vida normal, tinha também que me expor às pessoas e, se calhar, pensar: Bom eu, se calhar, numa situação destas ficaria mais calada, mas agora se calhar tenho de expor-me de outra forma... portanto até em termos de personalidade, eu acho que as coisas se alteraram...” (Joana, expatriada de longa duração)

3.2.4 Rede de contactos

O retorno de um indivíduo que possua rede de contactos é equivalente à network que Bourdieu aborda no capital social (Lee et al, 2015). O Manuel tem uma opinião de que dependerá da pessoa ter facilidade a médio e curto prazo ter sucesso em Portugal através do seu *networking*. A experiência internacional facilita o aumento de *networking*, mas irá depender de cada indivíduo maximizar as suas competências. Assim sendo, de

acordo com o Manuel, a vivência fora de Portugal não é um factor decisivo. Relativamente à pergunta sobre este tema, passo a citá-lo:

“Também depende muito do perfil da pessoa” (Manuel, expatriado de curta duração)

Veja-se agora o caso do Márcio que esteve fora por cinco anos e gere um negócio. Ele valoriza a sua rede de contactos, defendendo a importância de *networking* para estabelecer negócios. Desta forma, o Márcio refere o seguinte:

“Eu fui exatamente para Angola desenvolver o negócio [empresa de auditoria]... Apesar de ser uma atividade muito ligada à técnica e à contabilidade e à auditoria, não deixa de ser um negócio... foi preciso desenvolver muitos contactos” (Márcio, expatriado de curta duração)

Do mesmo ponto de vista, a Daniela menciona as vantagens de ter uma rede internacional de contactos. O *networking* com pessoas de outros países é mais importante hoje-em-dia porque o meio das empresas é cada vez mais internacional. Seguindo estas ideias, as pessoas devem estabelecer contacto com homólogos de outros países para atualizarem-se quanto a métodos de trabalho. A Daniela explica de uma forma elucidativa no seguinte excerto:

“No nosso departamento espelho de outros países: “Eu tenho aqui uma dificuldade ou uma dúvida...” a minha primeira reação é agarrar no telefone ou mandar um email à pessoa que eu sei que está a fazer a mesma função que eu estou em Espanha, em Inglaterra, no sítio com que eu tenho de relacionar para me disserem: “O que é que vocês já fizeram neste tema que me podem ajudar e o que é que eu vos posso dar que vocês precisam de saber aqui de nós?” Ou seja, há uma facilidade que eu sinto de trabalhar nesta rede internacional que me ajuda diariamente...” (Daniela, expatriada de curta duração)

3.2.5 Resiliência

A resiliência é uma mais-valia que pode ser adquirida durante a experiência internacional. A competência consiste em resistir à pressão e superar obstáculos. O Manuel, que passou por uma expatriação de curta duração em África, afirma que esta experiência pelo qual ele passou o ajudou a desenvolver a capacidade de resiliência mais

do que a parte técnica e social. Ele considera a expatriação em África como um desafio. Passo a citá-lo:

“As dificuldades técnicas podem ser diferentes, mas não são nem difíceis nem menos difíceis, quer dizer. É uma questão, às vezes, do que têm estes países mais do que a parte técnica e para além da parte social, é a pessoa de facto fazer negócios em países do Terceiro Mundo como já fiz há muito tempo... Há muitos contratemplos, há muitas vicissitudes. A pessoa precisa de ser obstinada, impaciente, isso também é uma coisa boa. É uma boa experiência.” (Manuel, expatriado de curta duração)

3.2.6 Pragmatismo e simplificação

O indivíduo ao estar exposto a situações novas, terá maior capacidade de enfrentar o que para ele é desconhecido e desenvolve a capacidade de simplificar. Ainda, a duração prolongada no estrangeiro torna o expatriado mais pragmático e menos tímido. A Mariana refere que:

“Achava sempre que essas pessoas eram um pouco mais abertas a fazer coisas diferentes ou de maneira diferente e menos complicadas. Tendencialmente menos complicadas com mais vontade de simplificar, mais pragmáticas que as restantes. E eu pensava sempre: Bem, 10 ou 15 anos no estrangeiro, provavelmente, faz-nos diferentes, transforma-nos de alguma maneira, era aquilo que eu pensava porque se calhar foi daqui ainda uma criança fechada e tímida com medo, mas foi a aventura por ter que ir e isso abriu-lhe horizontes. Sim, enfim era a minha percepção e é recorrente isso. É recorrente (...) Pessoas mais abertas, mais disponíveis para experimentar.” (Mariana, não tem experiência de expatriação)

Por sua vez, o Henrique menciona também conseguir desenvencilhar-se sozinho no estrangeiro. A experiência tornou o Henrique mais prático e pragmático. De certa maneira, a ideia do Henrique é corroborada pela opinião da Mariana. Sendo assim, pode ser possível concluir que a expatriação torna as pessoas mais abertas e, conseqüentemente, mais pragmáticas. É possível verificar esta afirmação através de uma das suas expressões:

“Penso que talvez sim, porque o que eu suspeito é que como muitas das vezes, estive fora e até estive fora sozinho e passei talvez por situações que não estava à espera

e que tive que as resolver sozinho, porque não podia contar, se calhar, com a ajuda de ninguém, deu-me também de alguma forma...” (Henrique, expatriado de longa duração)

O Jorge é o único a referir a capacidade de resolução de problemas através de uma expatriação que viveu durante alguns anos no estrangeiro. O que o Jorge retira desta observação tem a ver com a forma de estar de um expatriado. Passo a citar:

“Eu acho que é a forma como olhamos para os problemas, é mesmo a diferença. Eu acho que procuramos, procura-se muito mais a solução do que o próprio problema e tem-se uma perspetiva muito mais alargada daquilo que deve ser o entendimento da nossa função.” (Jorge, expatriado de curta duração)

Ainda no seguimento do Jorge, o André afirma que, pelo facto das pessoas estarem fora, aprendem a ver a realidade de outra forma, sendo que esta característica pode ser mais relevante do que ter competências técnicas. O André não vivenciou uma expatriação, mas mesmo assim partilha a ideia do Jorge. Na sua opinião, os repatriados podem obter melhores resultados ao nível das funções e das organizações. Passo a citá-lo:

“A questão é porque quando as pessoas estão fora, as pessoas acabam... não é só a questão das competências técnicas. Elas vão ter outros conhecimentos, vão ganhar outras formas de ver a coisa, não é? E isso, se calhar, dava-nos mais... é aquilo que nos poderia dar melhores resultados. Era trazer essas pessoas. Mais do que a competência, porque as competências técnicas, porque essas nós já vimos que temos uma boa formação base...” (André, não tem experiência de expatriação)

3.2.7 Pensamento disruptivo

A capacidade de pensar noutras alternativas é uma outra característica referida por quem já trabalhou no estrangeiro. A Daniela demonstra ter essa capacidade de pensar “fora da caixa” para encontrar uma solução. Ela é expatriada de curta duração e o motivo do seu regresso a Portugal teve como base a falta de apoio dentro da empresa onde trabalhou durante anos. A Daniela é uma pessoa multifacetada e sentiu-se desmotivada quando a empresa lhe exigiu uma vida profissional intensa, o que significava dar prioridade aos assuntos da empresa em detrimento da sua vida pessoal. Tendo em conta a sua história de vida, a Daniela refere o pensamento disruptivo como uma mais-valia que aprendeu durante a expatriação. Passo a citá-la:

“Fora da caixa... Com a capacidade de pensar... Fora da caixa, de arranjar soluções alternativas, de perceber quando estávamos todos a caminhar num beco sem saída e que às vezes era preciso deitar um elemento até às vezes de perturbação para a mesa para se conseguir criar ali um momento de rutura e começar aquilo tudo mas sempre de uma forma construtiva...” (Daniela, expatriada de curta duração)

3.2.8 Adaptação e flexibilidade

A adaptação é a capacidade do indivíduo ajustar-se a uma determinada cultura diferente daquela a que está habituado. O Manuel, expatriado de curta duração, admite ter alterado o seu modo de estar face a novas realidades socioculturais. Depois do Manuel ter tido alguma experiência profissional em algumas empresas, ele decidiu fazer um MBA nos Estados Unidos da América. O Manuel defende que a experiência internacional proporciona às pessoas aumentar a capacidade de adaptação. É possível verificar esta ideia através da seguinte citação:

“Se eu não tivesse passado por isso, pronto, e uma capacidade, no fundo, de acomodar gente muito diferente de mim e maneiras de trabalhar muito diferentes de mim e coisas com as quais eu não me identifico, continuo a não me identificar, continuo a achar que não é a forma como eu gosto de trabalhar mas, pronto, mas tenho de adaptar-me. Acho que claramente ganhei uma capacidade de adaptação grande e que eu acho que, obviamente, há pessoas, há ótimos profissionais que nunca saíram de Portugal, não é? Não é exclusivo, agora que ajuda? Eu acho que ajuda. Isso sem sombra de dúvida... e na minha vida profissional e na minha vida pessoal imenso, não é? Acho que fiquei uma pessoa muito mais tolerante, muito mais aberta, muito mais aberta por ter vivido lá fora.” (Manuel, expatriado de curta duração)

A Ana não passou até agora por uma expatriação durante a sua vida, mas valoriza a capacidade de adaptação dos portugueses. Para ela, os portugueses têm essa capacidade de ajustar-se a qualquer país e, por isso, as experiências no estrangeiro ocorrem, em geral, de uma forma positiva. Para elucidar melhor, passo a citá-la:

“Os portugueses têm uma capacidade de adaptação extraordinária e acho que estas coisas correm bem, exatamente por isso. Porque temos uma capacidade extraordinária. (...) Porque a capacidade de adaptação é uma compreensão, uma

empatia e uma para com o outro é que não sei se pelo nosso complexo de que somos pequeninos e temos de ser nós a adaptar-nos, ou se, por uma questão de características humanas extraordinárias.” (Ana, não tem experiência de expatriação)

Por outro lado, o José não se revê nas palavras da Ana sobre a capacidade de adaptação, na medida que só os portugueses revelam uma grande capacidade de adaptação. Ele foi expatriado de longa duração, tendo passado por vários países da Europa e por um país da América do Sul. O José, contudo, salienta o choque cultural entre países e afirma que é necessário qualquer expatriado adaptar-se às novas condições no país de acolhimento.

Através do exemplo do José, é possível compreender o choque cultural neste caso associado ao clima, sendo este um factor determinante para certos hábitos num país. O José explica que não é fácil para alguém viver por um determinado período de tempo numa cultura diferente. É possível verificar o que o José afirma através da seguinte citação da entrevista:

“Mas o gap cultural foi grande... Naturalmente se falarmos daquilo que interessa que é um gap profissional, sim... mas o cultural também... é um país, ou seja, no Inverno menos 20, menos 30 graus de temperatura, muita pouca luz, não é? Ou seja, seis horas de luz em determinados meses no ano, então, ou seja, para alguém com uma vida mais mediterrânea não é fácil” (José, expatriado de longa duração)

Por conseguinte, o Carlos refere a capacidade de adaptação como uma mais-valia para os recrutadores. Apesar de ele não ser repatriado, já passou por vários processos de recrutamento. Para ele, uma pessoa que tenha passado por vários países e ter-se adaptado bem, é um aspecto muito importante no recrutamento de uma empresa. De acordo com o Carlos, segue-se este excerto:

“O que gostámos bastante na pessoa em causa, realmente, é alguém que já provou ter uma capacidade de adaptação grande. É uma pessoa que trabalhou em Portugal, trabalhou no Brasil, trabalhou na Alemanha, portanto são realidades e culturas obviamente completamente distintas e adaptou-se e vingou. Portanto é essa capacidade de adaptação que para nós é muito importante...” (Carlos, não tem experiência de expatriação)

As pessoas tendem a valorizar a flexibilidade e a adaptação e também associam-nas à forma de estar na vida. A flexibilidade resume-se à alteração do comportamento em prol de um meio envolvente diferente. A Joana, expatriada de longa duração, refere no meio da entrevista a flexibilidade como uma mais-valia do candidato que veio do estrangeiro. A Joana conclui que a experiência internacional permite maior flexibilidade num exemplo que dá acerca do recrutamento de novas pessoas. É possível verificar a relação entre estas duas variáveis através das suas palavras:

“Como é que correu? Como é que foi ter novos amigos? Como é que foi viver num país estrangeiro?” Porque isso dá-nos muito a flexibilidade da pessoa (...) Depois também há pessoas que são mais introvertidas que não têm de ser de todo prejudicadas por isso... Mas há sempre aí uma noção de adaptabilidade, flexibilidade que eu gosto de olhar.” (Joana, expatriada de longa duração)

3.2.9 Liderança

De acordo com muitos dos repatriados, a vivência por um determinado período de tempo no estrangeiro permite desenvolver a capacidade de liderança. Com base nas palavras de vários participantes, a liderança pode ser descrita como uma capacidade de saber gerir e tomar decisões em prol de um grupo.

De uma forma mais clara, a Joana vê a liderança como uma competência que pode ser explorada no estrangeiro mais que as competências ao nível operacional. A Joana ao abordar este tema, ela refere-se às impressões dos professores do seu mestrado em Portugal. Através de uma das suas expressões, passo a citar:

“Se tivermos a falar a um nível mais operacional, é um bocadinho mais: “Ok, está bem. Isso fazias tu lá, aqui nós fazemos desta forma” portanto depende um bocadinho de quem está do lado de lá mas ao nível da liderança, eu acho que é claramente valorizada.” (Joana, expatriada de longa duração)

Para reforçar a importância da capacidade de liderança, verifica-se esta competência através de outro repatriado. No exemplo que o Henrique menciona, trata-se das estruturas organizacionais em Portugal. O Henrique refere que durante a sua experiência internacional, as pessoas estão mais expostas a outras opiniões e a outras formas de pensamento. Ele argumenta que existe uma liderança partilhada nestas

experiências internacionais que é pouco habitual na maioria das estruturas organizacionais existentes em Portugal que se caracterizam pela sua rigidez. De forma a salientar, o tipo de liderança que o Henrique aborda consiste numa abertura aos outros e na aceitação de diferentes vozes em momentos e contextos distintos. Ele refere ainda que a partir do momento em que um indivíduo é colocado num projeto, ele desenvolve este tipo de liderança. Passo a citá-lo:

“... pode haver opiniões, mas se calhar a opinião do chefe é que vai contar, porque é uma estrutura muito rígida... e nesta vertente, aqui por exemplo, na empresa anterior e nesta como estou agora, penso que é diferente porque nós temos de estar abertos a sugestões de outras pessoas que, por acaso, vêm de outras culturas, têm experiências completamente diferentes que nós, se calhar, até não conhecemos... Porque somos colocados num projeto com essas pessoas e não sabemos o historial delas...” (Henrique, expatriado de longa duração).

Em contrapartida, o Tiago que é expatriado em África há vários anos afirma que quando trabalha no continente africano, precisa desta competência para desenvolver negócios. No caso do Tiago, a falta de meios conduz ao desenvolvimento desta capacidade. Passo a citá-lo:

“É o reconhecimento e a capacidade... Olhe, a capacidade de liderança da organização de processos... Quando se trabalha em África, há ausência total de processos, não é? Você tem de os implementar, não é? Aqui as pessoas pensam, as empresas pensam que têm todos os processos bem feitos... ninguém se questiona... não se perguntam a eles próprios se há uma maneira de fazer diferente as coisas...” (Tiago, expatriado de longa duração)

O Tiago durante a entrevista explica como a experiência o moldou para desenvolver a capacidade de liderança. Neste momento, ele é responsável por uma unidade de negócio em África. De acordo com o entrevistado, a expatriação no continente africano ajudou-o no relacionamento com as pessoas. É possível averiguar esta ideia através das suas expressões:

“...ajuda-nos a entender socialmente as pessoas e ajuda-nos a desenvolver a capacidade de liderança junto das pessoas... Eu, por exemplo... eu costumo dizer que a África mudou-me a minha paciência... Eu sou muito mais tolerante no que diz respeito à

organização e desenvolvimento de pessoas do que era quando era um líder empresarial em Portugal.” (Tiago, expatriado de longa duração)

Para compreender melhor como a expatriação permite desenvolver a capacidade de liderança, vejamos o caso do Leonardo. Ele pertence a um quadro superior numa empresa e, antes, esteve a trabalhar no estrangeiro. Quando o Leonardo esteve na Hungria, ele representou um departamento na empresa onde ele se encontrava a trabalhar naquela altura. O Leonardo apresenta muita experiência a lidar com pessoas de várias nacionalidades e valoriza a sua experiência internacional na aquisição da capacidade de liderança. Passo a citá-lo:

“Já quando fui para a Hungria, fui sozinho de Portugal ia fazer chefiar toda a área de marketing com os americanos, os canadianos, os neo-irlandeses, um belga... Apareceu-me assim em Portugal com uma dimensão muito mais pequena a fazer a liderança de toda a área de marketing dessa empresa e aqui em Espanha também...” (Leonardo, expatriado de longa duração)

3.2.10 Empreendedorismo

Tendo em conta os intervenientes deste estudo, foi possível verificar que algumas pessoas empreendedoras regressam a Portugal com novas ideias. Pode-se definir o empreendedorismo como a capacidade de um indivíduo colocar em prática ideias inovadoras. O conceito do empreendedorismo está interligado com a inovação e os indivíduos com maior capacidade de empreendedorismo, geralmente, são colaboradores imprescindíveis dentro das empresas.

De acordo com a Mariana, a prática de empreendedorismo é mais incentivada durante a expatriação no estrangeiro. É possível verificar esta ideia através do exemplo que a Mariana refere sobre a iniciativa de uma pessoa. Através de uma citação da entrevista, nomeadamente:

“... não quer dizer que algum caso ou outro vão abrir as suas próprias empresas, ou então, vão, de facto, nas empresas onde estão, trazer esse motor. É um motor, se calhar, é um motor de empreendedor. Eu acho que em cada pessoa que fez um movimento deste, há um em potência um pequeno empreendedor que pode ser um empreendedor dentro da sua própria empresa. Um empreendedor em contexto organizacional. Não

precisa de ser um empreendedor que abre negócios, pode ser um empreendedor.”
(Mariana, não tem experiência de expatriação)

A Mariana refere também certas pessoas que se auto-questionam, o que poderá significar a existência dessa competência. Com base no seu raciocínio, os indivíduos que passam por uma experiência no estrangeiro estão sujeitos a novos desafios. As situações novas que surgem podem permitir o desenvolvimento de uma mente mais empreendedora. Através das palavras da Mariana, passo a citar:

“Tomam muitas vezes iniciativa por elas próprias de pensar, de pôr outros a pensar. E tal, porque não? Vamos lá fazer, nunca fizemos, mas porque é que não vamos experimentar?” (Mariana, não tem experiência de expatriação)

Na continuidade da ideia anterior, o Jorge que já esteve no estrangeiro está em concordância com a Mariana, no sentido que ele também pensa que a experiência internacional impulsiona a vontade de pôr em prática ideias novas. O empreendedorismo é, por isso, valorizado por pessoas que viveram uma expatriação e pelos restantes que nunca saíram de Portugal para trabalhar fora. Quanto à experiência do Jorge, ele teve de lidar com abertura de negócios, portanto, necessitou de desenvolver esta capacidade. Através de uma das suas citações, nomeadamente:

“Eu no meu caso ia, enfim, fazer isso tudo e voltar à empresa, ou seja, só esta pressão e esta responsabilidade, já era um factor extra para mim naquele caso de adrenalina, também de querer fazer mais...” (Jorge, expatriado de curta duração)

Ainda, o José, que é um expatriado de longa duração, assim que regressou a Portugal demonstrou interesse em abrir um escritório. Ele menciona que é preciso ser empreendedor para abrir um escritório. Passo a citar:

“E ao mesmo tempo estou, ou seja, a trabalhar ainda de forma muito discreta num projeto mais de empreendedorismo... Então, isto é onde eu estou... Basicamente, ou seja, aproximando daquilo que é, o meu entendimento do estudo que está a realizar é, ou seja, a valorização de competências internacionais mas nos olhos, naturalmente, de um gestor, não é?” (José, expatriado de longa duração)

O empreendedorismo é visto como uma aquisição após a expatriação e serve para ser implementado nas empresas. Tantos os repatriados como aqueles que não passaram

por uma experiência internacional vêm essa capacidade mais desenvolvida durante o período de expatriação.

3.3 Experiências após o retorno

Em primeiro lugar, irão ser abordadas as experiências vividas pelas pessoas que não passaram por nenhuma expatriação. Seguidamente, a análise terá como base as pessoas que já foram expatriadas e voltaram para Portugal.

O Paulo não passou por uma expatriação e defende que os repatriados, normalmente, regressam para as mesmas funções no retorno. As empresas multinacionais estão mais preparadas para os processos de expatriação, se bem que seja comum um repatriado voltar a ter uma carreira internacional. Por vezes, o indivíduo desmotiva-se por questões salariais e isso impulsiona-o a regressar a uma nova expatriação. Na fase inicial do seu regresso, o repatriado tem uma expectativa falsa de que é possível ter mais desafios. Posteriormente e de acordo com o Paulo, os repatriados procuram um desafio em que eles possam investir aquilo que aprenderam durante a expatriação. É possível verificar esta ideia, através das suas palavras:

“... eu acho que acima de tudo tem a ver com a própria expectativa da pessoa e, sobretudo, as competências que ganhou a querer mais e portanto quando regressa o ideal seria a empresa dar-lhe uma função acima daquilo que ele tinha e normalmente não acontece e portanto as pessoas acabam por se desmotivar, ou então, querem ir mesmo à procura de um desafio que possam encontrar, no fundo, um projecto que possam capitalizar todo o investimento que fizeram: investimento pessoal e profissional que fizeram nessa mesma experiência internacional...” (Paulo, não tem experiência de expatriação)

Por outro lado, o Hugo tem a opinião de que os expatriados desejam voltar porque apreciam o país de origem e se puderem não irão muito cedo realizar outra experiência internacional. Pode-se verificar através das suas palavras:

“Eu acho que genericamente as pessoas querem sempre voltar sempre que vão e vão sempre com o objetivo de voltar... Isso é o que eu acho... E acho que quando voltam, não querem voltar a ir, pelo menos, tão depressa...” (Hugo, não tem experiência de expatriação)

No ponto de vista do Hugo, o português não se adapta bem aos países para onde vai. O Hugo vê a expatriação como uma missão e assim que esta estiver cumprida, os expatriados irão regressar a Portugal. Com base no seguinte excerto, mesmo que a expatriação aparente ser valorizada, o Hugo não atribui importância pelo facto das pessoas virem para o estrangeiro. Para melhor ilustrar esta ideia, é citado o seguinte excerto da entrevista do Hugo:

“Está feito, fiz o meu dever, cumprido e agora também gosto de estar aqui, porque genericamente as pessoas gostam de estar em Portugal...” (Hugo, não tem experiência de expatriação)

O Carlos partilha a mesma opinião que o Hugo, tendo em conta que os expatriados desejam voltar a Portugal. Ele detecta alguns problemas relacionados com a expatriação, nomeadamente, os *overqualified workers* e o receio por parte das empresas. O Carlos acredita que as empresas estabelecem bons planos de sucessão e respectivos custos, como também, bons planos de carreiras para funções intermédias ou de topo. Contudo, os trabalhadores podem regressar a Portugal com maior especialização na área, ou seja, *overqualified*, sendo possível que por essa razão as empresas nacionais receiam em contratar este grupo de pessoas expatriadas. No entanto, a expatriação representa uma mais-valia para muitas empresas, no sentido de que as empresas portuguesas estão a direccionar-se para mercados internacionais. Para o Carlos, no que diz respeito a pessoas quando regressam a Portugal, a tendência é a de entrada em funções de gestão. O excerto que melhor ilustra a opinião do Carlos relativamente aos expatriados é a seguinte:

“...eu diria que nós temos sempre belíssimas pessoas a trabalhar lá fora e querem... e um dia gostavam de voltar... E portanto temos que incluí-las.” (Carlos, não tem experiência de expatriação)

O Jorge defende que há pessoas como o Manuel que desejam voltar por questões afetivas devido ao clima. Por outro lado, ele afirma que as pessoas, muitas vezes, vêm com uma expectativa desenquadrada da realidade portuguesa mas são contratadas pelas empresas no seu regresso. O Jorge refere um português que está no Reino Unido e deseja voltar, mas não quer perder as condições financeiras que tem no estrangeiro. É possível verificar esta afirmação através do que o Jorge disse:

“Pelo orçamento que nós temos, não conseguimos encaixar essa pessoa na nossa Organização e depois também tive outros casos no recrutamento que eu fiz e acabei por contratar três, ou assim, que estiveram em Barcelona... Pessoas que estão... que tinham competências a mais para aquilo que é a expectativa da função e acabou por não se decidir recrutar, porque enfim também acaba por ser também um factor desmotivador para a própria pessoa estar a fazer...” (Jorge, expatriado de curta duração)

De outro modo, a Joana não se desmotivou por causa da diferença salarial, mas sim por questões afetivas. A Joana sentiu que o salário não compensava as saudades que tinha da família e amigos quando esteve expatriada durante oito anos. Também a sua situação laboral não a satisfazia, visto haver permanente mudança de chefias, o que lhe provocou uma grande desmotivação. Por isso, no que diz respeito à hipótese de regressar ao estrangeiro, a Joana não acredita que voltasse a repetir a experiência. Ela refere ter um *link* emocional com o país e para aceitar um novo desafio, deveria ter um equilíbrio entre trabalho e família. Passo a citar:

“Já não sentia o desafio que sentia e portanto, dessa forma, já não sentia o retorno de estar longe da família, de estar longe dos amigos, de estar longe de casa, porque já não sentia que estivesse a compensar profissionalmente, apesar de obviamente o ordenado ser bastante aliciente porque os ordenados são mais altos que em Portugal...” (Joana, expatriada de longa duração)

Em contrapartida, o Frederico está a lidar bem com o processo de repatriação em Portugal. Na opinião dele, a pessoa consegue ter uma experiência internacional com sucesso se estiver bem integrada no país de acolhimento. Durante a entrevista, o Frederico conta um pouco a história de vida dele. Quando ele regressa a Portugal, ele atualiza-se em relação às notícias e aprende um pouco sobre a cultura portuguesa. O Frederico esteve muitos anos no Brasil a trabalhar e quando regressa ele acaba por adaptar-se ao mercado laboral português. É possível averiguar esta constatação através do que ele diz:

“E eu dentro do meu processo, porque eu aprendi a mudar... Eu quando cheguei cá, a primeira coisa que eu fiz foi pegar numa redação da imprensa diária e não diária e comprei tudo... Para ver o que é... como é que... E depois eu escolhi... Vou comprar estes três ou quatro... Mas eu por ter mudado muito, às vezes, aprendi...” (Frederico, expatriado de longa duração)

No caso da Daniela, ela é uma repatriada que esteve no estrangeiro cerca de dois anos em Espanha e no Reino Unido. Quando a empresa não lhe deu condições de ter uma equipa de trabalho mais alargada, ela decidiu sair da organização. Apesar de ter regressado a Portugal, a Daniela sente-se mais calma com o ambiente e embora a sua experiência internacional não tenha sido positiva, ela reconhece que a expatriação é uma mais-valia para qualquer pessoa. Passo a citá-la:

“O facto de ter voltado para casa ajudou-me a dar aqui uma plataforma de tranquilidade, porque apesar de tudo de facto o ambiente não tem comparação para melhor... E pronto, e continuei calmamente à procura até que me apareceram algumas oportunidades.” (Daniela, expatriada de curta duração)

O Leonardo teve sucesso na sua carreira profissional após a expatriação. Ele é um repatriado português que passou por vários países e, neste momento, está no auge da sua carreira. Em geral, o Leonardo reconhece que a sua experiência internacional foi positiva. Mesmo assim, ele desmotivou-se em relação ao trabalho porque já se encontra a trabalhar como quadro superior na empresa e gostaria de enfrentar mais desafios. O motivo do Leonardo para não repetir o processo de expatriação está relacionado com motivos familiares, porque não gostaria de obrigar os seus filhos a deslocarem-se de um lado para o outro. Por conseguinte, ele menciona o seguinte:

“Sim, mas depois a seguir não há mais lugares e o lugar maior é mais do mesmo e, portanto, dentro da empresa já tinha feito praticamente tudo aquilo que queria fazer. Olhe, quando saí, já tinha negociado com eles quando fui de Portugal para Espanha que sairia da empresa se não quisesse continuar na carreira internacional. Não apetecia nada saltar de três em três anos de sítio para sítio nessa fase da minha vida.” (Leonardo, expatriado de longa duração)

Discussão

Neste capítulo, a relação entre as questões de investigação apresentadas na introdução e os resultados obtidos durante o processo será discutida uma a uma. O objetivo principal do estudo acerca das competências, desafios e expectativas dos repatriados será, de uma forma geral, discutido tendo em conta o mercado laboral em Portugal.

Quais são os principais desafios dos repatriados após o retorno a Portugal?

A repatriação apresenta vários desafios ao indivíduo quando este regressa a Portugal. As questões podem ser diversas, nomeadamente, a liderança, a adaptação, o contexto, a progressão de carreira, o aspecto salarial e a motivação. Estes factores influenciam o retorno dos indivíduos de forma positiva ou negativa. Os entrevistados que passaram por um processo de expatriação afirmam que estas variáveis têm um grande impacto nas suas vidas.

a) Diferenças culturais

As diferenças culturais afetam os tipos de comunicação dos repatriados. No caso da Joana enquanto esteve no estrangeiro, ela habituou-se a comunicar geralmente num registo informal. Em Portugal, ela deparou-se com um registo predominantemente formal. Neste sentido, a Joana terá de alterar o seu *habitus*, porque está diante de novas condições de trabalho. Segundo Mayrhofer et al (2007), o *habitus* pode atuar de uma forma inovadora, por isso a mudança do *habitus* da Joana poderá trazer vantagens.

O Jorge passou por várias cidades ao longo da sua carreira profissional, o que implicou grandes mudanças enquanto expatriado, principalmente se se tiver em conta que ele provém de uma cidade no interior de Portugal. Na sua perspetiva, o *habitus* pode ser visto como uma forma de vida nas cidades. Para ele, viver em Lisboa não é o mesmo que viver em Madrid, portanto a sua passagem por esta cidade ajudou a abrir novos horizontes e perceber que existem várias formas para resolver um problema. Mais uma vez, se verifica que a alteração do *habitus* traz vantagens.

O Tiago concorda com a importância do *habitus* após a expatriação. Ele já viveu vários anos em África e mantém a sua atividade profissional nesse continente. O Tiago refere o choque de ideias sobre realidades diferentes, em que ele se confronta com uma evolução, por vezes, inesperada do contexto político socio-económico face à perspectiva que ele refere sobre o modo de viver e sobre os costumes do seu país de origem no momento de saída. O *habitus* para ele é uma visão construída por um povo que é diferente da dos outros países.

As ideias anteriores vão ao encontro da definição de *habitus* de Queiroz (2007) que o apresenta como uma consciência das classes. Deste modo, o *habitus* é uma visão construída por um povo e difere entre países ou cidades (Queiroz, 2007).

A Mariana salienta a facilidade de integração de um expatriado por via da organização relativamente a um *self-initiated expatriate*, porque para o expatriado por via da organização é só preciso ter em consideração os valores da empresa. Deste modo, ela descarta o *habitus* como aspecto a considerar numa expatriação. A partir do seu ponto de vista, os expatriados devem adaptar-se às novas formas de trabalho e de meios. Se estas pessoas estiverem dentro de uma organização, o processo de habituação torna-se mais fácil. Deste modo, o *habitus* não se evidencia, porque os valores de uma organização se referem a uma característica de um grupo e não de um único indivíduo.

b) Choque cultural inverso

Gaw (2000) define o choque cultural inverso como um processo de reajustamento, aculturação e reassimilação da cultura do país de origem após a passagem por uma cultura diferente por um período de tempo considerável. Segundo Ramaswami et al (2016), o choque cultural inverso refere-se ao retorno dos indivíduos após uma experiência fora do seu país de origem.

O Leonardo quando retornou, viveu esse choque cultural como a sujeição a outra realidade à qual o repatriado deixou de reconhecer como tal. Nesta fase da sua vida, o Leonardo apercebe-se que a realidade que viveu durante a expatriação não se mantém. Quanto ao Henrique, ele aponta a existência do choque cultural inverso enquanto experiência negativa.

c) Contexto

O contexto atual do país é um factor determinante no regresso da pessoa, porque influencia a tomada de decisão sobre a repatriação. A pessoa se não mantiver atualizada, pode regressar e não obter sucesso no processo de integração. A falta de notícias sobre o país é um aspecto negativo, já que o mercado laboral exige a compreensão do estado atual do país onde se trabalha. Segundo Mäkelä & Suutari (2009), o isolamento das sedes das empresas relativamente a outras culturas e países poderá representar um problema de repatriação. Assim, a questão do contexto torna-se um desafio para os repatriados, uma vez que a falta de notícias pode complicar o processo de reintegração das pessoas.

d) Adaptação

Ramaswami et al (2016) defendem que o ajustamento é um problema de repatriação porque o indivíduo terá de readaptar-se ao meio envolvente de onde saiu. No regresso ao país de origem, o indivíduo necessita de compreender o meio envolvente onde se situa e, para tal, terá de se moldar. Às vezes, a adaptação é fácil mas outras vezes também pode ser difícil. A variável é, em muitos dos casos, decisiva na opção do repatriado manter-se em Portugal ou, ao invés, voltar ao estrangeiro. Por sua vez, a Mariana defende que os hábitos e a percepção da permanência no local são condicionantes para o indivíduo conseguir adaptar-se, sendo o período inicial de repatriação o mais difícil.

O Paulo partilha a mesma ideia que a Mariana, mas acrescenta ainda a evolução tecnológica e a alteração dos processos como variáveis que condicionam as opções entre viver no estrangeiro ou regressar a Portugal. Relativamente à segunda variável, as formas de trabalho podem alterar-se durante o processo de expatriação e no regresso a Portugal, uma vez que o repatriado é confrontado pela existência de um contexto laboral diferente. Quanto à tecnologia, esta está em constante mudança sendo, por essa razão, um aspecto que implica a adaptação do indivíduo à situação atual da empresa.

O Márcio, sendo expatriado via organizacional, não sentiu a necessidade de adaptação ou readaptação. Tendo em conta a sua história de vida, um repatriado corporativo não tem grande dificuldade de integração, ao contrário de um repatriado por iniciativa própria. O Márcio menciona estar sob uma determinada “cúpula corporativa”, que lhe permite ter as mesmas metodologias e políticas, e também, trabalhar na mesma

cultura. De acordo com o modelo de Kim (2001, cit in Siljanen e Lämsä, 2009), a transformação é um processo *ongoing*.

e) Questões salariais

As questões salariais é outro desafio que se apresenta aos repatriados, pois após o retorno estes vêm-se confrontados com as diferenças salariais em Portugal. A Joana e o Carlos, sendo que este não tem experiência de expatriação, defendem que a pessoa pode por essa razão regressar desmotivada a Portugal. Na opinião deles, a causa da desmotivação da pessoa está relacionada com as questões salariais até porque, e de acordo com vários participantes, as grelhas salariais são mais elevadas no estrangeiro do que em Portugal. Conclui-se assim que a desmotivação devido aos níveis salariais é uma hipótese plausível para quem regressa.

O tema das questões salariais apresenta uma consonância entre as opiniões de repatriados e os indivíduos que não passaram por este processo. É possível inferir que as questões salariais são um dos grandes desafios que as pessoas enfrentam no seu regresso a Portugal em comparação com as outras variáveis estudadas.

Nesta problemática, poderá também interferir o facto da conversão da moeda com a moeda do país de origem diminuir o valor monetário, porque corresponde a um custo de vida mais elevado, segundo Neault (2007).

f) Motivação

A variável motivação está associada à adaptação quando é abordada por vários participantes. Somente o Hugo e o Leonardo a identificam como um desafio na repatriação. No entanto, a motivação é uma variável que precisaria de ser estudada com melhor detalhe.

O Leonardo, com experiência internacional de vários anos, sente que a pessoa é capaz de se desmotivar devido ao choque entre duas realidades distintas. Na sua opinião, quando a pessoa decide pela experiência da expatriação, esta é uma novidade para ela. Só que, pelo contrário, quando a pessoa regressa, apercebe-se de uma mudança no país de onde saiu.

O Hugo menciona o facto dos repatriados voltarem com uma motivação alta. De qualquer forma, deve-se ter em conta que o Hugo não tem experiência internacional em contraste com o Leonardo que viveu muitos anos fora.

A experiência internacional é valorizada quando o indivíduo reingressa no mercado de trabalho português?

O repatriado via organizacional, normalmente, aceita o desafio de trabalhar no estrangeiro temporariamente para progredir na carreira. De acordo com o Paulo, o repatriado enfrenta problemas de desenvolvimento de carreira. A duração dos projectos tanto pode ser curta como longa, mas no final é um factor desmotivador para a pessoa. A seguir à realização dos projectos, as organizações estão bastante limitadas quanto aos desafios profissionais. Durante a expatriação, o indivíduo realiza um projeto que até pode ser estimulante para ele, mas que termina. De acordo com os estudos de Banai (1991, cit in McNulty & Tharenou, 2004), a falha da repatriação por parte das empresas pode significar o *turn-over* dos colaboradores causando, assim, um custo considerável à empresa, o que conduz à diminuição do ROI da organização.

A Ana já trabalhou vários anos na mesma organização, mas não viveu no estrangeiro como expatriada. Ela refere que os jovens recebem muitas vezes convites para ir ao estrangeiro. No seu ponto de vista, a mobilidade internacional é um aspecto valorizado pela organização.

Por outro lado, o Jorge pensa que a experiência internacional não será um factor determinante na progressão de carreira. O Jorge é um expatriado de curta duração. No que diz respeito à progressão de carreira, o André tem uma opinião semelhante à do Jorge. O André refere um aspecto que influencia a progressão de carreira que é o *networking*. A rede de contactos de um indivíduo é importante para conseguir uma perspectiva de carreira. De acordo com Bourdieu (1986), o *networking* ou a rede de contactos permite maior capital social, o que poderá converter-se a outro tipo de capitais. É possível relacionar o capital social com a progressão de carreira, porque se o *networking* for transformado em capital cultural, o repatriado terá mais oportunidades de carreira.

Na mesma forma, o Tiago já passou vários anos de expatiação no continente africano e não se sente com vontade de regressar a Portugal porque gosta do seu trabalho. Para além disso, quando ele deseja explorar outras oportunidades laborais, sente-se pouco valorizado pelos portugueses que o contactam. Na opinião do Tiago, a expatiação não é de todo considerada uma mais-valia, mesmo que alguns jovens afirmem o contrário.

Em contrapartida, o Márcio partilha uma visão diferente de progressão de carreira. O Márcio realizou uma expatiação de longa duração, passando por dois continentes. Ele pensa que o espírito de sacrifício do repatriado ao aceitar o desafio de ir para o estrangeiro será mais valorizado do que os restantes colegas que não foram. Esta diferença entre os colaboradores é um indicador de progressão de carreira para o Márcio. Na entrevista, ele testemunha o que passou após a expatiação, isto é, a progressão de carreira rápida em Portugal. Segundo Siljanen & Lämsä (2009), os motivos para um indivíduo realizar uma expatiação baseiam-se nas suas decisões e/ou aspirações, não estando relacionadas com as oportunidades de carreira.

O Márcio defende que a experiência internacional é mais decisiva na progressão de carreira para cargos de topo, enquanto o Hugo afirma que a progressão de carreira não é determinada pela experiência internacional. Para o Paulo e o André que tal como o Hugo não passaram por um processo de expatiação, a experiência internacional não é decisiva na tomada de decisão para os cargos superiores.

Segundo a Ana, os repatriados não têm muitas hipóteses de progressão de carreira em Portugal, porque as empresas não apresentam muito crescimento. Em relação aos jovens que vão para o estrangeiro, estes somente conseguem ter sucesso na repatiação se progredirem na carreira enquanto expatriados.

A Mariana pertence ao grupo de entrevistados sem experiência de expatiação. Na sua opinião, não haverá diferenças na experiência após o retorno nem ao nível das funções, nem ao nível hierárquico. Haverá, no entanto, diferenças em relação às responsabilidades.

Sendo que o Márcio é o único a defender que uma experiência internacional permite uma pessoa progredir de carreira, é possível retirar uma conclusão. A conclusão que se retira prende-se com o facto das variáveis mencionadas pelos participantes no capítulo anterior (por exemplo, a língua estrangeira, o *know-how*, competências

sociais...) contribuem para o sucesso de carreira. Segundo Neault (2007), o conjunto de *skills*, sejam *soft skills*, *hard skills* ou *job search skills* são desenvolvidas durante a expatriação e representam uma vantagem para as empresas que investem nos expatriados. Por sua vez, segundo Leung et al (2014, cit in Ramaswami et al, 2016), todo o conjunto de competências que o indivíduo adquirir irá influenciar a sua carreira. Contudo, não é possível concluir se o indivíduo terá mais sucesso construindo a carreira só numa organização empresarial ou em várias organizações.

O Tiago já trabalhou em vários sectores de atividade e mudou várias vezes de empresas. Ainda que ele defenda que o carácter pesa no sucesso de carreira de um repatriado, as *soft skills* são importantes após o regresso.

No seguimento desta ideia, o Jorge refere-se às *soft skills* através de um exemplo de uma pessoa que esteve em Barcelona durante dois anos. Esse indivíduo que o Jorge refere passou por várias empresas de consultadoria e, a certa altura, foi convidado para abrir um negócio num determinado país. Após a sua estadia, mudou-se para Madrid e voltou depois para Portugal. Em conclusão, o Jorge defende que a pessoa quando tem uma experiência internacional, desenvolverá com maior facilidade as *soft skills*, portanto a expatriação para ele é valorizada.

Por outro lado, o Márcio trabalhou em África durante cinco anos e esteve sempre comprometido com uma organização. Ele não precisou de se reintegrar no mercado, ou seja, é um repatriado corporativo e, ao mesmo tempo, teve uma progressão de carreira rápida. O Márcio admite não ter dificuldades em encontrar um emprego, tendo em conta os seus *skills* adquiridos na experiência que teve no estrangeiro.

A desvalorização dos repatriados é também manifestada pelos participantes do estudo de caso. A Mariana refere ainda que muitos dos expatriados precisam de sentir segurança laboral, porque pensam regressar mais tarde. Para ela, o expatriado aventureiro é raro encontrar e, portanto, várias pessoas quando voltam para Portugal, decidem regressar a uma carreira internacional pois não se sentem entusiasmadas pelas condições laborais que lhes são oferecidas. Segundo Chang et al (2012, cit in Ramaswami et al, 2016), a consequência da desmotivação dos repatriados poderá resultar numa saída da organização. Chang et al (2012, cit in Ramaswami et al, 2016) defendem que se a empresa não tiver estratégia de retenção de talento, a organização perde os novos KSA (*Knowledge, skills and abilities*).

O Manuel, expatriado de curta duração em África, gostaria de continuar em Portugal, porém não exclui a possibilidade de voltar a este continente. Na opinião dele, um recrutador que já tenha experiência internacional, tende a valorizar mais a expatriação do que outros indivíduos. O exemplo que se segue consiste num processo de recrutamento para a empresa onde o Manuel trabalha, em que a decisão de contratação desta pessoa passou por ele e, posteriormente, pelo seu chefe.

Dickmann & Harris (2005) referem três tipos de carreira na perspectiva da teoria da conservação de recursos, sendo um deles o *knowing-why*. Segundo Hobföll e Barney (cit in Marques & Pina e Cunha, 2000) um indivíduo que se concentra numa carreira em *knowing-why*, sente-se satisfeito com os fatores motivadores. De acordo com Hobföll e Barney (cit in Marques & Pina e Cunha, 2000), os factores motivadores estão relacionados com o crescimento pessoal e profissional. Segundo Marques & Pina e Cunha (2000), o Manuel aponta a falta dos fatores higiénicos (alívio a curto prazo da infelicidade e da insatisfação).

De acordo com o Manuel, a repatriação apresenta vários obstáculos, entre os quais: a desconfiança em relação às capacidades do indivíduo; a eventualidade da pessoa que está num contexto internacional não conseguir emprego nos quadros superiores em Portugal, porque o mercado o qual está habituada é maior; e, por fim, a falta de compreensão por causa do *habitus* que a pessoa adquiriu.

Segundo Mayrhofer et al (2007), o *habitus* é influenciado pelo meio envolvente. A formalidade em Portugal pode ser maior mas não significa, como também é comprovado por vários intervenientes deste estudo, que o *habitus* da pessoa não se altera em contextos diferentes. O Manuel depois de ter concluído o MBA nos Estados Unidos da América, veio para Portugal e foi selecionado para uma entrevista de emprego, tendo constatado uma mudança de discurso no regresso.

Mayrhofer et al (2007) defendem ainda que o *habitus* promove uma progressão de carreira ou uma nova oportunidade profissional. A Joana, acima de tudo, valoriza a sua experiência durante os oito anos que viveu em vários países. A expatriação mudou-lhe a vida e quando acontece o retorno a Portugal, para ela, o seu curriculum é mais valorizado.

Conclusão

No enquadramento teórico foram discutidas as teorias que podem explicar o sucesso ou insucesso dos repatriados nas Organizações.

Os resultados apontam para várias conclusões, sendo a principal delas, a presumível alteração da forma de estar, viver e ver o mundo proporcionada por uma experiência internacional. Os participantes do estudo de caso valorizam a experiência internacional, pois através dela adquirem novas competências sociais e técnicas, motores de uma progressão de carreira. Contudo, no regresso o repatriado enfrenta vários obstáculos, com especial destaque para:

- o choque cultural (Neault, 2007) ao encontrar um país (Portugal) diferente;
- falta de alinhamento entre as expectativas do expatriado e as perspectivas de carreira nas empresas;
- diferenças salariais entre Portugal e os países de destino

As limitações do estudo de caso consistem na pequena amostra recolhida e no pequeno número de sectores de atividade abrangidos. O estudo de caso foca-se em Portugal e, por isso, só relata as perspectivas dos portugueses na repatriação. Uma sugestão para futuras investigações poderá ser um estudo de caso que envolva participantes de vários países sobre o mesmo tema.

Bibliografia

Baruch, Y. (Ed) (2004) Global career management. *Managing careers – Theory and practice*: 224-225; Cap.7. Essex, UK: Financial Times/Prentice Hall

Baruch, Y. Altman, Y. & Tung, R. (2016) Career mobility in a global era – Advances in managing expatriation and repatriation. *The academy of management annals*. vol. 10, n°1: 841-889

Becker, G. (1993) *Human capital – A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3ª edição) Chicago, USA: The University of Chicago Press

Bennett, T. Savage, M. Silva, E. Warde, A. Gayo-Cal, M. & Wright, D. (2010) *Culture, class, distinction*. New York, USA: Routledge

Bjerregaard, T. (2014) Engaging institutions in global careers: Highly skilled self-initiated expatriates' journeys through a nordic welfare state. *European Management Journal*, vol. 32: 903-915

Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). Plano de investigação. *Investigação qualitativa em educação*. Vol.2: 85-109. Porto, Portugal: Porto Editora

Bourdieu, P. (1984). *Distinction – A social critique of the judgement of taste*. Massachusetts, USA: Harvard University Press

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital In Richardson, J. (Ed). *Handbook of theory and resarch for the sociology of education*. Cap. 9: 241-258. New York, USA: Greenwood Press

Braun, V. & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3: 77-101

Calhoun, C. Rojek, C. & Turner, B. (2005) *The SAGE handbook of sociology*. London, UK: SAGE Publications

Creswell, J. (2007) (Ed.) Five different qualitative studies. In *Qualitative inquiry & research design – Choosing among five approaches* (2ªed) vol.5: 85-100. Thousand Oaks, CA: Sage

Creswell, J. (2007) (Ed.) Data collection. In *Qualitative inquiry & research desing – Choosing among five approaches* (2ªed) vol. 7: 117-146. Thousands Oaks: USA. Sage Publications

Gaw, K (2000) Reverse culture shock in students returning from overseas. *International Journal of Intercultural Relations*, vol.24: 83-104

Dickmann, M. & Harris, H. (2005) Developing career capital for global careers: The tole of International Assignments. *Journal of World Business*, vol.40: 399-408

Doherty, N. Dickmann & M. Mills, T. (Janeiro de 2011) Exploring the motives of company-backed and self-initiated expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22. n° 3: 595-611

Donmoyer, R. (2000) Generalizability and the single-case study. In Gomm, R. Hammersley & M. Foster, P. *Case study method*. Vol. 3: 45-68. Londres, UK: Sage

Dumont, J. & Lemaître, G. (Julho de 2005) Counting immigrants and expatriates in OECD countries: A new perspective. *OECD Social, Employment and Migration*, n°25

Hall, D. (Maio de 2004) The Protean career: A quarter-century Journey. *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 65: 1-13

Harley, J. (1994) Case studies in organizational research. In Cassel, C. & Symon, G. (Eds) *Qualitative methods in organizational research – a practical guide*. Vol.12: 208-229. Londres, UK: Sage

Hobföll, S. (1989) Conservation of resources – A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*. vol. 44. n° 3, 513-524

Repatriados Portugueses e mercado laboral

Greenhaus, J. Callanan, G. Godshalk, V. (2010) *Career management*. 4ª Edição. Publicações SAGE: California

Jenkins, R. (2002). *Pierre Bourdieu*. London, UK: Routledge

King, N. (1994) The qualitative research interview In Cassell, C. Symon, G. (Eds) *Qualitative methods in organizational research – a practical guide*. Vol.2: 14-36. Londres, UK: Sage Publications

Kirk, S. (Março de 2016) Career capital in global kaleidoscope careers: the role of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*. vol. 27, nº6: 681-697

Konopaske, R. Werner, S. (Julho de 2005) US Managers' willingness to accept a global assignment: do expatriate benefits and assignment length make a difference? *International Journal of Human Resources Management*. vol. 16, nº7: 1159-1175

Lee, T. (Ed) (1999) Introduction. *Using qualitative methods in organizational research*. Vol. 1: 1-20. Thousand Oaks, CA: Sage

Lee, S. Chung, J. & Park, N. (Março de 2015) Linking cultural capital with subjective well-being and social support: The role of communication networks. *Social Science Computer Review*, 1-25

Lin N. (2001). *Social capital – A theory of social structure and action*. Cambridge, UK: Cambridge University Press

Mäkelä, K. & Suutari, V. (Maio de 2009). Global careers: a social capital paradox. *The International Journal of Human Resource Management*. vol. 20, nº5: 992-1008

Marques, C. Pina & Cunha, M. (Junho de 2000). *Comportamento organizacional e gestão de pessoas* (2ª edição) Lisboa, Portugal: Publicações Dom Quixote

Mayrhofer, W. Meyer, M. Steyrer, J. & Langer, K. (2007). Can expatriation research learn from other disciplines? – The Case of international career habitus. *International Studies of Management & Organizations*. vol 37, nº3: 89-107

McNulty, Y. & Tharenou, P. (2004). Expatriate return on investment – A definition and antecedentes. *International Studies of Management & Organizations*. vol. 34, nº3: 68-95

Merriam, S. (Ed.) (1988) Dealing with validity, reliability and ethics in case study research. *Case study research in education – A quantitative approach*. Vol.10: 163-184. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers

Neault, R. A. (Julho, 2007) *The immigrant/expatriate/repatriate experience: International work in a global economy*. Baseado num programa apresentado pela Conferência nacional do desenvolvimento global de carreira, Seattle, WA. Retirado em 28 de Agosto de 2007, de <http://counselingoutfitters.com/vistas/vistas07/Neault.htm>

Newell, S. (2005) Recruitment and selection. In Bach, S. (Ed) *Managing human resources – Personnel management transition* (4ª edição) Cap. 5: 115-147. Cornwall, UK: Blackwell Publishing

Noe, R. (1996) Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behaviour*. vol 17, 119-133

Queiroz, M. (2007). A teoria das classes sociais em Bourdieu: primado das relações de concorrência sobre as de subversão. Qual o efeito social desta teoria? In Pinto, J. & Pereira, V. (Eds). *Pierre Bourdieu – A teoria da prática e a construção da sociologia em Portugal*. Cap.4: 64-75. Porto: Edições Afrontamento

Patton, M (Ed) (2002) Conceptual issues in qualitative inquiry. *Qualitative research and evaluation methods* (3ªed) vol. 1: 1-206. Thousand Oak, CA: Sage

Patton, M. (2002) Qualitative interviewing. *Qualitative research & evaluation methods* (3ªed) vol.7: 339-428. Thousand Oaks, CA: Sage

Prieur, A. & Savage, M. (2011) Updating cultural theory: A discussion based on studies in Denmark and in Britain. *Poetics*, 39: 566-580

Repatriados Portugueses e mercado laboral

Ramaswami, A. Carter, N. & Dreher, G. (2016) Expatriation and career success: A human capital perspective. *Human Relations*. vol. 69: 1959-1987

Robles, M. (2012) Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*. vol. 75(4): 453-465

Robson, C. (Ed.) (1993) Interviews and questionnaires. *Real world research – a resource for social scientists and practitioner-researchers*. Vol. 9: 227-268. Massachusetts, USA: Blackwell Publishers

Rosseau, D (1995) *Psychological contracts in Organizations. Understanding written and unwritten agreements*. London, UK: Sage

Saunders, M. Lewis, P. & Thornhill, A. (Eds) (2009) Collecting primary data using semi-structured, in-depth and group interviews. *Research Methods for Business Students*. (5ª edição) vol. 10: 318-359 Essex, UK: Pearson Education Limited

Saunders, M. Lewis, P. Thornhill, A. (Eds) (2009) Analysing qualitative data. *Research Methods for Business Students*. (5ª edição) vol. 13: 480-525 Essex, UK: Pearson Education Limited

Siljanen, T. & Lämsä, A. (Julho de 2009) The changing nature of expatriation: exploring cross-cultural adaptation through narrativity. *The International Journal of Human Resources Management*. vol. 20: 1468-1486

Stake, R. (Ed.) (2016) Triangulação. *A arte da investigação com estudos de caso* (4ªed) vol. 7: 121-134. Lisboa, PT: Fundação Calouste Gulbenkian

Yin, R. K. (Ed.) (2009). Introduction – How to know whether and when to use case studies as a research method. *Case study research: design and methods* (4ª ed.). vol.1: 3-23. Thousand Oaks, CA: Sage

Yin, R. K. (Ed.) (2009). Designing Case Studies – Identifying your case and establishing the logic of your case study. *Case study research: design and methods* (4ª ed.). vol.2: 25-66. Thousand Oaks, CA: Sage

Yin, R. K. (Ed.) (2009). Collecting case study evidence. *Case study research: design and methods* (4ª ed.). vol.4: 99-125. Thousand Oaks, CA: Sage

Yin, R. K. (Ed.) (2009). Analyzing case study evidence. *Case study research: design and methods* (4ª ed.). vol.5: 127-164. Thousand Oaks, CA: Sage