

A expatiação de colaboradores portugueses no Banco Santander  
Totta: perspectiva da empresa e do expatriado

Tânia Cristina Caetano Neto

Relatório de Projecto

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor António Robalo,

Professor do ISCTE – IUL, Departamento de Ciências de Gestão

Maio 2010

*Ao povo brasileiro, pela inspiração.*

## **Agradecimentos**

Desejo agradecer a todas as pessoas que, directa ou indirectamente, contribuíram para a realização desta Tese de Mestrado em Gestão, especialmente ao meu orientador o Professor Doutor António Robalo, cujo apoio e preciosas contribuições foram fundamentais para a elaboração deste estudo.

Agradeço ao Banco Santander Totta, especialmente à Direcção de Coordenação de Contabilidade e Controlo de Gestão pelo apoio financeiro e profissional e à Direcção de Coordenação de Recursos Humanos pela disponibilidade e fornecimento da informação solicitada.

Gostaria também de agradecer a todos os colaboradores do Banco Santander Totta que permitiram a realização desta tese, pois sem a sua disponibilidade para responderem ao questionário, jamais a teria concluído com sucesso.

Aos colaboradores do Santander Brasil e mais especificamente à minha tutora, Dra. Fátima Federzoni, que me inspirou na escolha deste tema e que me ajudou a desenvolver as minhas competências profissionais e interculturais.

Estou grata à minha grande amiga Dra. Patrícia Cruz pela preocupação e apoio prestado e à Dra. Leonor Monteiro pelo incentivo, pela motivação e por não me deixar desistir, apesar das adversidades.

Em especial agradeço ao meu marido Dário pela paciência, preocupação e apoio incondicional e aos meus pais por se preocuparem comigo até ao último minuto e por acreditarem sempre que a minha carreira académica não terminaria na licenciatura.

A todos vocês, o meu sincero  
Obrigado.

## Índice

Sumário.....	VIII
Abstract.....	IX
Sumário Executivo.....	X
Capítulo I – Introdução e Definição do Contexto do Problema: Os Objectivos do Estudo.....	1
Capítulo II - Santander: Um Banco Mundial.....	3
2.1 Breve História do Grupo Santander.....	3
2.2 O Crescimento Sustentado da Economia Espanhola.....	5
2.3 O Santander em Portugal.....	7
2.4 Conjuntura Económica Actual.....	8
2.5 Economia Portuguesa.....	9
2.6 Principais Riscos e Incertezas em 2010.....	10
2.7 Perspectivas para 2010.....	11
Capítulo III - Revisão da Literatura.....	12
3.1 Adaptação Intercultural.....	12
3.2 Globalização.....	15
3.3 Causas e Efeitos da Globalização na Economia Mundial.....	16
3.4 Definição de Cultura e as Dimensões Culturais Nacionais de Hofstede.....	19
3.5 A Cultura Portuguesa.....	22
3.6 A Competitividade dos Gestores Portugueses.....	23
Capítulo IV – Quadro de Referência e Métodos de Recolha e Análise de Dados.....	25
Capítulo V - Análise da Informação e Conclusões.....	27
5.1 Descrição da Amostra.....	27
5.2 Análise da Informação Obtida.....	28
5.2.1 Perfil dos profissionais deslocados no estrangeiro.....	29
5.2.2 Plano Profissional.....	35

5.2.3 Plano Pessoal e Familiar.....	42
5.3 Conclusões Gerais.....	48
Capítulo VI – Formas de Implementação de um Sistema de Gestão Internacional no Banco Santander Totta.....	50
6.1. Processo de Selecção dos Candidatos à Deslocação Internacional.....	50
6.2. Formação Intercultural.....	51
6.3. Criação de uma Rede de Comunicação Entre Profissionais Expatriados.....	52
6.4. Conhecimento da Função a Desempenhar.....	52
6.5. Negociação e Estabelecimento das Condições Económicas.....	53
6.6. Ênfase no Plano Pessoal e Familiar.....	53
6.7. Acompanhamento do Processo de Expatriação.....	53
6.8. Conclusões.....	54
Capítulo VII - Conclusões Finais.....	55
Referências Bibliográficas e Bibliografia.....	58
Anexos.....	60

## **Índice de Tabelas**

Tabela I: Expatriados do Banco Santander Totta.....	27
Tabela II: Escalões etários.....	29
Tabela III: Estado Civil.....	30
Tabela IV: Nº de Filhos.....	31
Tabela V: Agregado Familiar no país de destino.....	31
Tabela VI: Formação Académica.....	31
Tabela VII: Antiguidade no Banco Santander Totta.....	32
Tabela VIII: Tempo Decorrido desde o Início da Expatriação.....	33
Tabela IX: Média de respostas por indivíduo.....	47

## **Índice de Gráficos**

Gráfico I: Género.....	29
Gráfico II: Destino da deslocação internacional.....	33
Gráfico III: Experiência internacional prévia.....	34
Gráfico IV: Motivos para aceitar a deslocação para desempenhar um cargo no estrangeiro.....	36
Gráfico V: Motivos que levaram a empresa a seleccionar os profissionais para o desempenho do cargo internacional.....	37
Gráfico VI: Comparação do seu cargo actual com o cargo desempenhado em Portugal.....	38
Gráfico VII: Integração com os nacionais.....	39
Gráfico VIII: Satisfação quanto à experiência internacional.....	40
Gráfico IX: Condições económicas.....	41
Gráfico X: Capacidade de adaptação cultural.....	42
Gráfico XI: Comparação das condições de vida (país de destino vs país de origem).....	43
Gráfico XII: Similaridade com a qualidade de vida e com a cultura do país de origem (profissionais) .....	44
Gráfico XIII: Similaridade com a qualidade de vida e com a cultura do país de origem (famílias dos inquiridos) .....	45
Gráfico XIV: Intenção de permanência no país de destino.....	46
Gráfico XV: General Health Questionnaire.....	47

**Índice de Figuras**

Figura I: Rede de Adaptação Internacional (Black, Mendenhall & Oddou) .....14  
Figura II: Dimensões culturais nacionais de Hofstede.....20

**Índice de Diagramas**

Diagrama I: Furnham e Bochner.....18

## **Sumário**

A presente tese foi desenvolvida no âmbito do Mestrado em Gestão do ISCTE – IUL Business School, tem como objectivo a análise da adaptação intercultural dos intervenientes no processo de mobilidade internacional, mais especificamente na perspectiva dos profissionais deslocados no estrangeiro, tentando conhecer melhor as suas dificuldades de adaptação cultural, profissional e pessoal e as suas opiniões sobre todas as fases percorridas desde a saída do país de origem, a adaptação ao país de destino e o apoio dado pela organização que os incumbiu de desenvolverem uma missão internacional, a partir da estratégia corporativa de mundialização do Santander.

A análise detalhada da adaptação intercultural destes profissionais surge da necessidade da apresentação de conclusões e recomendações que poderão auxiliar as empresas a optimizarem os seus planos de gestão internacional de pessoas, além de permitir a detecção e correcção dos erros mais frequentes cometidos ao longo do processo. O acompanhamento das carreiras destes profissionais no exterior é fundamental para que a empresa possa recuperar o investimento efectuado, evitando regressos prematuros por falta de planeamento e monitorização.

No caso específico do Banco Santander Totta, as conclusões retiradas da literatura estudada e do questionário de opinião cultural colocado aos profissionais do banco deslocados no estrangeiro a desempenharem funções directivas e técnicas, permitem a definição de uma estratégia de gestão internacional que enfatiza a importância da complementaridade dos planos profissional, económico, familiar e pessoal inerentes ao processo de expatriação.

O sucesso das missões internacionais é possível através da criação de um plano estratégico coerente e eficiente que coloca em primeiro lugar a gestão internacional de pessoas, dado que os recursos humanos destacados para o estrangeiro são o *core* de todo o processo.

*Palavras-chave:* adaptação cultural, expatriação, gestão internacional, mobilidade internacional



## **Abstract**

The main objective of this thesis, integrated within the scope of the Masters in Management of ISCTE – IUL Business School, is to assess the analysis of cross-cultural adjustment of all the role players in the international mobility process.

More specifically through the analysis of the international managers perspective, trying to understand their difficulties of cultural adjustment, on the professional and personal levels, and their perception of the process, since the moment anticipating their departure, until the arrival and adjustment to the host country.

On the other hand, it's important to understand the extension of the support given by the organization to these professionals, attending the globalization corporate strategy of Santander.

The detailed analysis of these professionals cross-cultural adjustment arises from the need to advise companies to optimise their management plans in the expatriation process, allowing the detection of misunderstandings and the due amendment of the most frequent mistakes that arise during this process. Monitoring their careers is essential to ensure that the company can regain the investment made, by avoiding early return due to lack of planning and monitoring.

In the specific case of Santander Totta the literature that refers to international displacement and the obtained results of the cross-cultural questionnaire, allows the definition of an international management strategy that emphasizes the importance of the connection between professional, economic, family and personal plans inherent to the expatriation process.

The success of international assignments can only be possible through the clear definition of an efficient strategic plan that relies on international managers, given that human resources sent abroad are the core of the whole process.

*Key words: cross-cultural adjustment, expatriation, international management, international mobility*

## Sumário executivo

O fenómeno da Globalização é o motor da economia actual. As organizações internacionais perceberam rapidamente que este fenómeno é uma vantagem competitiva, adaptando-se aos novos desafios e transformando a forma como os agentes económicos operam no mercado. A flexibilização dos processos e a aquisição de novas competências são factores fundamentais para suprir as constantes exigências do mercado global.

Estas organizações perspectivaram uma alteração estrutural e estratégica profundas, especialmente no que diz respeito a um tema essencial: a gestão internacional de recursos humanos.

A selecção dos profissionais, o desempenho efectivo das suas funções internacionais e o respectivo acompanhamento durante o processo de expatiação é uma função que deve ser desenvolvida pelas Direcções de Recursos Humanos das organizações que desenvolvem a sua actividade internacional. O objectivo é a definição de uma estratégia de adaptação cultural e profissional dos seus colaboradores, através de ferramentas de gestão adequadas ao processo de gestão internacional de pessoas.

Este estudo pretende analisar o nível de ajustamento do profissional à nova realidade cultural e a forma como é desenvolvida a gestão dos quatro planos inerentes à sua deslocação internacional, nomeadamente, os planos económico, profissional, pessoal e familiar, por parte dos recursos humanos da organização. A difícil tarefa de orientar e relacionar todas estas variáveis é a chave para o sucesso da missão internacional, antecipando dificuldades e gerindo a incerteza das consequências inerentes ao choque cultural.

Deste modo, o facto do Grupo Santander (Espanha) ser um banco mundial coloca-o na esfera deste estudo, representado pelo Banco Santander Totta em Portugal, instituição financeira integrada neste gigante financeiro. Este estudo surge no desempenho das minhas funções de controller de gestão no Santander Totta, particularmente após a minha deslocação internacional ao Banco Santander Brasil no âmbito do programa “*Mobilidade Santander*”, um dos programas corporativos de mobilidade internacional de colaboradores que visa essencialmente a troca de conhecimentos, a aquisição de ou melhoria das competências profissionais dos colaboradores do Grupo a nível mundial e o desenvolvimento de uma consciência global nos seus quadros directivos e técnicos.

Através destes programas e através do destacamento dos profissionais para o desempenho de funções específicas, o banco espanhol tem correspondido às exigências permanentes do mercado financeiro mundial a todos os níveis, essencialmente através da formação dos seus

A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado

quadros directivos num contexto internacional, com o objectivo de os preparar adequadamente para o progresso da sua carreira nas mais diversas realidades culturais, tendo em conta a diversidade de países onde o Santander actua.

O estudo baseou-se na literatura existente sobre os temas inerentes ao estudo, nomeadamente, a análise do impacto da globalização na economia mundial e a consequente adaptação intercultural indispensável dos profissionais envolvidos no processo, além da definição de cultura e das dimensões culturais nacionais de Hofstede, permitindo uma definição das características específicas da cultura portuguesa e dos gestores portugueses. Desta forma foi possível disponibilizar um questionário de opinião cultural a todos os colaboradores portugueses do Banco Santander Totta que se encontram a desempenhar funções internacionais.

Neste contexto, este estudo tem como resultado final a optimização do processo de expatriação desenvolvido actualmente pelo Banco Santander Totta, através da planificação e definição de estratégias exclusivas da gestão internacional de recursos humanos, adaptada à realidade portuguesa e em concreto à sua cultura.

## **Capítulo I – Introdução e definição do contexto do problema: os objectivos do estudo**

O Banco Santander Totta é um banco internacional com dezenas de colaboradores deslocados a trabalhar no estrangeiro (expatriados), nos países onde o Grupo Santander Espanha desenvolve a sua actividade bancária. Deste modo, surgem questões relacionadas com a mobilidade internacional, nomeadamente a selecção e acompanhamento dos seus expatriados no exterior. Os planos desenvolvidos corporativamente visam essencialmente a colocação de pessoas em funções chave nos outros bancos do Grupo, com a missão de cumprirem as estratégias definidas pela casa-mãe e desempenharem as suas funções com excelência e rigor. O objectivo deste estudo é a análise da adaptação intercultural dos intervenientes no processo de mobilidade internacional, mais especificamente na perspectiva dos profissionais deslocados no estrangeiro, tentando conhecer melhor as suas dificuldades de adaptação cultural, profissional e pessoal e as suas opiniões sobre todas as fases percorridas desde a saída do país de origem, a adaptação ao país de destino e o apoio dado pela organização que os incumbiu de desenvolverem uma missão internacional, a partir da estratégia corporativa de mundialização do Santander.

A análise detalhada da adaptação intercultural destes profissionais surge da necessidade da apresentação de conclusões e recomendações que poderão auxiliar as empresas a optimizarem os seus planos de gestão internacional de pessoas, além de permitir a detecção e correcção dos erros mais frequentes cometidos ao longo do processo. O acompanhamento das carreiras destes profissionais no exterior é fundamental para que a empresa possa recuperar o investimento efectuado, evitando regressos prematuros por falta de planeamento e monitorização.

O sucesso das missões internacionais é possível através da criação de um plano estratégico coerente e eficiente que coloca em primeiro lugar a gestão internacional de pessoas, dado que os recursos humanos destacados para o estrangeiro são o *core* de todo o processo.

As dimensões que devem ser acompanhadas ao longo de todo este processo são diferenciadas mas não devem ser observadas de forma isolada. Há que ter em conta o plano económico, o plano profissional, o plano psicológico, o plano sociocultural e o plano familiar. Todas estas dimensões em conjunto influem no desenvolvimento da missão alocada ao profissional escolhido e devem ser vistas pela organização como factores fundamentais para o êxito ou fracasso do projecto.

A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado

A intenção é obter uma visão global das dimensões referidas, interligadas entre si e apresentar soluções para as dificuldades descritas através das respostas ao questionário disponibilizado aos colaboradores do Santander Totta deslocados no estrangeiro.

A influência dos princípios estratégicos do Santander em Espanha no banco português está bem patente no que diz respeito às decisões de deslocação dos seus recursos humanos para o desempenho de funções técnicas e directivas nos diversos países onde a instituição opera. O grande objectivo é que estes profissionais estejam preparados para desempenharem as suas funções em qualquer país do mundo.

Este estudo surge após a minha deslocação pessoal ao Brasil, através do “*Programa de Mobilidade Santander*”. A selecção dos profissionais a deslocar baseou-se na experiência profissional, nas habilitações académicas e na avaliação anual de desempenho, características consideradas indispensáveis para a escolha final dos profissionais a expatriar. No meu caso pessoal, e cumprindo todos os requisitos definidos pelo Grupo a nível mundial, desempenhei as minhas funções no Banco Santander Brasil, mais especificamente na Vice-Presidência de Finanças, seguindo um planeamento elaborado pela minha tutora, que me permitiu ter uma visão global da forma como as diversas áreas são geridas e como a informação financeira circula entre elas de forma harmoniosa e eficiente. Desta forma, trouxe para Portugal uma nova visão do trabalho a desempenhar, procurando implementar melhorias através da partilha das informações obtidas.

Este estudo foi realizado com base na literatura existente sobre a adaptação cultural, sobre a internacionalização das organizações e toda a problemática que envolve um processo de mobilidade internacional. Por outro lado, com base na recolha de opiniões dos colaboradores do Santander Totta que se encontram expatriados, pretendeu-se compreender as suas dificuldades durante o processo de adaptação cultural e o apoio dado pelo banco às suas necessidades específicas. O questionário online foi colocado a 33 pessoas e foram obtidas 29 respostas, a partir das quais procurarei tirar conclusões.

## **Capítulo II - Santander: um Banco Mundial**

O Santander tem 150 anos de história, mas os últimos vinte anos foram excepcionais dado que esta entidade financeira espanhola se tornou líder na zona económica do euro e está no *top ten* das instituições financeiras mais rentáveis do mundo.

Os seus investimentos na América Latina e na Europa contribuíram para o crescimento e prestígio do Grupo ao longo dos anos, abrangendo todos os sectores da actividade bancária, desenvolvendo as suas operações em euros, dólares e libras esterlinas, as três principais moedas da economia internacional. O Santander tem milhões de clientes em todo o mundo e os seus colaboradores, com e sem cargos directivos, pertencem às mais diferentes nacionalidades e falam os mais diversos idiomas. O Santander é sem dúvida, um exemplo do fenómeno da globalização, onde o mundo se torna pequeno e a comunicação se faz de forma instantânea, visto que os seus conceitos são aplicados a todos aqueles que participam no seu contínuo crescimento e expansão. A internacionalização do Santander obrigou a um olhar mais profundo sobre a gestão internacional de recursos humanos e à definição de medidas que permitissem que o processo de expatriação de colaboradores fosse o mais eficiente e eficaz possível.

### **2.1 Breve história do Grupo Santander**

De pequena sociedade de crédito local à conquista do mercado internacional, muitos foram os desafios enfrentados pelo Grupo e durante século e meio atravessou todas as fases da escala financeira, até se tornar naquilo que é hoje: uma instituição de crédito mundial, ultrapassando largamente as fronteiras espanholas, de onde é originário. A sua diversificação geográfica, a amplitude das suas operações financeiras, a composição das equipas e o modelo de gestão adoptados pelo seu presidente Emílio Botin permitiram-lhe criar um grupo financeiro diversificado e prestigiado. A sua linha estratégica tem sido coerente ao longo dos anos, considerando a banca comercial como a principal fonte de receitas, tendo em conta as características específicas do mercado local onde se tem implementado, com exigentes estudos de mercado e o conhecimento do cliente em cada um dos países onde se instalou. Uma administração coerente e coesa permitiram-lhe manter o equilíbrio indispensável à ascensão e ao sucesso, além do instinto competitivo, a sua flexibilidade para se adaptar às circunstâncias externas e adiantar-se aos acontecimentos, aproveitando as oportunidades de mercado e minimizando as fraquezas através do enraizamento de uma cultura de apertado

A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado

controlo do risco, sem o qual não seria possível ter alcançado a actual qualidade creditícia do Grupo e a sua expansão financeira global.

O Santander é uma entidade espanhola, com Conselho de Administração maioritariamente espanhol, mas também é uma instituição financeira americana e europeia: O Banespa no Brasil, o Serfin no México, o Santander Santiago no Chile, o Santander Totta em Portugal e o Abbey no Reino Unido, entre outros, demonstram a sua expansão internacional e a universalização protagonizada pelo Banco através de alianças estratégicas e mediante a aquisição de instituições financeiras nestes países. A lista de entidades de crédito integradas no Grupo nos últimos vinte anos é muito extensa, além dos inúmeros acordos de cooperação que realizou com diversas instituições internacionais. O objectivo comum aos recursos humanos, à área de tecnologia e inovação e aos sistemas de contabilidade e gestão têm permitido a coesão e contribuíram para o crescimento sustentado do Grupo a nível internacional.

A transformação do Santander desde os anos 80 tem-se realizado em termos quantitativos e qualitativos. Pelo lado quantitativo o Santander passou de uma capitalização bolsista próxima dos 2.500 milhões de euros em 1985, para 88.436 milhões de euros no exercício de 2006; de um lucro líquido atribuído de 133 milhões para 7.596 milhões, e de 750.000 clientes a 69 milhões de clientes, repartidos pelo mundo inteiro. O mercado avalizou esta estratégia de crescimento impulsionando a quotização das acções do Santander, cuja rentabilidade média anual entre 1996 e 2006 foi de 16,5%, três pontos acima da rentabilidade do IBEX-35, o principal índice da Bolsa espanhola.

No âmbito qualitativo, o modelo de negócio do Santander evoluiu ao mesmo tempo que as suas actividades se tornavam mais complexas e diversificadas. Assistiu-se à modernização dos sistemas de gestão financeira, de clientes, de riscos, de compras, de contabilidade e auditoria, de tecnologia, de imagem e marca e de direcção, ajustando-se às necessidades do Grupo, que desenvolve operações bancárias em vários continentes, através de entidades distintas (Santander, Banesto, Banif, Abbey National Bank, Santander Totta, Santander Consumer, Santander Banesto, Santander Serfin, Santander Santiago, e outros), em todos os segmentos do sector bancário e em mercados desenvolvidos e emergentes.

O Grupo adoptou, nos últimos anos uma política de Governo Corporativo assente sobre três pilares fundamentais:

- 1) Os direitos dos accionistas, baseado no princípio «uma acção, um voto, um dividendo»;
- 2) A transparência da informação para que o accionista tenha sempre à sua disposição dados fiáveis e actuais;

3) A representatividade e equilíbrio do Conselho de Administração que detém uma percentagem significativa do capital e mantém um equilíbrio estável entre membros executivos e externos.

## **2.2 O crescimento sustentado da economia espanhola**

A economia espanhola tem-se destacado como uma das economias com melhor desempenho desde a sua integração na União Europeia com um progresso notável impulsionado por dois acontecimentos fulcrais: a instauração da democracia em 1975, e a adesão à União Europeia (ex-CEE) em 1985. Com a democracia foi possível ter uma sociedade com mais liberdade, flexibilidade e justiça e uma economia mais competitiva, com menor intervenção do Estado, mais eficiente, mais estável e mais aberta ao exterior. Com a adesão à UE foi possível transitar para a modernidade de uma forma rápida e a menos traumática possível para a sociedade em geral. A integração na comunidade europeia eliminou os fantasmas políticos dos espanhóis e proporcionou-lhes o acesso a inúmeros recursos, permitindo-lhes a prossecução de um programa de modernidade que era esperado por todos há muito tempo. A democracia garantiu o progresso da economia espanhola e a União Europeia foi uma aliada fundamental para que fosse possível atingir o bem-estar na sociedade.

Após a assinatura do Tratado de Adesão, a Espanha aderiu ao Acto Único Europeu, que previa um mercado aberto pelo qual circulavam livremente bens, serviços e pessoas. Em 1989, a Espanha aderiu ao Sistema Monetário Europeu e em 1999 assinou o Tratado da União Europeia constituindo em conjunto com mais dez países a União Económica e Monetária. Este passo foi um marco na história da Europa em que a Espanha participou activamente e que levou à adesão à moeda única europeia, o euro, símbolo inigualável do projecto político que havia nascido em Roma em 1959.

A Espanha recuperada da ditadura de Franco tem percorrido um caminho brilhante. O PIB *per capita* espanhol passou de 79 por cento da média da UE em 1995, para 90 por cento em 2005, ou 98 por cento se a comparação for feita com a UE ampliada de 25 membros. Para que esta mudança fosse exequível contribuíram: 1) o progresso técnico, que foi possível graças à troca de conhecimentos tecnológicos externos e ao desenvolvimento de actividades de investigação e desenvolvimento das empresas e das universidades espanholas; 2) a abertura e a liberalização da economia levaram ao desenvolvimento saudável da concorrência, com a entrada dos mercados do norte da Europa no mercado espanhol permitindo uma diminuição da rigidez, o desaparecimento dos monopólios, das arbitrariedades e das ideias mercantilistas



A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado e intervencionistas herdadas do período anterior à instauração da democracia; 3) as reformas estruturais realizadas pelo Estado espanhol nas diferentes fases do sistema produtivo permitiram o desenvolvimento sustentável, nomeadamente: a flexibilização do mercado de trabalho, as melhorias no âmbito das políticas de protecção social, a modernização da Fazenda Pública, a autonomia do Banco de Espanha e da política monetária e as reformas do sistema financeiro. A adesão às regras europeias permitiu o surgimento de uma nova cultura económica, onde o empresário volta a aparecer como uma figura prestigiada e criadora de riqueza.

O longo caminho percorrido pela Espanha para o desenvolvimento de um modelo de crescimento económico estável baseou-se essencialmente em políticas monetárias e fiscais que permitiram o controlo da inflação e a criação um quadro estável para o investimento privado. Os resultados destas políticas foram evidentes, tendo o país passado de taxas de inflação de dois dígitos até 1985, para abaixo dos 2% no começo do século XX.

O Tratado de Maastricht estabeleceu os critérios de entrada na União Económica e Monetária e a Espanha cumpriu todas as obrigações exigidas aos países de modo que fosse as condições do Tratado fossem cumpridas, reduzindo as taxas de juro, o défice público, a taxa de inflação e estabelecendo o tipo de câmbio. Desta forma a Espanha superou facilmente o exame económico-financeiro que lhe permitiu o acesso à União Monetária em 1 de Janeiro de 1999.

A Administração do Banco Santander compreendeu que a aproximação política, cultural e económica à Europa era um facto adquirido e previram que a integração seria realizada de forma célere. A abertura dos mercados obrigava a que o foco do negócio bancário se alterasse, levando a que a estratégia internacional do Grupo também fosse reconsiderada. A expansão no exterior deixava de ser composta pela abertura de sucursais e de pequenos estabelecimentos no estrangeiro, sendo necessário evoluir com qualidade, internacionalizando as linhas de negócio e penetrando nos mercados financeiros mundiais. A Europa era um desafio, mas também uma oportunidade a não perder.

A administração do Grupo conduziu a sua estratégia de expansão sem se afastar dos princípios em que se baseava a sua política bancária em Espanha, aplicando às entidades europeias que fundaram ou adquiriram critérios semelhantes aos que imperavam na casa-mãe. Nem sempre foi possível concretizar esta estratégia na fase inicial de cada compra, dadas as peculiaridades de cada país e de cada entidade, mas a marca e os modos Santander acabavam por se revelar. A variedade de actuações e a dispersão de países com tradições bancárias tão diferentes levaram o Santander a adaptar-se às condições do terreno, a confiar nos gestores

A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado locais, bem como a respeitar os usos e costumes de cada mercado. A expansão europeia, as alianças e as aquisições têm sido uma escola de formação para os quadros directivos do Santander.

O Grupo é um banco mundial por diversas razões estratégicas cuja implementação foi bem sucedida, nomeadamente o facto de poder contar com um quadro de directores multinacional e cosmopolita. O Santander é líder de mercado não só porque detém entidades em dois continentes, mas também porque tem o conhecimento para desenvolver a sua actividade com eficiência em ambos os mercados.

### **2.3 O Santander em Portugal**

O Grupo espanhol é introduzido em Portugal em 1990, com a aquisição de 26% do capital do Banco de Comércio e Indústria (BCI), um banco de tamanho médio, com um balanço equilibrado e com boas perspectivas de desenvolvimento. Em 1998 o BCI mudou a sua denominação para Banco Santander Portugal.

Ao adquirir o Banco Banesto em Espanha, o Santander apercebeu-se que poderia realizar uma segunda incursão no mercado bancário português, dado que herdava uma participação de 25% no Banco Totta & Açores, uma prestigiada, sólida e rentável entidade financeira que o Santander tinha considerado crucial na hora de fixar o preço com que concorreu à hasta pública.

O Totta & Açores é uma instituição antiga, cuja origem remonta a 1853. A entidade, que se transformou numa das principais companhias financeiras privadas de Portugal, foi nacionalizada em 1975. Em 1989, o Governo português decidiu reprivatizá-la, ocasião em que o Banesto obteve uma participação importante que o converteu no accionista principal.

No entanto, no exame minucioso às finanças da entidade, o Grupo concluiu que a participação real do Banesto no Totta ultrapassava o limite legal estipulado pela lei portuguesa no que toca a investimentos estrangeiros no sector financeiro. O Conselho de Administração do Santander concordou na alienação da sua participação no Totta ao grupo português Champalimaud. Durante alguns anos a administração do Santander tentou redefinir a sua estratégia para aumentar a sua presença no mercado português, fundamental para encetar a sua expansão europeia e a oportunidade surgiu em Maio de 1999, quando obtiveram a informação de que o Grupo Champalimaud procurava aliados internacionais para expandir os seus negócios. O acordo realizou-se, o que permitiu, em simultâneo, a entrada do Santander no conglomerado

A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado português e a participação dos portugueses nos negócios que os espanhóis desenvolviam em Portugal.

O Governo português mostrou-se reticente a este convénio e vetou o acordo. Ao mesmo tempo, o antigo aliado do BCH, o Banco Comercial Português, lançou uma OPA hostil sobre a *holding* Champalimaud.

Emílio Botin e António Champalimaud asseguraram-se da legalidade do acordo recorrendo à Comissão Europeia em Bruxelas, dado que se tratava de uma operação transnacional. O comissário do Mercado Interno e da Concorrência emitiu um relatório favorável aos interesses espanhóis, pois considerava que o compromisso alcançado pelo Santander e pelo grupo Champalimaud, além de legítimo, representava um passo importante para a construção do mercado único europeu, no âmbito das finanças.

Desta forma o Banco Santander reforçou a sua presença no sistema financeiro português, elevando a quota do Grupo Santander em Portugal até aos 10 por cento, uma proporção suficientemente significativa para justificar a criação de uma nova divisão encarregada de todos os negócios do Grupo no país. Tratou-se da primeira grande compra bancária transaccional realizada dentro das fronteiras da União Europeia, e foi também a primeira vez que um banco dum país europeu captou 10 por cento do mercado retalhista noutra país. O Banco Santander exerceu novamente funções de pioneiro, contribuindo para a formação do mercado único e abrindo o caminho a operações financeiras semelhantes.

Consolidada a posição do Santander em Portugal, no ano de 2004 realizou-se a fusão dos três bancos comerciais do grupo (Totta, Santander Portugal e Crédito Predial), dando lugar ao banco Santander Totta, marca única sob a qual opera na actualidade o Grupo presidido por Emílio Botin em Portugal. Em 2009, o Santander Totta estava em segundo lugar no ranking dos bancos privados do país em termos de resultado líquido do exercício, com um total de 523 milhões de euros e geria recursos no valor de 24.000 milhões de euros, contava com 1,9 milhões de clientes e dispunha de 720 balcões em território português.

## **2.4 Conjuntura económica actual**

A recessão económica que se vem agravando desde a viragem do ano de 2008, só teve precedentes na chamada “*Grande Depressão*” vivida nos anos 30.

De um modo geral, a economia estagnou e o contexto de incerteza generalizado teve como consequência o cancelamento de todos os investimentos por parte dos agentes económicos,

A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado travando o ritmo de evolução da economia global. Por este motivo, registou-se a maior diminuição de riqueza produzida nos países desenvolvidos desde o período do Pós-Guerra. Para combater a crise as autoridades tomaram medidas para travar o escalar desta situação crítica. Estas medidas permitiram a saída da recessão técnica no final do segundo trimestre de 2009, no entanto os ritmos de crescimento da economia mundial desaceleram, com taxas de variação homóloga ainda negativas no quarto trimestre de 2009.

As medidas implementadas pelos Governos, consistiram em agressivos planos para estimular a economia, e pelos bancos centrais, com a injeção massiva de liquidez no circuito económico, através de medidas não convencionais de política monetária.

Os Governos e os bancos centrais adoptaram medidas de apoio ao sector financeiro, garantindo o financiamento às instituições financeiras que dele necessitassem, permitindo uma maior facilidade no acesso aos mercados financeiros.

O apoio das autoridades, através de linhas de crédito do FMI, e os impactos das medidas de estímulo económico e apoio ao sector financeiro, permitiria uma progressiva redução de spreads, mas a deterioração da situação orçamental na Grécia no final de 2009 levaria a que a economia europeia sofresse o impacto de um novo receio quanto à sustentabilidade orçamental deste país, que se estendeu já em 2010 a outros países periféricos, em especial Portugal e Espanha.

Verificou-se uma forte contracção da zona euro durante o ano de 2009, embora a partir do segundo semestre tenha iniciado uma fase de recuperação, mas que não foi generalizada.

## **2.5 Economia Portuguesa**

A grave crise económica e financeira global afectou também a economia portuguesa, onde o PIB contraiu 2,7%, a maior contracção verificada desde os anos 70.

A taxa de desemprego subiu pronunciadamente ao longo do ano, tendo terminado 2009 acima dos 10% (10,1% no quarto trimestre de 2009), devido ao encerramento de muitas empresas, especialmente nos sectores mais expostos à crise internacional, e devido à diminuição do emprego no sector do turismo.

O crédito bancário diminuiu de forma significativa, devido a uma forte redução da procura de habitação própria, apesar da descida das taxas de juro para mínimos históricos.

As instituições financeiras nacionais tentaram restabelecer as suas fontes de financiamento, através de uma diminuição do acesso aos mercados monetários internacionais, substituído também por um maior volume de emissões de dívida.

A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado

Apesar desta contracção generalizada da economia portuguesa, o seu grau de alavancagem aumentou, devido à expansão do crédito. Por outro lado o PIB caiu, em termos nominais, o que se deve essencialmente ao crescimento da dívida pública.

A qualidade da carteira de crédito do sistema financeiro deteriorou-se, tendo como consequência um aumento dos rácios de incumprimento. Apesar disso e devido à descida das taxas de juro, verificou-se uma diminuição das novas entradas de crédito vencido, dado que a carteira de crédito também sofreu uma redução pronunciada.

## **2.6 Principais riscos e incertezas em 2010**

Como consequência da evolução negativa da economia mundial e nacional, o Santander Totta identificou os principais riscos e incertezas que podem afectar a sua actividade no ano de 2010.

A nível global, o primeiro risco identificado tem a ver com a sustentabilidade da retoma económica que se tem vindo a verificar desde o final de 2009. A recuperação da actividade depende essencialmente das medidas de estímulo implementadas no decorrer da crise, essencialmente no que diz respeito à inversão da tendência da taxa de desemprego e consequente estimulação do mercado de trabalho.

A nível nacional e internacional, e devido ao facto de já se verificar um crescimento da economia, a tendência será a retirada das medidas de estímulo económico encetadas no ano passado pelos Governos e pelos Bancos Centrais. Logo, o risco é de que estes apoios económicos e financeiros sejam abandonados demasiado cedo, tendo como consequência uma travagem da recuperação das economias.

Ora, a conjugação do risco financeiro com o risco de crédito, pode afectar o acesso dos bancos nacionais, incluindo o Santander Totta, aos mercados grossistas internacionais, através da redução das linhas de crédito disponíveis para Portugal, e pelo aumento dos custos desse crédito, tendo em conta que o sistema bancário nacional necessita de se financiar a médio e longo prazo.

Outro dos riscos detectados prende-se com os actuais défices externo e orçamental que indicam claramente às agências de *rating* que Portugal não tem qualidade creditícia, após a revisão do *outlook* para *negative* em 2009.

Outro dos riscos potenciais identificados prende-se com o facto da supervisão bancária financeira nacional e internacional estar a sofrer profundas revisões nas medidas de controlo

A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado de risco, provocando grandes incertezas relativamente à imposição de restrições ao nível do capital e da liquidez às instituições financeiras.

## **2.7 Perspectivas para 2010**

A tendência positiva dos indicadores económicos até ao final de 2009 perspectiva um ano retoma económica em 2010, com alguma incerteza quanto à sustentabilidade do fraco crescimento económico.

As instituições financeiras, e em particular o Santander Totta, enfrentam grandes dificuldades e desafios tendo em conta os riscos associados à conjuntura actual, um desafio que a gestão da instituição terá de superar. A diminuição do crescimento dos volumes de negócio, a subida dos custos de financiamento nos mercados monetários internacionais e o aumento do rácio de incumprimento exigem medidas de controlo apertado dos custos, uma gestão eficaz da carteira de riscos e o controlo da qualidade da carteira de crédito. Tal como é indicado no Relatório e Contas de 2009, *”Com um balanço sólido, bem provisionado e sem restrições de capital e de liquidez, o Santander Totta irá manter uma estratégia assente no modelo de banca comercial muito focado em clientes, disciplinado e criterioso nas linhas de acção prioritárias.”*

Não estão previstas quaisquer medidas restritivas no que diz respeito à continuação da estratégia de internacionalização do banco, no que diz respeito à continuidade dos planos de mobilidade internacional de profissionais, apesar do rigoroso controlo de custos.

No entanto, a venda do Banco Totta Angola à Caixa Geral de Depósitos e a decisão de encerramento de algumas sucursais no estrangeiro são indicadores da mudança de estratégia do Banco Santander Totta como instituição financeira portuguesa para que se aproxime, cada vez mais, da estratégia de internacionalização do Grupo a nível corporativo. Ou seja, não faz sentido que o Banco Santander Totta mantenha participações em países que não são considerados *core* para o Grupo, se o objectivo é fazer parte de uma instituição mundial com objectivos bem claros.

De qualquer forma, a formação dos profissionais e o desempenho das suas funções noutros países do Grupo continua a ser um dos eixos estratégicos definidos pelo banco espanhol: a formação dos seus quadros directivos num contexto internacional, com o objectivo de os preparar adequadamente para uma carreira mundial, nos países onde o grupo espanhol desenvolve a sua actividade, nomeadamente países da América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Porto Rico, Uruguai e Venezuela), Estados Unidos e Europa.

## Capítulo III - Revisão da literatura

### 3.1 Adaptação Intercultural

No seu artigo “*Adjustment of Western European vs North American Expatriate Managers in China*” Jan Selmer (2001) refere que a globalização do negócio, dos mercados e da gestão intercultural surgiram como peças chave para que se investigasse o papel do gestor internacional, dado que o mercado cada vez mais globalizado assim o exige. O gestor internacional é o elemento fundamental na transmissão da estratégia da organização internacional e a sua formação específica em gestão intercultural é indispensável para o desenvolvimento da sua actividade no estrangeiro e para que o choque cultural natural entre a cultura do seu país de origem e o seu país de destino seja minimizada. Só desta forma é possível o sucesso da missão internacional.

O aumento da importância das questões interculturais na definição da gestão actual prende-se com a relação entre a cultura do país de origem e do país de destino, levando a um aumento da competitividade empresarial traduzida no estilo de gestão utilizado nas relações interculturais (Bartlett & Ghosal, 1989). A vantagem competitiva das multinacionais não é apenas obtida através do controlo rigoroso da gestão das suas subsidiárias que desenvolvem as suas actividades em mercados externos, mas também através das variadas formas de cooperação e de alianças estratégicas que surgem entre culturas diferentes. Os sistemas de grande escala exigem uma coordenação intercultural extensiva de forma a reduzir o tempo para a concretização das operações. Conclui-se então que a concorrência nos mercados globais é determinada não só pela experiência das organizações em mercados externos, mas também através da forma como este *know-how* é transferido com sucesso para outra cultura. E neste caso, o papel do gestor internacional é fulcral. A sua competência de adaptação à cultura do país de destino é medida pela dificuldade sentida na forma como gere as diversas situações que surgem no dia-a-dia e que têm de ser resolvidas de acordo com a resposta cultural obtida. (Kedia & Bhagat, 1988).

Também Black and Mendenhall (1991), no seu artigo “*Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives*” referem que na última década se tem assistido a um aumento significativo na pesquisa sobre a adaptação intercultural e a adaptação internacional dos expatriados, embora exista muito pouca informação e literatura especializada sobre este tema em particular, quer de uma forma empírica quer de uma forma teórica (Adler, 1983; Black & Mendenhall, 1990).

A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado

Através de uma revisão da literatura existente é possível identificar **cinco dimensões do processo de adaptação cultural**:

**a) Formação intercultural**

A formação ministrada ao gestor internacional antes da sua deslocação para o estrangeiro (Black & Mendenhall, 1990) é fundamental para minimizar o impacto na eficiência intercultural;

**b) Experiência internacional**

Assume-se que a existência de uma experiência internacional anterior, especialmente se for realizada no mesmo país onde o gestor internacional já desempenhou funções anteriormente, facilita a adaptação, embora o choque cultural ocorra sempre. (Church, 1982: 549). Black (1988) concluiu através dos estudos realizados que efectivamente a experiência internacional anterior permite uma adaptação mais fácil do gestor internacional, mas não tem uma relação directa com a adaptação global ao país de destino.

**c) Critérios e mecanismos organizacionais de selecção**

Mendenhall, Dunbar & Oddou (1987: 334) verificaram que “*As multinacionais ignoram com frequência os critérios chave que permitem o sucesso internacional quando seleccionam os potenciais candidatos para desempenhar o cargo*”. Tung (1981) revelou que apenas 5% das organizações identificam competências interculturais na selecção dos gestores a deslocar ao estrangeiro.

**d) Competências individuais**

Estas competências foram categorizadas por Mendenhall & Oddou (1985) em três dimensões, nomeadamente, dimensão “*Eu*”, ou seja, competências que permitem ao expatriado manter o bem-estar mental e psicológico, a eficiência e uma gestão eficaz do stress. Por outro lado, a dimensão das relações, ou seja, as competências necessárias para o desenvolvimento de relações com os indivíduos do país de destino, e a dimensão da percepção, que traduz as competências cognitivas que permitem ao expatriado a correcta percepção e avaliação do ambiente cultural do país de destino.

**e) Factores não relacionados com o desenvolvimento da actividade profissional**

A literatura empírica aponta como primeiro factor a *culture novelty* ou *culture toughness* como sugerem Mendenhall & Oddou (1985), dado que algumas culturas permitem uma maior facilidade de adaptação do que outras. Church (1982: 547) refere-se a este fenómeno como *cultural distance*, afirmando que quanto maior a distância cultural entre o país de origem e o país de destino, mais difícil é a adaptação. O segundo factor tem a ver com a adaptação cultural do cônjuge e da família do gestor internacional. Mesmo que o profissional tenha



A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado

todas as competências necessárias para se adaptar com sucesso ao país de destino, se a sua família não possui essas mesmas competências a missão internacional poderá ser interrompida antes do seu término porque a sua família não se consegue adaptar à nova cultura. (Church, 1982; Mendenhall & Oddou, 1985).

As pesquisas baseadas na socialização e realocação do profissional além dos factores de surpresa e ajustamento a uma nova situação, sugerem que os indivíduos se tentam adaptar à nova situação antes da sua concretização, factor fundamental para que a adaptação ocorra sem percalços. Por outro lado, as expectativas do indivíduo deverão ser realistas para permitirem uma integração menos dolorosa. Nicholson (1984) enfatiza a importância das táticas de socialização organizacional e do apoio social prestado pelos *co-workers* e pelo responsável hierárquico para que a adaptação cultural e social exista.

A figura I permite resumir a análise efectuada à literatura existente sobre a adaptação intercultural.

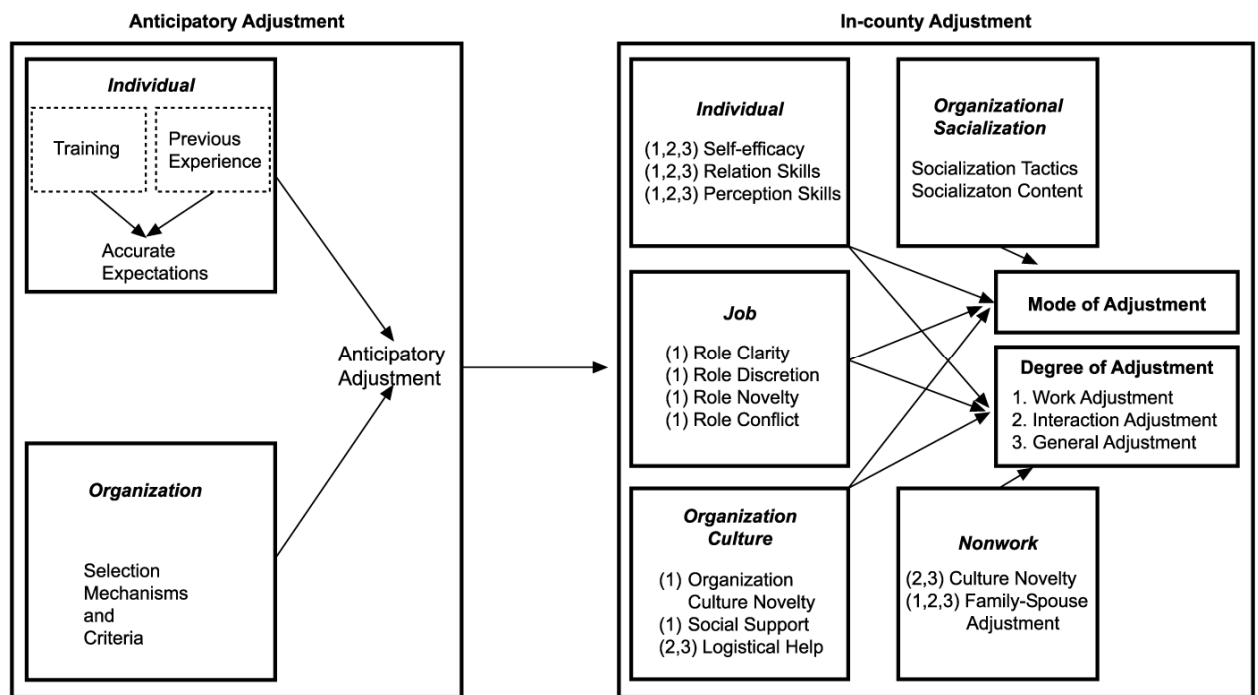


Figura I: Rede de Adaptação Internacional (Black, Mendenhall & Oddou)

### **3.2 Globalização**

O conceito de Globalização transcende o conceito de Internacionalização, no sentido em que permite uma redução do tempo e do espaço, em particular ao nível económico. Trata-se de uma mundialização dos mercados, dos negócios e dos hábitos de consumo. A Globalização criou novos desafios à escala mundial com os quais os agentes económicos tiveram de aprender a lidar, adquirindo novas competências e perspectivando o mundo de uma forma universal.

Diversos investigadores têm realizado estudos e retirado conclusões diferentes no que diz respeito aos fenómenos interculturais resultantes da Globalização. Por um lado, alguns investigadores defendem que existe uma convergência natural das economias a nível mundial e a uma aproximação das técnicas de gestão praticadas. Outros defendem que existe uma divergência das economias a nível mundial, pelo facto das culturas de cada país manterem as suas características únicas.

Outros apontam que as culturas nacionais mantêm as suas características e abordagens únicas e distintivas. Assim, enquanto uns concluem pela convergência outros, concluem pela propensão para a divergência. Ou seja, a nível global, as organizações propendem a convergir, enquanto o comportamento das pessoas tende a divergir.

Apesar disso, os gestores julgam as pessoas de culturas diferentes como iguais a eles próprios. Tal como referem Burger e Bass (1979) os Americanos, em particular, tendem a acreditar que todos os países tenderão a agir e ser como eles.

Naturalmente correm-se graves riscos de choques culturais ao assumir que as pessoas são todas iguais, independentemente do país ou cultura onde se inserem. Um dos novos desafios a ultrapassar com a globalização é o investimento na formação e na compreensão de outras culturas e esta adaptação tem de fazer parte das competências dos gestores, principalmente daqueles que se encontram deslocados internacionalmente e que têm de saber lidar com a cultura onde se inserem, integrando-se tanto a nível pessoal e profissional, para que a sua missão possa ser bem sucedida.

### 3.3 Causas e efeitos da Globalização na economia mundial

A privatização das empresas e o desmantelamento dos monopólios tem vindo a permitir uma cada vez maior circulação de recursos, uma maior fluidez financeira e o aumento da concorrência a nível mundial.

Um exemplo desta liberalização é o mercado único europeu que permitiu a total liberdade de circulação de capitais, mercadorias e pessoas, no espaço único para os países membros.

Com a abertura das fronteiras comunitárias, verificou-se um aumento na circulação de produtos internacionais, um aumento das operações de fusões e aquisições e um número crescente de multinacionais, preparadas para desenvolverem as suas actividades em qualquer parte do mundo, gerindo recursos de uma forma internacional. Por este motivo, a circulação de quadros directivos aumentou exponencialmente, dado que as suas competências de gestão são requisitadas onde quer que sejam necessárias.

Assiste-se também a uma universalidade das comunicações, essencialmente com o acesso à internet. A rapidez com que a informação chega a qualquer parte do mundo permite a tomada de decisões de uma forma muito mais rápida e eficaz. Os baixos custos associados à transnacionalização do processo produtivo incentivam cada vez mais as empresas a produzirem ou prestarem serviços onde a margem de lucro possa ser ampliada, independentemente da distância à casa-mãe.

A convergência das preferências dos clientes e a instituição de padrões internacionais de consumo (tendo sempre em conta as especificidades culturais de cada nação) permitem que o *modus operandi* dos gestores seja direccionado para clientes internacionais exigentes e com necessidades específicas.

*"A abordagem interdisciplinar dos processos económicos internacionais é praticamente inexistente. Mais grave ainda, as aplicações correntes da análise económica convencional não toleram os comportamentos «irracionais». Mas, se nos colocamos numa perspectiva plurinacional e intercultural, não podemos perguntar o que é racional e o que é irracional. Os dois são termos muito relativos e muito ligados à cultura; o irracional de um pode revelar-se como um comportamento metódico e previsível para outro. Apesar da afirmação coerente de que os sentimentos e a procura de interesses económicos não se misturam, os sistemas económicos são na realidade sistemas éticos. Seja mediante leis e normas ou costumes, certas actividades económicas são sancionadas e outras não. E o que é sancionado difere de uma cultura para outra."* (Glen Fischer in Midsets 1988: 144).

Tal como já foi referido anteriormente, a globalização permite a aproximação cultural. No entanto, continua a não ser dada a devida importância à formação cultural e o gestor acaba por

provocar e ser alvo de mal-entendidos que podem ter consequências catastróficas na negociação empresarial. Estes mal-entendidos apresentam-se como dificuldades de comunicação, verbal ou não verbal, provocados pelo facto dos interlocutores terem *backgrounds* culturais distintos, com crenças, valores e códigos de conduta diferentes.

Logo conclui-se que, um quadro directivo enviado para o estrangeiro com a missão de desempenhar uma função, comunicando com pessoas de outras culturas, deve sempre informar-se previamente sobre a sua língua, a história, a religião, a educação e as interdições, ou pelos menos ter conhecimentos mínimos sobre regras de cortesia que deve respeitar para que o seu objectivo possa ser cumprido sem percalços. Infelizmente, a maioria dos gestores de recursos humanos não consideram que as competências interculturais sejam de facto significativas para o sucesso da missão a desempenhar pelo pessoal deslocado, tendo como consequência generalizada a diminuição da produtividade, os conflitos laborais ou até o insucesso do negócio. Os custos pelo insucesso total ou parcial da tarefa a desempenhar no estrangeiro são bastante avultados e está provado que uma elevada percentagem dos expatriados regressa a o país de origem prematuramente, demonstrando a incapacidade de adaptação cultural e fracos desempenhos.

A grande questão que se coloca à gestão de recursos humanos é como seleccionar os quadros que devem ser enviados para o estrangeiro para desempenharem funções directivas ou técnicas em prol da casa-mãe. A selecção é realizada tendo em conta os mais variados critérios: a especialização em determinada área de competência, a motivação do profissional, o acompanhamento familiar dado ao expatriado - a ausência do apoio familiar pode ser um motivo para o insucesso da deslocação profissional. Todos estes critérios de selecção devem ser tidos em consideração e a escolha tem de ser criteriosa e bem ponderada, tendo em conta a missão a desempenhar e a cultura onde o profissional se vai inserir e desenvolver as suas actividades profissionais. O equilíbrio dos níveis económico e profissional com os níveis familiar e pessoal tem de ser cuidadosamente ponderado, para evitar o insucesso e o regresso prematuro.

Numa perspectiva intercultural, os requisitos fundamentais para o sucesso de um quadro directivo em ambientes internacionais e multiculturais, são essencialmente o facto de saber lidar com situações que transmitem ambiguidade, ser detentor de um espírito aberto e ser capaz de se aproximar da outra cultura sem juízos pré-estabelecidos, ser genuíno, ser flexível na análise às diferenças culturais, ser capaz de resistir ao stress e a situações de pressão, evitar defender apenas a sua cultura em detrimento da outra, conhecer a língua, ter disponibilidade

A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado para viajar, ser capaz de aceitar e lidar com críticas, ter estabilidade ao nível emocional e familiar e ser capaz de comunicar em diferentes contextos culturais.

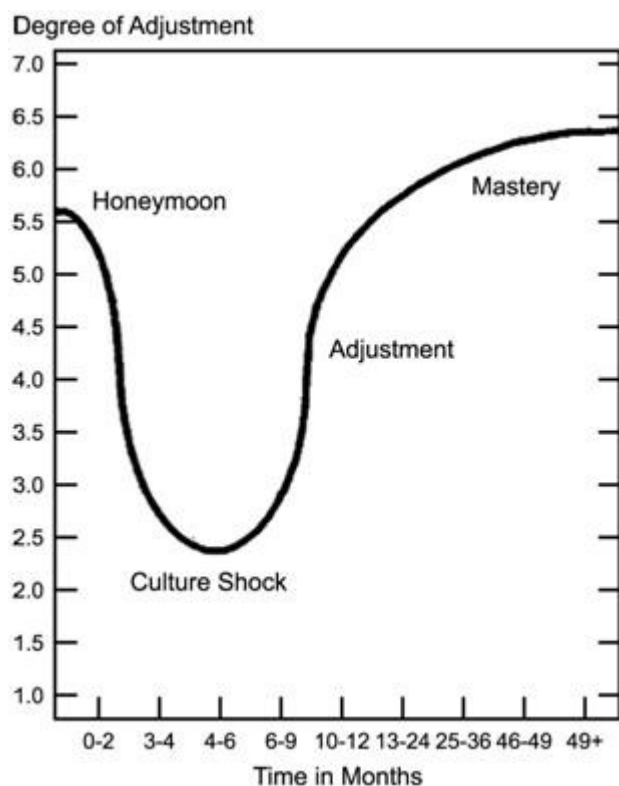


Diagrama I: Furnham e Bochner

Neste diagrama de Furnham e Bochner (1986) estão representados o tempo decorrido da deslocação internacional e os sentimentos revelados pelos profissionais deslocados, ao longo de **quatro fases distintas**:

A fase de *Honeymoon* constitui um período de encantamento patenteado pela ansiedade e expectativa reveladas pelos profissionais por tomarem contacto com uma situação totalmente nova e de existir um espírito de descoberta. Os sentimentos revelados são essencialmente positivos e extremados pela emoção da viagem.

A fase de *Culture Shock*, transmite o encontro com a realidade e o encantamento vai-se desvanecendo à medida que o profissional vai tendo cada vez mais contacto com o meio que o rodeia e com a cultura que o envolve.

A fase de *Adjustment* ou aculturação, inicia-se quando o profissional estrangeiro aprende gradualmente as regras e costumes do meio envolvente, adoptando e compreendendo alguns valores e normas locais, adquirindo confiança em si próprio, o que leva à integração na sociedade.

A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado

A fase *Mastery* é a última fase do diagrama desenvolvido pelos autores que revela a estabilidade mental do profissional, embora os sentimentos possam não ser positivos, ou seja, o indivíduo não consegue adaptar-se ao meio envolvente. Ou o indivíduo consegue adaptar-se em pleno, tal como se estivesse inserido na sua própria cultura, a chamada adaptação bicultural. Ou ainda, também pode acontecer que o indivíduo se sinta melhor integrado na nova cultura e não deseje regressar ao seu país de origem.

A formação intercultural não define o sucesso ou insucesso da missão internacional, mas pretende ser um instrumento de auxílio para a melhor compreensão do contexto cultural em que o indivíduo se insere. O choque cultural existe e existirá sempre, mas poderá ser gerido de uma forma muito mais eficaz pelo indivíduo que tiver os conhecimentos necessários para ultrapassar as quatro fases descritas pelos autores referenciados anteriormente, de forma pacífica e sem turbulências de maior.

Há que referir também que a eficiência dos quadros internacionais não é inata, mas forma-se e desenvolve-se. O êxito da missão internacional irá depender da sua capacidade de adaptação cultural e da sua predisposição para ultrapassar as diversas fases de um processo desta natureza.

### **3.4 Definição de Cultura e as Dimensões Culturais Nacionais de Hofstede**

*“A gestão internacional assume relevância reforçada em detrimento do comércio internacional.”* (Hornig, 1993).

A globalização e a livre circulação de recursos tiveram como consequência directa o contacto permanente entre diferentes culturas, nomeadamente no meio empresarial. Há que compreender o nível de influência que esta interacção pode ter ao nível da estratégia e da leitura das necessidades dos mercados internacionais. A questão que se coloca é saber se a cultura nacional tem influência nas escolhas estratégicas das organizações, mais especificamente e no caso de Portugal, até que ponto podemos falar de uma forma de gerir tipicamente portuguesa.

De acordo com Thévenet (1986), a cultura organizacional é definida pela cultura externa, nacional, regional, feita de valores e percepções comuns, e pela cultura interna da organização, resultante da interacção entre as pessoas das suas formas de agir perante determinadas situações.

Para Hofstede (1997) a Cultura pode ser definida como “A *programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro grupo ou categoria*”.

Hofstede desenvolveu e supervisionou uma pesquisa com o intuito de recolher informação baseada em questionários colocados junto de membros de subsidiárias da IBM em 72 países (que falavam 20 línguas diferentes). Numa primeira fase, e após a análise detalhada das respostas, os resultados foram obtidos com base na informação recolhida em 40 países, sendo mais tarde alargada para 50 países e três regiões. Da resposta individual a cada questão foram obtidos valores médios para cada país e estes “*dados tipo*” foram sujeitos a uma análise factorial que permitiu a definição de quatro **dimensões das culturas nacionais**: a distância ao poder, o colectivismo vs individualismo, a feminilidade vs masculinidade e o controlo da incerteza. Mais recentemente foi identificada uma quinta dimensão, a orientação de curto prazo vs orientação de longo prazo.

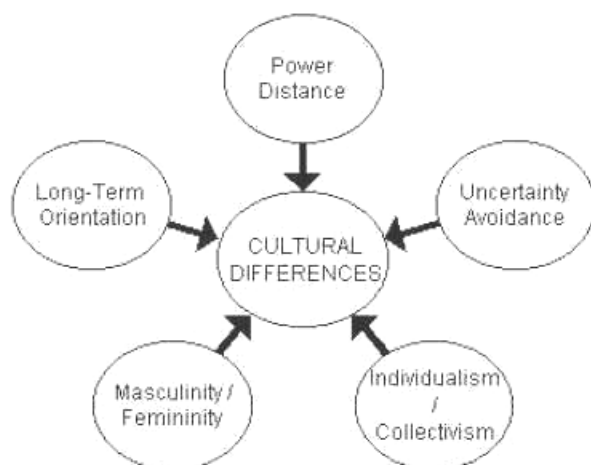


Figura II: Dimensões culturais nacionais de Hofstede

- a) A **distância ao poder** é caracterizada como a extensão a partir da qual os membros menos poderosos das instituições e organizações existentes num país esperam e aceitam que o poder é distribuído de forma desigual. Os países com maior ou menor distância ao poder foram identificados por Hofstede a partir dos valores de PDI (*Power Distance Index*). Exemplos de países com maior PDI: Malásia e Guatemala. Países com menor PDI: Israel e Áustria.

- b) O **individualismo** existe em sociedades onde os laços existentes entre os indivíduos são desprendidos: é expectável que todos cuidem de si e da sua família directa. Em oposição o **colectivismo** existe em sociedades onde, desde o seu nascimento, as pessoas são integradas em grupos fortes e coesos, sendo expectável que ao longo da sua vida, os seus membros continuem a proteger-se mutuamente em troca de uma lealdade inquestionável. Os países individualistas e colectivistas foram identificados por Hofstede a partir dos valores de IDV (*Individualism Index*). Exemplos de países com maior IDV: EUA e Austrália. Países com menor IDV: Equador e Guatemala.
- c) A **masculinidade** existe em sociedades onde os papéis sociais desempenhados por género são claramente distintos – presume-se que os homens sejam assertivos, resistentes e focados no sucesso material, enquanto as mulheres se pressupõem mais modestas, carinhosas e preocupadas com a qualidade de vida. A **feminilidade** existe em sociedades em que os papéis sociais se confundem – presume-se que tanto os homens como as mulheres devam ser modestos, carinhosos e preocupados com a qualidade de vida. Os países masculinos e femininos foram identificados por Hofstede a partir dos valores de MAS (*Masculinity Index*). Exemplos de países com maior MAS: Japão e Áustria. Países com menor MAS: Noruega e Suécia.
- d) O **controlo da incerteza** define-se pela medida em que os membros de uma cultura se sentem ameaçados pela incerteza ou por situações desconhecidas e tentam evitar que essas situações ocorram. Este sentimento é declarado, entre outras coisas, pelo stress nervoso e pela necessidade de antecipação: a necessidade da existência de regras (escritas ou não escritas). Os países com maior ou menor controlo da incerteza foram identificados por Hofstede a partir dos valores de UAI (*Uncertainty Avoidance Index*). Exemplos de países com maior UAI: Grécia e Portugal. Países com menor UAI: Jamaica e Singapura.
- e) Relativamente à quinta dimensão que foi reconhecida mais recentemente, a **orientação de longo prazo** existe em culturas onde a persistência (perseverança), a hierarquia dos relacionamentos e o respeito por essa ordem, a economia e o decoro são características identificadas nestas sociedades. Em oposição, a **orientação de curto prazo** existe em sociedades onde se identificam características como a estabilidade pessoal, a manutenção das aparências, o respeito pela tradição e a retribuição de cumprimentos, favores e presentes.



### **3.5 A cultura portuguesa**

A caracterização da cultura portuguesa definida nos estudos desenvolvidos por Hofstede é determinada pela existência de uma elevada distância ao poder, um alto controlo da incerteza, uma tendência acentuada para o colectivismo, para a feminilidade e para a orientação de curto prazo.

A cultura portuguesa é caracterizada por uma elevada distância ao poder. A hierarquia nas organizações reflecte claramente a desigualdade existente entre o topo e a base, a todos os níveis, incluindo ao nível remuneratório. Os gestores de topo demonstram rigidez e inacessibilidade. Por outro lado, a adaptação das estratégias definidas pela gestão acontecem tardiamente, sendo implementadas de uma forma desfasada da realidade.

De certo modo, as pessoas aceitam as directivas superiores sem contestar, por um lado porque consideram que quem detém o poder está certo e por outro lado, porque existe a expectativa de que lhes digam como agir, denotando uma clara falta de iniciativa.

Relativamente ao alto controlo da incerteza, a cultura portuguesa define-se pelo facto de não ser possível controlar a natureza, ou seja, os portugueses acreditam que existem forças exteriores que definem e condicionam a sua vida, as quais não podem controlar. Daí a associação directa ao fado e à definição de cultura fatalista. Para contrapor esta ameaça constante às suas vidas, a tendência natural é para a burocracia e para as regras rígidas a todos os níveis, existindo uma necessidade emocional para estarem permanentemente ocupados e de trabalharem durante muitas horas.

No que diz respeito à tendência para o colectivismo, a sociedade portuguesa caracteriza-se pelo facto dos diplomas universitários permitirem a entrada directa para grupos de elevado status (Sr. Dr. ou Sr. Eng.), tendo como consequência directa o facto das promoções e contratações acontecerem pelo simples facto do indivíduo pertencer a determinado grupo. Os portugueses colocam a família e os amigos em primeiro lugar, permitindo concluir que são mais orientados para as relações do que para as tarefas. Inclusive, a relação do indivíduo com a sua entidade patronal é definida como um laço familiar.

A sociedade portuguesa é caracterizada por Hofstede por ser tendencialmente feminina, o que significa que os gestores utilizam a intuição nas tomadas de decisão e promovem o consenso. A resolução dos conflitos é feita através do compromisso e da negociação. De um modo geral considera-se que as pessoas e as relações calorosas são importantes e existe uma simpatia natural pelos fracos, mesmo a nível profissional.

A cultura portuguesa tem uma orientação para o curto prazo, procurando a estabilidade pessoal e profissional (o emprego é para a vida) e respeitando a tradição.

A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado

A partir desta caracterização é possível concluir que a cultura afecta directamente a competitividade dos gestores portugueses, especialmente ao nível internacional, facto que será desenvolvido de seguida.

### **3.6 A competitividade dos gestores portugueses**

No estudo desenvolvido pela *Ad Capita International Search* e pela *Cranfield University School of Management* (2002) é possível retirar algumas conclusões sobre a competitividade dos gestores portugueses.

A partir da análise das conclusões obtidas, Portugal é considerado um país burocrático e apesar de serem muito esforçados, os gestores não adoptam uma atitude estratégica, focada no cliente e não desenvolvem o trabalho em equipa de forma satisfatória.

Os problemas chave encontrados nos gestores de topo revelam-se no facto de terem uma atitude autocrática, não mantêm o foco no cliente e no accionista e não adoptam uma estratégia clara de actuação. Por outro lado, não planeiam o seu trabalho e são demasiado formais nas suas relações, além de obcecados com os títulos académicos.

De um modo geral a performance de gestão tem diversas lacunas. Os gestores portugueses são individualistas em vez de serem cooperativos e não se dedicam a desenvolver ou melhorar um serviço de excelência ao cliente. As relações dos gestores com o cliente deveriam ser o *core* do negócio, no entanto os gestores não se preocupam com a análise das necessidades dos seus clientes e não são competitivos.

É interessante verificar que os gestores em Portugal trabalham tanto como os seus congéneres europeus, mas têm falta de concentração no trabalho e são pouco eficientes na sua gestão do tempo. 82% dos gestores estrangeiros consideram que o negócio é desorganizado e ineficiente. No entanto, apesar de desorganizados, os gestores portugueses são criativos e têm uma habilidade especial para lidar com o imprevisto.

As barreiras culturais subjacentes à mudança deste tipo de atitudes são o individualismo e a fuga às responsabilidades, o que dificulta o trabalho em equipa e a prossecução dos objectivos estratégicos.

As conclusões deste relatório indicam quais as alterações indispensáveis para que os gestores portugueses se tornem mais competitivos, nomeadamente começando por uma profunda reforma no ensino e treino da gestão. Deste modo, as escolas de gestão podem competir seriamente com as suas parceiras europeias.

A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado

Por outro lado, as empresas portuguesas bem sucedidas devem disseminar as suas boas práticas para que sejam consideradas como exemplos a seguir. Por outro lado, as associações industriais e de gestão devem acabar com as divisões regionais e promover um espírito de associativismo e espírito de equipa.

Portugal luta para manter um crescimento sustentado e para diminuir o *gap* existente em relação aos seus parceiros de negócio e a produtividade e a eficiência na gestão são factores chave para atingir esse objectivo.

A cultura de gestão portuguesa comparada com aquela que existe noutros países desenvolvidos é um importante factor económico para a melhoria da produtividade e a alteração da estrutura da economia.

Em conclusão é possível afirmar que a cultura nacional influencia as características assumidas na compreensão estratégica das organizações. No caso português, as empresas tendem a seguir modelos de formulação estratégica e tácticas de actuação que derivam directamente das características culturais e do perfil cultural português, revelando a fraca produtividade dos gestores portugueses e a necessidade urgente de mudança do perfil típico do gestor português.

#### **Capítulo IV – Quadro de referência e métodos de recolha e análise de dados**

Para estudar o problema de adaptação cultural dos expatriados portugueses do Banco Santander Totta, e tendo como referência o que foi descrito anteriormente, tiveram-se em conta diversas questões. A existência de formação intercultural prévia, os motivos que levaram a empresa a seleccionar o expatriado e os motivos que o levaram a aceitar o cargo, o facto de já ter sido expatriado anteriormente, o seu contexto pessoal e familiar, o seu bem-estar emocional e psicológico, entre outras.

A opção metodológica utilizada para a realização deste estudo foi o questionário online disponibilizado aos profissionais deslocados no estrangeiro, colaboradores do Banco Santander Totta, de nacionalidade portuguesa, destacados para desempenharem funções técnicas e directivas em diversos países: África do Sul, Angola, Brasil, Espanha, EUA, França, Luxemburgo, México, Reino Unido e Venezuela.

As questões colocadas derivam do que foi referenciado anteriormente, o impacto do choque cultural que o profissional sentiu no contacto com o país de destino, percorrendo as cinco dimensões do processo de adaptação cultural: a formação intercultural, a experiência internacional prévia, os critérios e mecanismos organizacionais de selecção, as competências individuais, (a análise do seu bem-estar mental e psicológico, a forma como gere o stress, se possui as competências necessárias para o desenvolvimento de relações com os indivíduos do país de destino permitindo-lhe obter uma correcta percepção do ambiente cultural onde se insere), os factores não relacionados com o desenvolvimento da actividade profissional, ou seja, a análise do nível de adaptação cultural do cônjuge e da família do gestor internacional. As questões colocadas pretendem avaliar se existe o equilíbrio indispensável entre os níveis económico e profissional com os níveis familiar e pessoal, para que a missão internacional seja bem sucedida.

Os profissionais inquiridos já se encontram deslocados há mais de seis meses, permitindo-nos concluir que a maioria já ultrapassou a fase de *Honeymoon* definida por Furnham e Bochner (1986), permitindo apurar impacto do choque cultural, da aculturação e da adaptação definitiva à realidade cultural onde se inserem.

Tendo em conta as conclusões obtidas sobre as características específicas da cultura portuguesa, pretendeu-se apurar o choque cultural que deriva desse facto, nos comportamentos e decisões nos inquiridos, em oposição à cultura do país de destino.

A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado

Para se obter o maior número de respostas possível e dada a distância geográfica, o questionário foi respondido online.

## Capítulo V - Análise da informação e conclusões

### 5.1 Descrição da amostra

Para a elaboração do questionário online solicitei a autorização da Direcção de Coordenação de Recursos Humanos do Banco Santander Totta para contactar os expatriados portugueses ao serviço da instituição. Após obtida esta autorização, obtive os contactos de correio electrónico e encetei uma série de contactos para os esclarecer do propósito do questionário e fornecendo-lhes o *link* para que o pudessem preencher, garantindo o anonimato.

Em 33 inquiridos, obtive 29 respostas ao questionário, cujos inquiridos apresento no quadro seguinte:

Inquiridos	País de Destino	Início da colocação	Idade
1	Reino Unido	01-01-2008	33
2	Angola	01-01-1993	53
3	Espanha	01-05-1995	47
4	México	10-01-2009	28
5	Espanha	01-11-2008	33
6	Espanha	01-08-2005	47
7	Angola	16-11-1992	52
8	Espanha	01-11-2008	30
9	Espanha	01-02-2008	28
10	Angola	01-05-2005	47
11	Reino Unido	15-10-2007	36
12	Luxemburgo	01-09-1994	45
13	África Sul	01-03-1999	51
14	EUA	01-04-1998	57
15	EUA	06-08-2007	36
16	Venezuela	01-03-2003	40
17	Reino Unido	15-10-2007	43
18	França	19-11-2001	40
19	Brasil	09-01-2006	35
20	Reino Unido	01-01-2009	35
21	África Sul	01-05-1991	61
22	Brasil	01-06-2007	42
23	Espanha	22-01-2007	33
24	Espanha	22-01-2007	31
25	Reino Unido	15-09-2008	34
26	Espanha	17-12-2008	36
27	Venezuela	01-07-2008	28
28	Reino Unido	01-01-2008	34
29	Angola	07-09-2008	27

Tabela I: Expatriados do Banco Santander Totta

## **5.2 Análise da informação obtida**

O questionário online está dividido em cinco dimensões:

A - Dados Pessoais (género, idade, estado civil, número de filhos, agregado familiar no país de destino, formação académica, antiguidade no Santander Totta, o tempo decorrido desde o início da expatriação, o destino da expatriação e a experiência internacional prévia) – definição de um perfil tipo dos profissionais expatriados a partir do qual se poderão tirar algumas conclusões sobre o tipo de perfil seleccionado pela empresa para o cumprimento dos objectivos da expatriação.

B – Plano Profissional - identificação dos motivos que levaram o profissional a aceitar a expatriação e os motivos que levaram a empresa a seleccioná-lo para este mesmo processo. Nesta fase pretende-se analisar e relacionar ambas as perspectivas, do profissional e da empresa, para tentar compreender as diferenças existentes e compreendê-las com base nos conhecimentos adquiridos. Por outro lado, pretende-se identificar as diferenças sentidas no desempenho do cargo actual no país de destino em comparação com o desempenho do seu cargo no país de origem, tendo em conta diversas variáveis como a dificuldade de adaptação profissional e integração social com os co-workers no local de trabalho, bem como o nível de cumprimento das expectativas profissionais do expatriado e o cumprimento mais ou menos satisfatório dos objectivos definidos pela empresa no desempenho da função. Relativamente ao apoio dado pela empresa em todo o processo, são avaliadas diversas questões que permitem a estes profissionais avaliar as condições de expatriação e a forma como é gerida pela empresa.

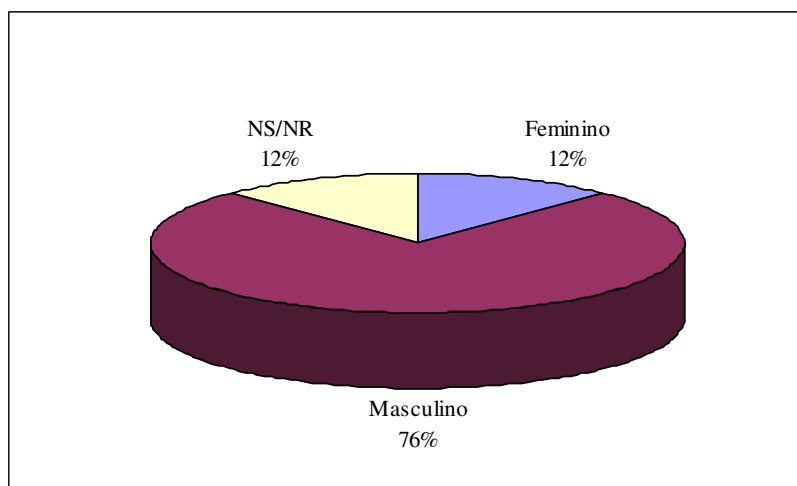
C – Plano Económico – análise das condições económicas oferecidas pela empresa, na perspectiva do expatriado de forma a avaliar se a expatriação permitiu uma manutenção ou subida do nível de vida do profissional e da sua família.

D – Plano Pessoal e Familiar – análise do nível de adaptação cultural do expatriado e da sua família no país de destino e análise dos itens onde se verificou uma maior ou menor intensidade de choque cultural.

E – *General Health Questionnaire* – análise do impacto sofrido no bem-estar emocional e psicológico dos expatriados, tendo em conta o choque cultural existente e a adaptação a uma nova realidade cultural.

### **5.2.1 Perfil dos profissionais deslocados no estrangeiro**

Nesta fase, através da identificação dos dados pessoais dos expatriados, pretende-se definir o perfil tipo dos profissionais, com base nas respostas obtidas através do questionário.



**Gráfico I:** Género

Como se pode observar no gráfico, 76% dos inquiridos pertence ao género masculino e 12% dos inquiridos são mulheres.

A diferença entre géneros é bastante significativa, embora se observe um cada vez maior número de mulheres a desempenharem funções internacionais. Esta diferença justifica-se essencialmente pelo facto da maioria dos quadros e técnicos existentes no Banco serem homens, apesar do número de mulheres com curso superior ser maior.

Escalões etários	Nº de Inquiridos	%
De 25 a 30 anos	5	15%
De 30 a 35 anos	8	24%
De 35 a 40 anos	5	15%
De 40 a 45 anos	3	9%
De 45 a 50 anos	3	9%
Mais de 50 anos	5	15%
NS/NR	4	12%

**Tabela II:** Escalões etários

Os profissionais com idades compreendidas entre os 30 e os 35 anos (24%) são aqueles que têm maior presença entre os colaboradores destacados internacionalmente. Apesar de terem maiores responsabilidades familiares, também detêm uma maior experiência profissional e um nível de conhecimentos mais vasto, sendo natural a sua escolha para cargos de responsabilidade no estrangeiro.



Os profissionais com idades compreendidas entre os 25 e os 30 anos (15%) têm menor índice de deslocação ao estrangeiro. Têm consciência de que o desempenho de um cargo internacional trará vantagens para a sua futura carreira profissional e estão altamente motivados para a tarefa que se propõem desempenhar. Apesar de possuírem uma elevada formação, não detêm ainda a experiência necessária para enfrentar a responsabilidade que implica um cargo directivo no estrangeiro. Por esse motivo, um dos objectivos da sua deslocação internacional é o seu desenvolvimento profissional, além da troca de conhecimentos e aquisição de competências.

Quanto aos profissionais com idades superiores a 50 anos (15%) encontram-se numa situação idónea para assumir a responsabilidade no cargo internacional, graças à experiência profissional que têm vindo a acumular ao longo da sua carreira, embora os seus objectivos sejam mais no sentido de planear a reforma.

Estado Civil	Nº de Inquiridos	%
Solteiro	7	21%
Unido de Facto	1	3%
Casado	16	48%
Divorciado/Separado	5	15%
NS/NR	4	12%

**Tabela III:** Estado Civil

Apesar de estar comprovado que a deslocação ao estrangeiro de profissionais com responsabilidades familiares é mais oneroso para as empresas, 48% dos inquiridos é casado e 21% dos inquiridos é solteiro.

Os principais motivos que levam as empresas a incorrer neste custo extraordinário, tem a ver com o facto de os profissionais necessitarem do apoio familiar enquanto estão deslocados, especialmente se a duração da deslocação estiver definida a médio e longo prazo. Por outro lado, na negociação das condições de expatriação, a deslocação da sua família directa é condição fundamental para a aceitação do cargo internacional.

Nº de filhos	Nº de Inquiridos	%
Nenhum	12	36%
1	3	9%
2	8	24%
3	3	9%
4 ou mais	3	9%
NS/NR	4	12%

**Tabela IV:** Nº de Filhos

Tal como se pode verificar na tabela, 58% dos inquiridos tem mais do que um filho e 36% dos inquiridos não tem nenhum filho. Mais uma vez se pode concluir que a deslocação da família do expatriado é um dado adquirido pelo profissional na negociação das condições de expatriação com a empresa, dado que só assim poderá acompanhar a educação e desenvolvimento dos seus filhos.

Agregado familiar no país de destino	Nº de Inquiridos	%
Vive só	10	30%
Vive com o(a) companheiro(a)	5	15%
Vive com o(a) companheiro(a) e com os filhos	14	42%
NS/NR	4	12%

**Tabela V:** Agregado Familiar no país de destino

A tabela demonstra mais uma vez que a presença da família na deslocação internacional é fundamental para o bem-estar do profissional, dado que 42% vive com o companheiro e com os filhos e 15% vive com o companheiro.

Formação Académica	Nº de Inquiridos	%
Ensino Secundário	6	18%
Ensino Superior	14	42%
Pós-Graduação/Mestrado	9	27%
NS/NR	4	12%

**Tabela VI:** Formação Académica

A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado

A grande maioria dos profissionais detém um curso superior (42%) e 27% possui ainda uma pós-graduação ou mestrado. Apenas 18% dos inquiridos não possui formação superior. Daqui conclui-se que a empresa aposta na selecção de profissionais que detêm formação académica.

### **Cargo ocupado no país de destino:**

Através das respostas obtidas nos questionários verifica-se que as funções desempenhadas pelos profissionais deslocados internacionalmente são essencialmente directivas ou funções técnicas de elevado nível: *general manager*, director de zona, vice-presidente de auditoria interna, *senior banker*, adjunto da direcção, director IT, entre outros. O objectivo da empresa na selecção destes profissionais é que desempenhem estas funções com base nas orientações estratégicas definidas, para que a sua missão seja bem sucedida. Por outro lado, como objectivo corporativo do Santander em Espanha, a rotatividade de profissionais altamente qualificados em cargos de direcção é fundamental para o desenvolvimento das suas competências num contexto internacional cada vez mais competitivo.

<b>Antiguidade no Grupo Santander Totta</b>	<b>Nº de Inquiridos</b>	<b>%</b>
Menos de 5 anos	5	15%
Entre 5 e 10 anos	9	27%
Entre 10 e 20 anos	9	27%
Mais de 20 anos	6	18%
NS/NR	4	12%

**Tabela VII:** Antiguidade no Banco Santander Totta

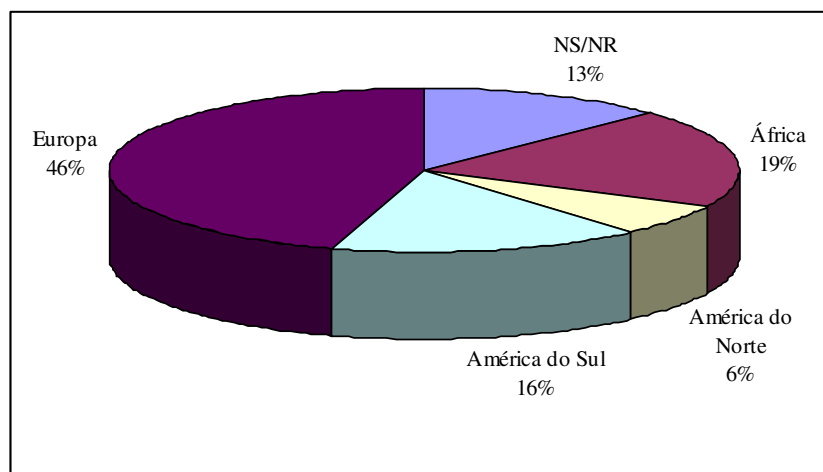
Como se pode verificar, 54% dos colaboradores têm uma antiguidade no banco que se situa entre os 5 e 20 anos (27% entre os 5 e os 10 anos de antiguidade e 27% entre os 10 e 20 anos e antiguidade), o que representa a grande maioria dos inquiridos que foram seleccionados para o desempenho de cargos internacionais, demonstrando que o grau de empenho e dedicação ao banco, a sua experiência profissional e as suas competências podem ser recompensados com uma designação internacional.

Apenas 15% dos colaboradores deslocados têm vinculação ao Banco inferior a 5 anos, essencialmente porque a sua experiência e as suas carreiras profissionais ainda se encontram em fase de evolução, não tendo atingido o nível de requisitos mínimos que o banco exige para o desempenho de uma função directiva.

Tempo decorrido desde o início da expatriação	Nº de Inquiridos	%
1 a 6 meses	0	0%
6 a 12 meses	1	3%
1 a 2 anos	9	27%
2 a 5 anos	12	36%
Mais de 5 anos	7	21%
NS/NR	4	12%

**Tabela VIII:** Tempo Decorrido desde o Início da Expatriação

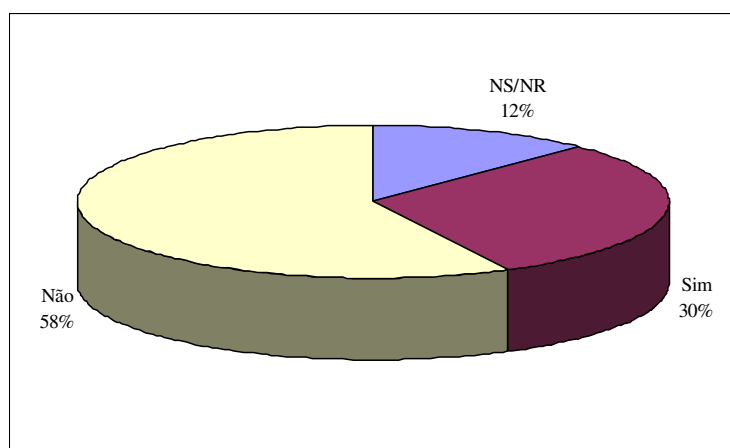
Tal como se pode verificar na tabela, 36% dos inquiridos encontrava-se a desempenhar funções no seu destino actual há mais de 2 e menos de 5 anos, 27 % entre 1 e 2 anos, 21% há mais de 5 anos e 3% entre 6 a 12 meses.



**Gráfico II:** Destino da deslocação internacional

No gráfico é possível verificar que 46% dos inquiridos se encontram deslocados em países europeus, nomeadamente no Reino Unido, em Espanha, no Luxemburgo e em França, 19% dos inquiridos encontram-se a desempenhar as suas funções em países africanos, nomeadamente em Angola e na África do Sul, 16% dos inquiridos encontram-se deslocados em países latino americanos, nomeadamente no Brasil, no México e na Venezuela. Apenas 6% dos inquiridos se encontram a exercer funções nos EUA. Os países destino são essencialmente locais onde o banco ainda mantém sucursais e escritórios de representação,

A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado embora muitos dos expatriados se encontrem deslocados através dos programas corporativos de mobilidade internacional, nomeadamente, o “*Mundo Santander*” que pressupõe que os profissionais provenientes dos países onde o Santander está presente e de todas as áreas de negócio do Grupo desenvolvam um projecto personalizado, num país diferente do seu. Um outro programa divulgado corporativamente é o Plano Internacional de Desenvolvimento para Jovens com Potencial Directivo (STEP) que tem uma duração de dois a três anos, sendo definido um percurso profissional internacional com enfoque pluridisciplinar em função da evolução do participante e das necessidades organizativas.



**Gráfico III:** Experiência internacional prévia

Tal como se pode verificar no gráfico, 58% dos inquiridos não tinham qualquer experiência internacional prévia quando aceitaram o desempenho da função internacional, enquanto 30% dos inquiridos já tinham experiência internacional prévia. Apesar de não ser motivo de sucesso ou insucesso da missão internacional, o facto de os profissionais já terem uma experiência internacional prévia, especialmente se for no mesmo país onde estão deslocados actualmente, torna mais fácil a sua adaptação pessoal e profissional.

De acordo com os dados recolhidos, o perfil tipo definido para os profissionais deslocados é o seguinte:

- a) Homem
- b) De 2 a 5 anos no seu destino actual
- c) Destino: Europa
- d) De 30 a 35 anos
- e) Casado

- f) Com filhos
- g) Vive com o companheiro e com os filhos
- h) Com curso superior
- i) Sem experiência internacional prévia

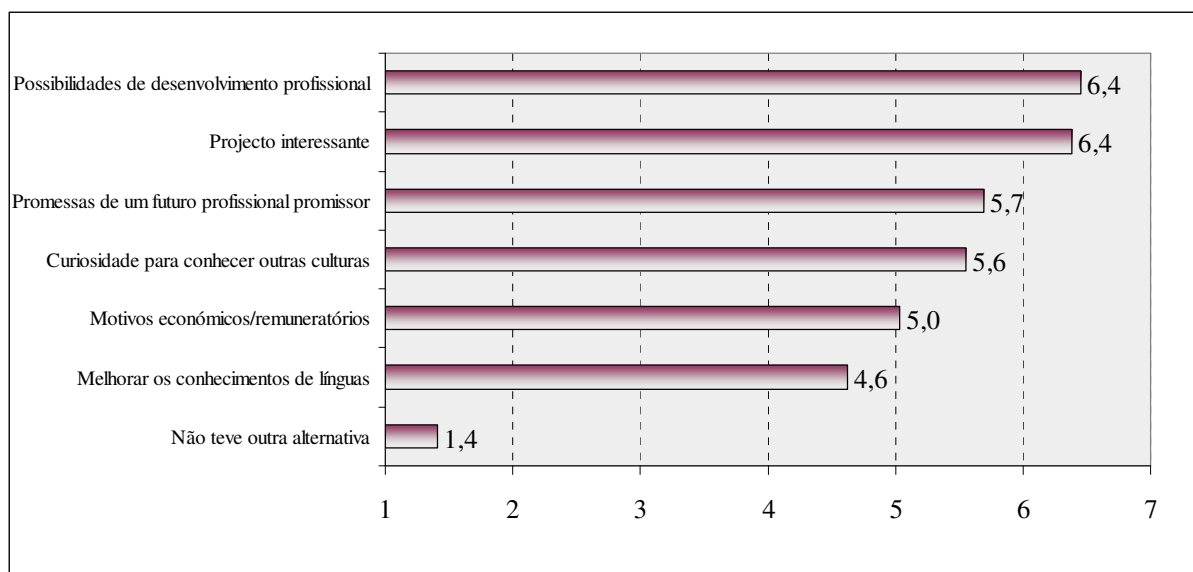
Tendo em conta os critérios de selecção utilizados pelos Recursos Humanos, estas são as características tipo dos colaboradores escolhidos, complementadas com as suas competências pessoais e profissionais, que serão abordadas mais à frente neste estudo.

Ao analisar este perfil tipo é importante realçar o facto da maioria dos profissionais se deslocar com o seu agregado familiar, facto que corrobora aquilo que foi dito anteriormente: o apoio da família no processo de expatriação é fundamental para o bem-estar do profissional deslocado e fulcral para que a sua missão seja bem sucedida.

Relativamente ao facto de não ter experiência internacional prévia, permite uma referência àquilo que foi referido na revisão da literatura: uma das cinco dimensões do processo de adaptação cultural é a experiência internacional e, efectivamente, a experiência internacional anterior permite uma adaptação mais fácil do gestor internacional, embora não tenha uma relação directa com a adaptação global ao país de destino.

### **5.2.2 Plano Profissional**

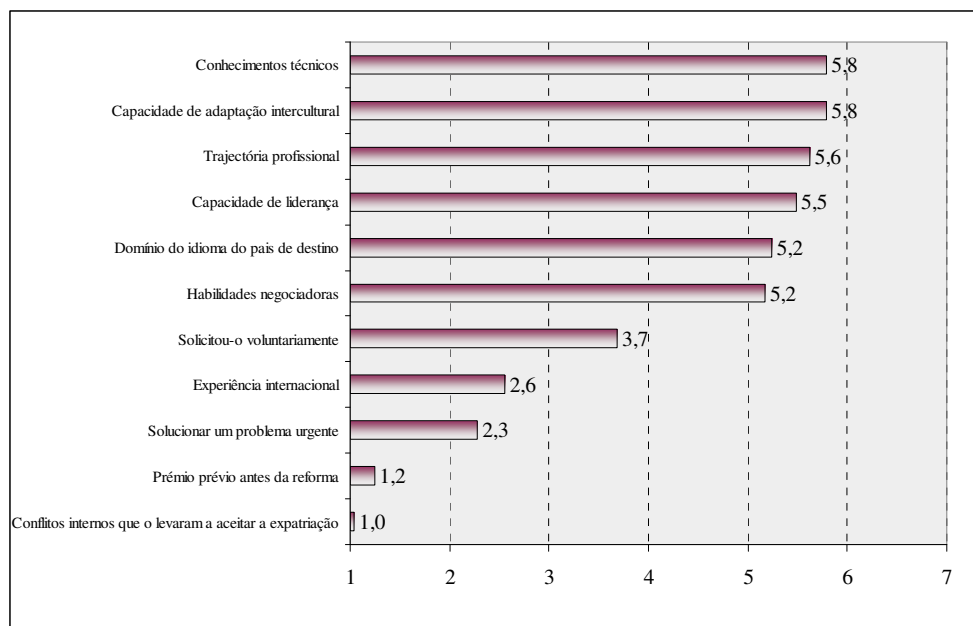
Nesta dimensão, as questões colocadas no questionário tiveram como objectivo a análise dos motivos que levaram o profissional a aceitar a expatriação e os motivos que levaram a empresa a seleccioná-lo para desempenhar funções no estrangeiro.



**Gráfico IV:** Motivos para a aceitação da deslocação para desempenhar um cargo no estrangeiro

Como se pode observar, as razões que levaram os profissionais a aceitar a atribuição internacional foram, em primeiro lugar a possibilidade de desenvolvimento profissional e o facto de ser um projecto interessante (6,4), em terceiro lugar as promessas de um futuro profissional promissor (5,7), de seguida a curiosidade para conhecer outras culturas (5,6) em terceiro lugar. Os motivos económicos/remuneratórios (5,0) e a melhoria dos conhecimentos de línguas (4,6) aparecem nos últimos lugares.

As respostas indicam claramente que a motivação destes profissionais ao aceitarem este tipo de cargos é essencialmente ao nível profissional e da aquisição de conhecimentos. O aspecto económico não é decisivo, mas sim complementar na tomada de decisão para a aceitação da missão atribuída. Estes profissionais estão essencialmente focados no plano profissional, no facto do projecto ser atractivo, na melhoria das suas competências e no acumular de novas experiências.



**Gráfico V:** Motivos que levaram a empresa a seleccionar os profissionais para o desempenho do cargo internacional

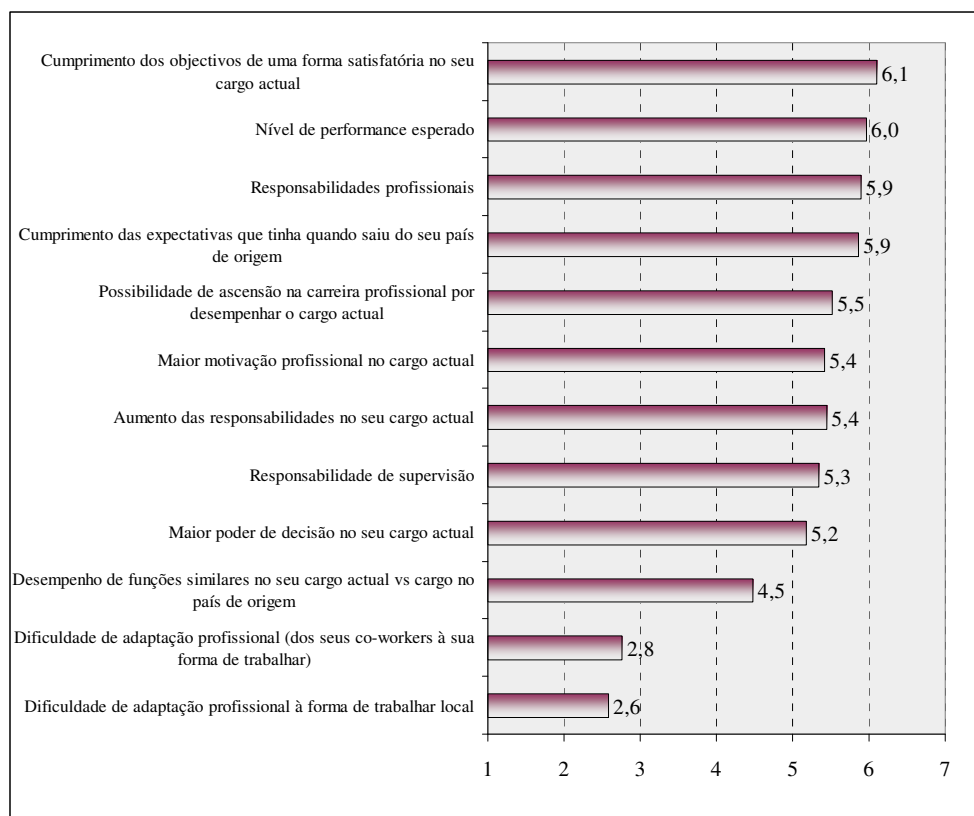
Na opinião dos profissionais destacados para desempenharem um cargo internacional, os motivos que mais influenciaram a empresa para que fossem seleccionados são:

Em primeiro lugar surgem como motivos principais de selecção os conhecimentos técnicos e a capacidade de adaptação intercultural (5,8), a sua trajectória profissional aparece de seguida (5,6), a capacidade de liderança (5,5), o domínio do idioma e as habilidades negociadoras aparecem de seguida (5,2).

A selecção dos candidatos certos para o cargo a desempenhar é desenvolvida e monitorizada pela Direcção de Recursos Humanos da empresa.

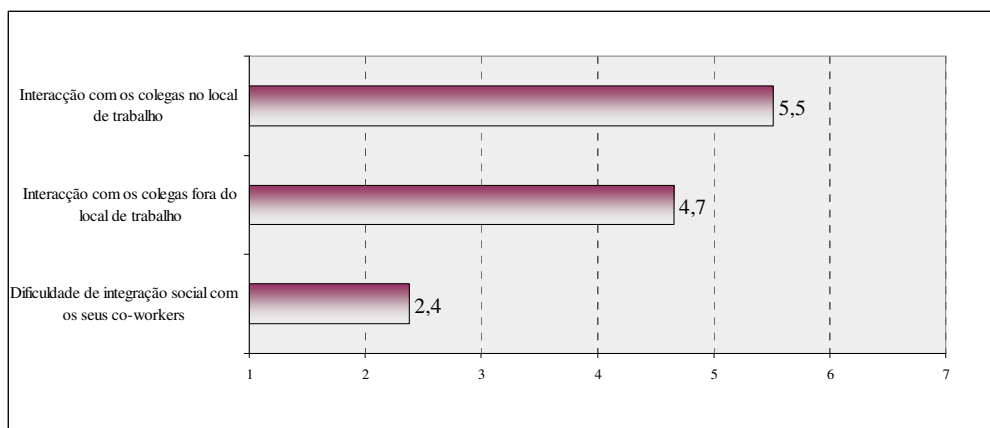
O perfil procurado para o desempenho da função deve ser definido caso a caso, mas existem algumas características que a empresa define como chave para a selecção dos candidatos. Na perspectiva dos candidatos as suas competências técnicas são o motivo principal para a sua escolha.





**Gráfico VI:** Comparação do seu cargo actual com o cargo desempenhado em Portugal

Os profissionais sentem que têm cumprido os seus objectivos de uma forma satisfatória no seu cargo actual (6,1), e têm atingido o nível de performance esperado (6,0). As responsabilidades profissionais aumentaram (5,9) e sentem que as expectativas que tinham antes da chegada ao país de destino se têm cumprido (5,9). O gráfico reflecte o facto de estes profissionais considerarem que existe a possibilidade de ascensão na carreira profissional por desempenharem o cargo actual (5,5), tal como se sentem mais motivados profissionalmente por o desempenharem, apesar do aumento da responsabilidade (5,4) e a responsabilidade de supervisão (5,3). Têm a percepção que detêm um maior poder de decisão do que aquele que tinham em Portugal (5,2). Os profissionais também consideram, de uma forma geral, que desempenham funções similares às que desempenhavam em Portugal (4,5). De uma forma geral os inquiridos não tiveram grandes dificuldades de adaptação profissional dos seus *co-workers* à sua forma de trabalhar (2,8), tal como não sentiram grandes dificuldades na adaptação à forma de trabalhar local (2,6), de onde se pode concluir que estes profissionais estão a tentar transmitir a cultura portuguesa, ao mesmo tempo que tentam adquirir conhecimentos no país de destino, percebendo-se o choque cultural natural, mas sem grande impacto no desenvolvimento da sua actividade profissional.

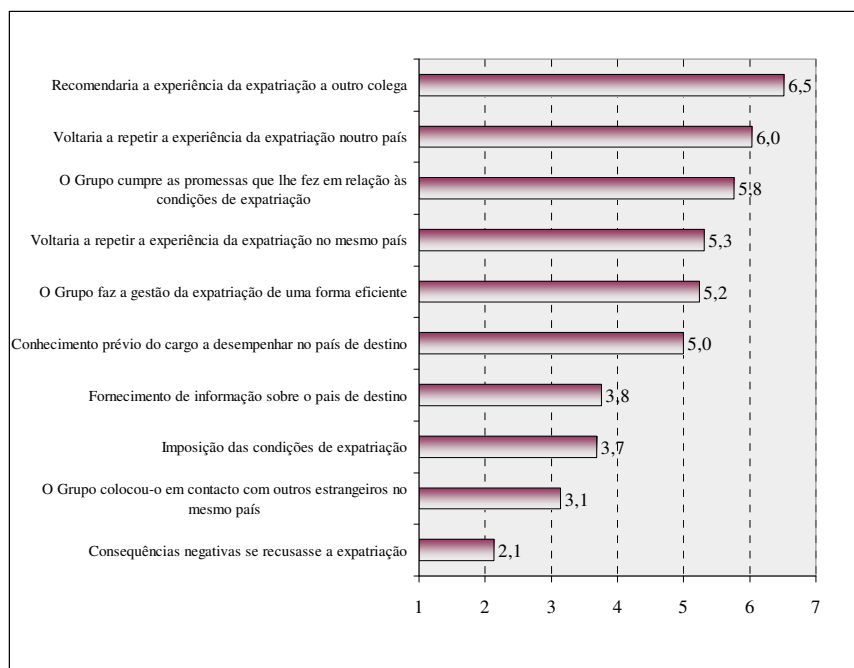


**Gráfico VII:** Integração com os nacionais

A interação dos profissionais deslocados com os seus colegas de trabalho é bastante elevada (5,5) e embora traduzida por um valor inferior, a interação com esses mesmos colegas fora do local de trabalho também existe. De uma forma geral, estes profissionais não sentiram grandes dificuldades de integração com os nacionais em geral (2,4).

Quanto à integração social com os seus *co-workers*, os profissionais demonstraram algumas dificuldades, embora não significativas (2,0), algo que pode acontecer nos países onde a distância cultural e os costumes diferem bastante em relação a Portugal.

Sem dúvida, o plano profissional é aquele que se destaca pelas respostas obtidas, ficando o plano económico em segundo lugar o que permite concluir que no início do processo de deslocação internacional os profissionais estão mais focados no desenvolvimento da sua carreira e na aquisição de competências do que nas recompensas financeiras que podem advir do desempenho da sua função.



**Gráfico VIII: Satisfação quanto à experiência internacional**

Relativamente à satisfação quanto à experiência internacional dos inquiridos, na generalidade recomendariam a experiência de expatriação a outro colega (6,5) e voltariam a repetir a experiência noutro país (6,0), item com notação superior à repetição da experiência de expatriação no mesmo país (5,3). Consideram que o Banco tem cumprido as promessas feitas em relação às condições de expatriação (5,8), tal como tem gerido a expatriação de uma forma eficiente (5,2). Os profissionais também responderam que tinham conhecimento prévio do cargo que iriam desempenhar (5,0). Os profissionais receberam alguma informação sobre o país de destino (3,8) mas o Banco não incentivou muito o contacto com outros estrangeiros colocados no mesmo país (3,1). Denota-se que houve alguma imposição por parte do Banco às condições de expatriação (3,7) e alguns dos inquiridos teriam consequências negativas se recusassem a expatriação (2,1), embora a generalidade dos profissionais não tenha considerado essa hipótese.

De um modo geral, os expatriados sentem-se satisfeitos com o apoio dado pela empresa antes e durante o processo de expatriação, revelando que a gestão internacional do banco tem sido desempenhada de uma forma eficiente, embora existam alguns aspectos a melhorar, nomeadamente a formação intercultural anterior à partida e a possibilidade de colocar os profissionais a expatriar em contacto com outros estrangeiros que já se encontrem a desempenhar funções no país de destino da expatriação.

### Condições económicas

A definição clara dos termos da proposta colocada pela empresa aos profissionais seleccionados é fundamental para a clareza do processo. No contrato são definidas as condições remuneratórias, incluindo complementos e incentivos, etc.

Nas organizações com experiência internacional e no caso particular do Santander Totta, que se baseia nos critérios corporativos definidos pela casa-mãe, a retribuição base auferida no estrangeiro é a mesma que era auferida no país de origem. Os aumentos quantitativos desta retribuição são definidos a partir da avaliação que é feita ao profissional, pelo cumprimento dos objectivos estabelecidos e no desempenho das funções que lhe foram atribuídas. Para que o profissional continue a ter o nível de vida que tinha no país de origem, a empresa calcula a retribuição o valor líquido não seja inferior àquele que receberia se estivesse a desempenhar as suas funções no país de origem. As empresas incentivam os profissionais de outras formas, nomeadamente através de prémios, compensando-os pela deslocação no estrangeiro. Além dos incentivos remuneratórios é definido o pagamento de um complemento para a habitação e para a aquisição ou aluguer de um automóvel, o pagamento de propinas escolares (caso o profissional se tenha deslocado com a família), do seguro de saúde e de viagens ao país de origem. Todos estes complementos à remuneração pretendem compensar o profissional e a sua família por se encontrarem deslocados no estrangeiro, trazendo-lhes conforto e um nível de vida igual ou superior àquele que tinham no país de origem.

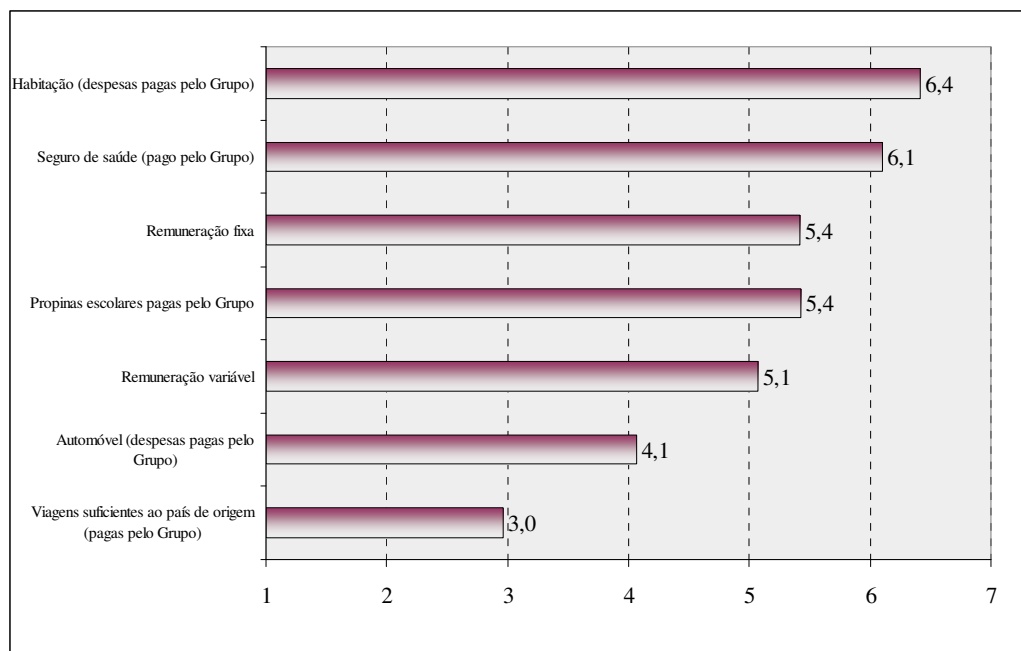
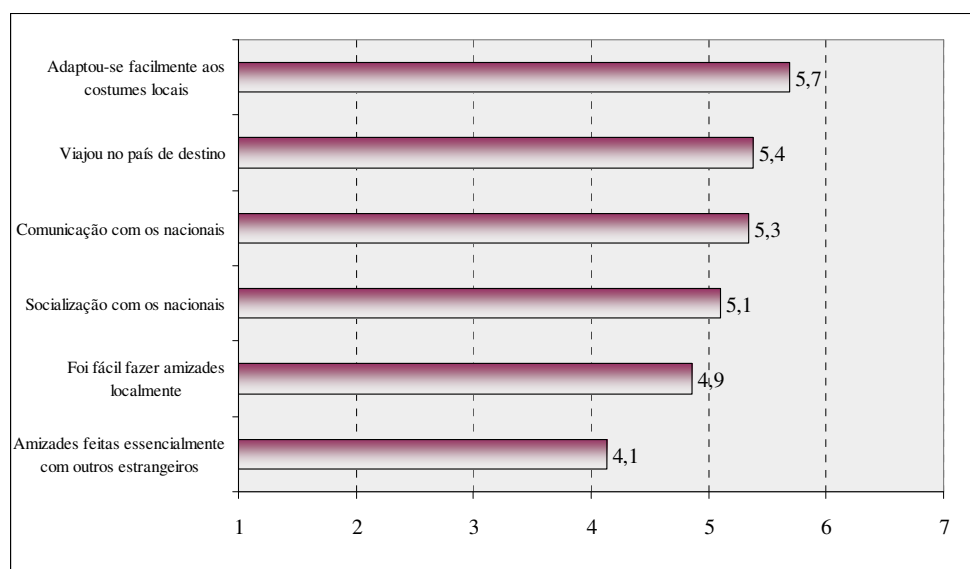


Gráfico IX: Condições económicas

Relativamente às condições económicas beneficiadas pelos profissionais, a habitação é aquela que demonstra maior valorização (6,4) e o seguro de saúde (6,1). A remuneração fixa (5,4) foi mais valorizada do que a remuneração variável (5,1). Para os profissionais que têm os seus filhos consigo no país de destino, o facto de o Banco pagar as propinas escolares também foi valorizada (5,4). O automóvel foi valorizado, embora não tanto como os itens anteriores, o que denota que alguns dos profissionais não terão tido direito a este benefício (4,1) e o item que denota alguma insatisfação dos profissionais em geral foi o número de viagens pagas pelo Banco ao país de origem (3,0).

### 5.2.3 Plano Pessoal e Familiar

A capacidade de adaptação cultural é fundamental para o sucesso no desempenho de um cargo internacional. Não basta que os profissionais desempenhem as funções que lhes são incumbidas de uma forma correcta. É muito importante que se integrem na forma de trabalhar local, que se adaptem e se comportem como os locais para que não haja lugar a mal-entendidos e conflitos que advêm do facto de pertencerem a uma cultura diferente.



**Gráfico X:** Capacidade de adaptação cultural

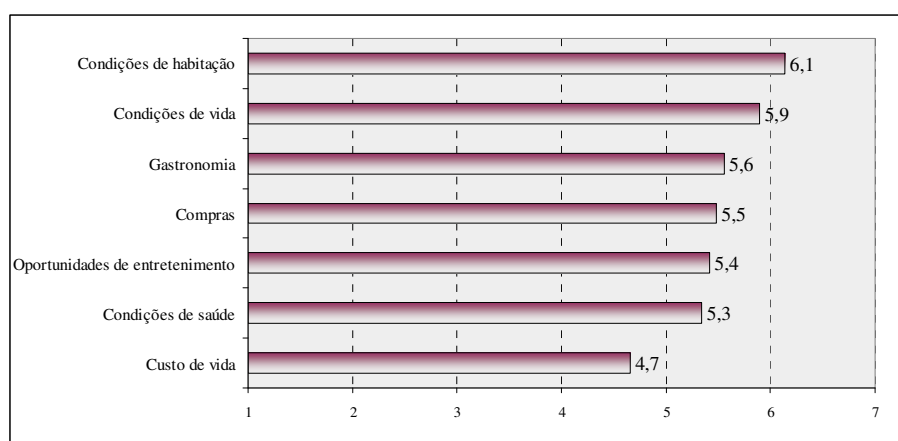
Relativamente à capacidade de adaptação cultural é possível verificar que os profissionais se adaptaram facilmente aos costumes locais (5,7), viajaram no país de destino (5,4) e sentiram que houve facilidade na comunicação (5,3) e socialização com os nacionais (5,1). Consideram

A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado que foi fácil fazerem amizades localmente (4,9) embora as amizades tenham sido essencialmente feitas com outros estrangeiros (4,1).

O estabelecimento de laços de amizade com pessoas do país de destino ou com outros estrangeiros é muito importante para que a adaptação cultural seja mais facilitada. Os profissionais que tendencialmente se relacionem com pessoas da mesma nacionalidade terão maior dificuldade de integração, dado que terão uma visão mais limitada da cultura e do país onde se inserem.

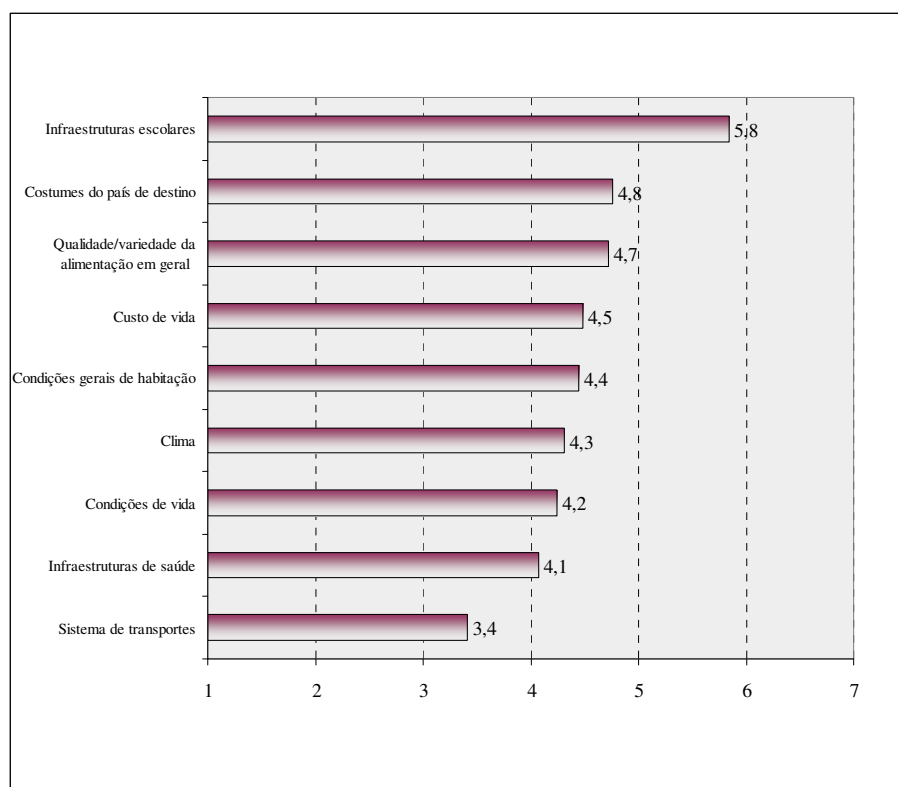
Por outro lado, o conhecimento antecipado da cultura e dos costumes locais facilita a interação com os nacionais, permitindo uma adaptação cultural mais espontânea e menos penosa. Desta forma, abrem-se os horizontes para um melhor desempenho da sua função profissional, aliados a uma integração cultural menos penosa.

A comunicação e a socialização com os nacionais são indispensáveis para o conhecimento das regras a seguir na sociedade onde estes profissionais passam a estar inseridos durante o tempo que decorrer a sua missão no estrangeiro.



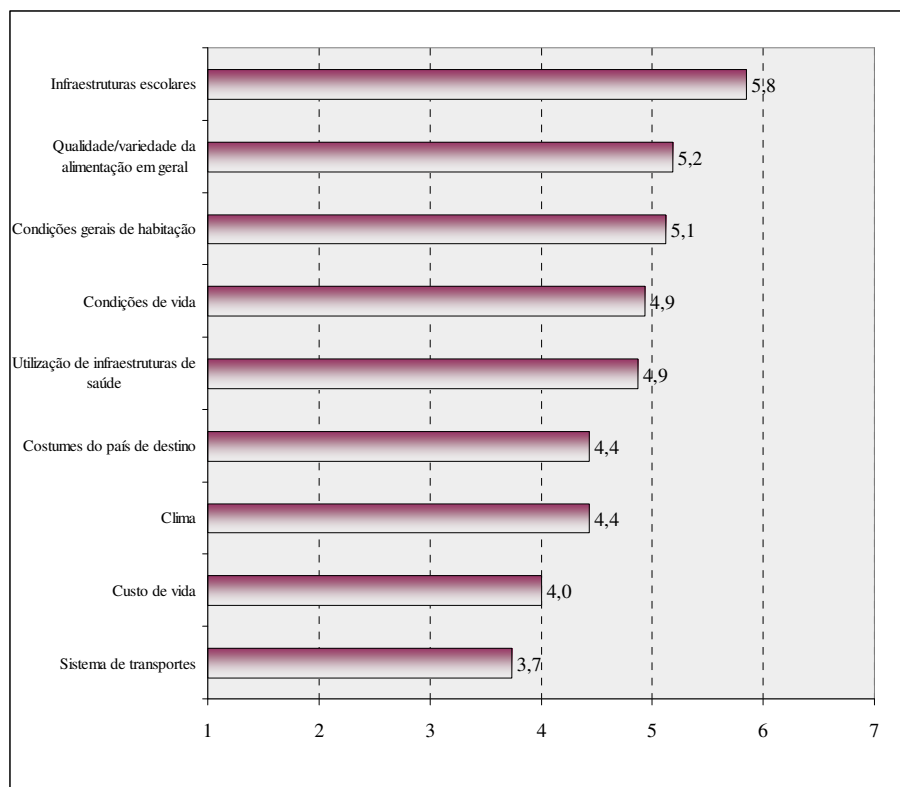
**Gráfico XI:** Comparação das condições de vida (país de destino vs país de origem)

Na comparação das condições de vida do país de destino vs país de origem é possível verificar que os profissionais estão satisfeitos com as condições de vida em geral (5,9), em comparação com aquelas que tinham em Portugal, nomeadamente as condições de habitação (6,1), a gastronomia (5,6), as compras (5,5), as oportunidades de entretenimento (5,4) e as condições de saúde (5,3) e em último lugar aparece o custo de vida do país de destino (4,7).



**Gráfico XII:** Similaridade com a qualidade de vida e com a cultura do país de origem (profissionais)

Os inquiridos referem que há uma maior similaridade entre a cultura portuguesa e a cultura do país de destino no que diz respeito às infra-estruturas escolares (5,8), com os costumes do país de destino (4,8), qualidade e variedade da alimentação em geral (4,7), custo de vida (4,5), condições gerais de habitação (4,4), clima (4,3), condições de vida em geral (4,2) e infra-estruturas de saúde (4,1). A área onde os inquiridos consideram haver maior dissimilaridade é no sistema de transportes (3,4).

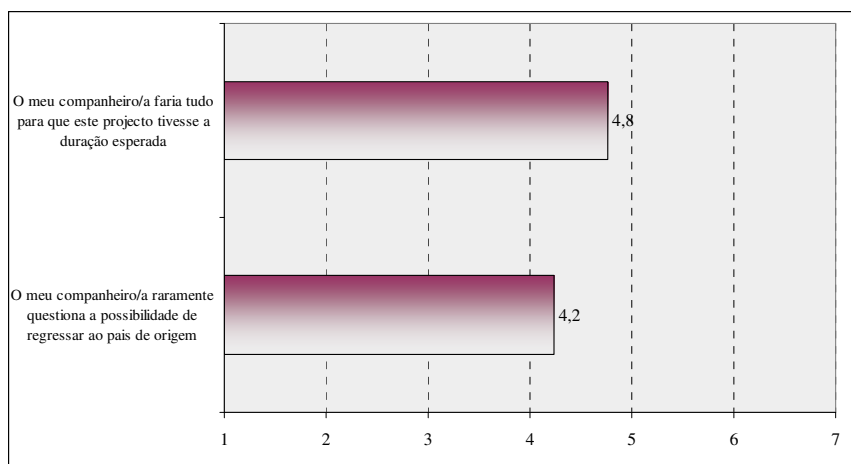


**Gráfico XIII:** Similaridade com a qualidade de vida e com a cultura do país de origem (famílias dos inquiridos)

As famílias dos inquiridos referem que há uma maior similaridade entre a cultura portuguesa da cultura do país de destino no que diz respeito às infra-estruturas escolares (5,8), qualidade e variedade da alimentação em geral (5,2), condições gerais de habitação (5,1), as condições de vida em geral (4,9), a utilização das infra-estruturas de saúde (4,9), costumes do país de destino (4,4), o clima (4,4), o custo de vida em geral (4,0). A área onde as famílias dos inquiridos consideram haver maior dissimilaridade é o sistema de transportes (3,7).

De um modo geral, os profissionais e as suas famílias não detectaram grandes discrepâncias nas condições e nível de vida em geral, o que demonstra que as diferenças culturais que possam existir são esbatidas à mediada que os indivíduos se integram na sociedade, desempenhando a sua função social de forma aberta e sem receios. As actividades do dia-a-dia, externas ao desempenho da função profissional são fundamentais para uma integração em pleno, permitindo a previsão de sucesso do desempenho da sua missão internacional.





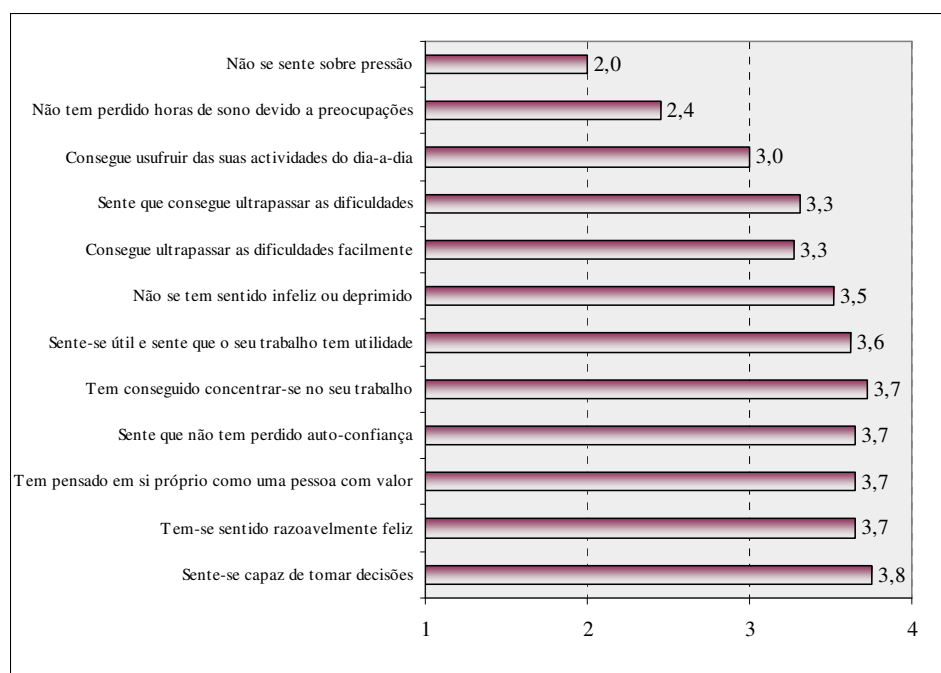
**Gráfico XIV:** Intenção de permanência no país de destino

De um modo geral, os profissionais são apoiados pela sua família para atingirem a duração esperada do projecto internacional (4,8) e raramente questionam a possibilidade de regressarem a Portugal (4,2), embora esta questão tenha uma valorização mais baixa que a anterior. A família do profissional que se encontra deslocado para ocupar um cargo internacional é fundamental para o seu bem-estar e para a concretização do projecto internacional, e a empresa tem de ter a noção de que o sucesso desta assignação será atingido, caso a família do profissional o apoie ou até o acompanhe neste projecto. A estabilidade pessoal e familiar é fundamental para que o profissional desempenhe as suas tarefas da forma mais eficiente e para que a duração prevista do projecto seja atingida. De outra forma, o profissional regressará mais cedo a Portugal, sem ter cumprido os seus objectivos e com uma sensação de fracasso por não ter cumprido a missão que lhe estava destinada pela empresa. Os custos deste fracasso são demasiado elevados para que a empresa a descure o facto de a família ser um elemento fundamental no desenvolvimento e no empenho da tarefa que incumbe o profissional de realizar.

### **General Health Questionnaire (GHQ-12)**

Este questionário foi desenvolvido por Goldberg (Goldberg 1972, 1995), com o objectivo de obter informações sobre o bem-estar emocional e psicológico dos indivíduos, tratando-se de uma medida dos problemas mais comuns de saúde mental, depressão, ansiedade, problemas sintomáticos e de exclusão social.

Neste caso particular, o GHQ-12 foi utilizado com o intuito de detectar o stress nos profissionais ou a sua predisposição para o stress, tendo em conta o choque cultural a que estão sujeitos e a adaptação cultural que têm de enfrentar.



**Gráfico XV:** General Health Questionnaire

De uma forma geral, os profissionais sentem que o seu bem-estar emocional e psicológico não tem sido grandemente afectado pelo impacto do choque cultural sentido na deslocação para um país estrangeiro. Tal como se pode verificar no gráfico, na maioria dos itens as respostas obtidas foram bastante positivas, exceptuando o facto de se sentirem constantemente sobre pressão e o facto de terem perdido horas de sono devido às preocupações. De um modo geral, é natural que assim seja dado que, anteriormente, no plano profissional se verificou o aumento das responsabilidades de gestão e supervisão na função desempenhada no país de destino da expatriação.

GHQ-12	Média de respostas $\geq 2,5$	Média de respostas $>2,5$
	Nº de Inquiridos	4

**Tabela IX:** Média de respostas por indivíduo

Num total de 29 inquiridos, foi possível obter respostas consideradas positivas (ou seja, com média de respostas superior a 2,5) em 25 pessoas, ou seja, em média os profissionais sentem que o seu nível de bem-estar psicológico é bom ou muito bom, o que indica que conseguiram lidar com o choque cultural de uma forma bastante positiva sentido na chegada ao país de destino. Estes valores indicam também que a adaptação cultural se verificou sem problemas de maior, traduzindo-se numa boa integração da sua cultura em relação à cultura onde passaram a desempenhar as suas funções profissionais. De uma forma geral, os inquiridos sentem-se confiantes e valorizam-se como pessoas e como profissionais. A sua auto-estima encontra-se num nível elevado e sentem que o seu trabalho tem valor e utilidade. Sentem-se capazes de tomar decisões e sentem-se concentrados no seu trabalho, elementos fundamentais para um bom desempenho da sua função. Por outro lado, as preocupações com o desempenho da função, nomeadamente a pressão sofrida no dia-a-dia, têm afectado o seu descanso, tal como foi demonstrado no gráfico anterior.

Os inquiridos sentem que as dificuldades são ultrapassadas, que conseguem usufruir das suas actividades diárias, sentindo-se razoavelmente felizes. É possível concluir que, além de se sentirem adaptados à cultura onde se inserem, sentem-se apoiados e seguros no exercício da sua função, demonstrando que o apoio sentido é fundamental para o seu bem-estar.

Em contrapartida, cinco dos inquiridos têm uma média de respostas às questões colocadas abaixo da média de 2,5, indicando que o choque cultural foi sentido de uma forma mais intensa, ao ponto de afectar o seu bem-estar psicológico e emocional.

Nestes casos, o acompanhamento por parte da empresa deveria ser feito de uma forma mais atenta, tentando compreender os motivos que levaram estes profissionais a sentir que a adaptação cultural ao país de destino foi mais difícil e porque motivo o choque cultural afectou a sua autoconfiança e a sua valorização pessoal e profissional. De um modo geral, sentem-se integrados com os seus *co-workers*, dentro e fora do local de trabalho, o que transparece o nível elevado de socialização que conseguiram atingir enquanto expatriados.

### **5.3 Conclusões gerais**

As conclusões retiradas a partir das respostas dadas a este questionário permitiram, em primeiro lugar, a definição de um perfil tipo dos profissionais seleccionados, constatando-se que a empresa tendencialmente selecciona profissionais com um perfil similar, que cumpram os requisitos mínimos obrigatórios para poderem ser alvo de um processo de selecção para o desempenho de uma função internacional.

Em segundo lugar, constatou-se que os profissionais dão maior importância ao plano profissional do que ao plano económico, considerando que a aquisição de experiência profissional, o desenvolvimento das suas competências técnicas e directivas e a possibilidade de participarem num projecto interessante são motivos chave para a aceitação de um cargo deste tipo. Por outro lado, também considera que a empresa os seleccionou pelas suas capacidades técnicas, pela sua trajectória profissional e pelo seu perfil de liderança, além da capacidade de adaptação intercultural, factores considerados chave pelos inquiridos para o cumprimento das suas funções no estrangeiro.

Ao nível da adaptação profissional os inquiridos sentem que têm cumprido os seus objectivos de uma forma satisfatória no seu cargo actual e que têm atingido o nível de performance esperado. Apesar das suas responsabilidades profissionais terem aumentado, particularmente ao nível da supervisão, (dado que maioritariamente desempenham funções directivas), consideram que a possibilidade de ascensão profissional é uma realidade, factor motivador para a prossecução dos objectivos definidos pela empresa.

Os expatriados sentem-se satisfeitos com o apoio dado pela empresa antes e durante o processo de expatriação, revelando que a gestão internacional do banco tem sido desempenhada de uma forma eficiente, embora existam alguns aspectos a melhorar, nomeadamente a formação intercultural anterior à partida e a possibilidade de colocar os profissionais a deslocar em contacto com outros estrangeiros que já se encontrem a desempenhar funções no país de destino.

Relativamente ao plano económico, os inquiridos demonstraram satisfação com as condições acordadas com a empresa.

No plano pessoal e familiar, a adaptação às condições de vida em geral foi sentida de forma positiva tanto pelos profissionais como pelas suas famílias. Talvez por se sentirem integrados na sociedade onde se inserem, as famílias dos profissionais têm demonstrado o seu apoio através da concordância com a continuidade da missão de expatriação até ao seu término, não sendo detectados problemas graves de adaptação que levem à interrupção prematura da deslocação.

Relativamente ao seu nível de bem-estar emocional e psicológico, através do GHQ-12 foi possível concluir que os profissionais não sentiram o choque cultural de uma forma demasiado intensa, apesar das preocupações trazidas pelo desempenho de uma função que acarreta muito mais responsabilidades e preocupações, estando constantemente sobre pressão, influenciando directamente o seu descanso.

## **Capítulo VI – Formas de implementação de um sistema de gestão internacional no Banco Santander Totta**

### **6.1. Processo de selecção dos candidatos à deslocação internacional**

A reflexão sobre a literatura e tendo em consideração as conclusões obtidas através do questionário, o Banco Santander Totta (mais especificamente a Direcção de Coordenação de Recursos Humanos) permite-me sugerir a hipótese da criação de um departamento específico cujo objectivo fosse a gestão internacional das carreiras internacionais dos colaboradores.

Se a estratégia de internacionalização se mantiver nos mesmos moldes que existe actualmente, é fundamental que exista a consciência de que estes profissionais representam o banco no exterior e que difundem a sua estratégia nos países onde o banco está presente. Logo, a definição de um plano específico para o desenvolvimento da missão internacional é crucial, para o êxito das missões internacionais e para o prestígio do Banco.

Em primeiro lugar, sugiro um estudo aprofundado do quadro de pessoal directivo e técnico. A análise da evolução das suas carreiras profissionais na instituição, das suas avaliações de desempenho e da sua formação académica, revelando assim uma lista de potenciais candidatos à expatriação. Após definida esta lista inicial, e com base em métodos e técnicas de avaliação individual (questionários e entrevistas de avaliação das competências pessoais e profissionais), o Banco poderia proceder à selecção dos potenciais candidatos à deslocação internacional, tendo em consideração as suas ambições e perspectivas de carreira. Por outro lado, tendo em consideração a avaliação do contexto familiar onde estes profissionais se inserem e as suas características pessoais de adaptação cultural, os Recursos Humanos poderiam proceder à selecção final dos candidatos, adaptando as suas características profissionais, pessoais e familiares às funções a desempenhar no estrangeiro.

A apresentação aos candidatos de um plano bem definido das tarefas a desempenhar, das responsabilidades a assumir e da missão a cumprir num contexto cultural totalmente diferente do seu, é fundamental para que o profissional se assegure de que a gestão da sua expatriação, ao nível individual foi pensada e detalhada ao pormenor.

## 6.2. Formação intercultural

A partir das conclusões obtidas a partir do questionário é possível dizer que seria imprescindível que fosse ministrada formação intercultural ao pessoal deslocado antes da sua partida.

Este tipo de formação poderia ser ministrada internamente, através de seminários de formação intercultural, ou externamente através da contratação de empresas especializadas neste tipo de formação onde seriam realizados cursos de *cross cultural training* adaptados a cada profissional ou grupo de profissionais a deslocar para um determinado país.

A informação fornecida nestes cursos deve ser a seguinte:

- a) A orientação geográfica do profissional no país de destino da expatriação, através do fornecimento de mapas, além de uma abordagem genérica sobre o local onde irão desempenhar a sua função.
- b) A evolução histórica do país, como se formou, quais os momentos históricos que mais marcaram o seu desenvolvimento até se tornar naquilo que é hoje.
- c) A sua evolução política, descrevendo os principais acontecimentos políticos que ocorreram durante a sua evolução.
- d) A sua evolução económica, colocando um ênfase especial na evolução da actividade bancária e na forma como o Santander conquistou o mercado desse mesmo país.
- e) A apresentação, através dos dados estatísticos disponíveis, da caracterização da sua população, enfatizando algumas características das principais comunidades estrangeiras a viver e trabalhar no país.
- f) A apresentação de sugestões sobre a forma como os profissionais a deslocar devem comportar-se perante um nacional (por exemplo, como saudar, quais as principais expressões utilizadas e qual o seu significado, a forma de vestir, como funciona o tráfego, etc.).
- g) A apresentação de alguns costumes do país de destino, quando se realizam as festas populares e quais são os feriados nacionais.
- h) A apresentação da sua gastronomia.
- i) A chamada de atenção para as principais normas de segurança a cumprir para evitar dissabores.
- j) As características culturais gerais do país de destino.
- k) A exposição da forma como funciona o mundo dos negócios no país de destino.
- l) A apresentação de informação turística e cultural existente no país de destino, além dos melhores locais para viajar e fazer compras.
- m) A apresentação de informação sobre escolas, universidades, hospitais e outros.

A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado

n) A indicação dos números de telefone a utilizar em caso de emergência.

Esta formação intercultural fornecerá ao profissional as ferramentas indispensáveis para uma boa integração na cultura do país de destino e para a socialização do profissional e da sua família.

O conhecimento da língua, da cultura e da história do país de destino, a identificação dos valores e costumes praticados, a comparação da cultura portuguesa vs cultura do país de destino facilita a integração e diminui o impacto do choque cultural, tanto a nível profissional como a nível pessoal.

### **6.3. Criação de uma rede de comunicação entre profissionais expatriados**

A selecção criteriosa dos profissionais deve seguir os moldes definidos em capítulos anteriores dado que não se pode continuar a enfatizar essencialmente o plano económico e o plano empresarial como até aqui. O bem-estar do profissional e da sua família são cruciais para que o choque cultural inerente a uma deslocação para o exterior seja minimizado ao máximo, antecipando as dificuldades e os conflitos culturais inerentes à deslocação, através da transmissão de conhecimentos obtidos a partir da análise a experiências anteriores. O aproveitamento do *know-how* adquirido por profissionais que já viveram experiências internacionais anteriores seria fundamental para traçar um perfil do candidato ideal, fornecendo-lhe as ferramentas indispensáveis para o desenvolvimento da tarefa no estrangeiro.

A criação de uma rede de comunicação entre os profissionais deslocados através do estabelecimento de contactos entre si através de *meetings*, vídeo-conferências e via correio electrónico.

O Banco deve fomentar o contacto do profissional com outras pessoas deslocadas no mesmo país, sejam da mesma nacionalidade ou não e atribuir-lhe um tutor para o orientar nos primeiros momentos após a chegada ao país de destino. Este apoio e segurança permitirão uma adaptação muito mais rápida e eficiente, com a obtenção dos resultados esperados de uma forma mais imediata.

### **6.4. Conhecimento da função a desempenhar**

O conhecimento prévio da função a desempenhar é indispensável para que o profissional se sinta seguro na tomada de decisões e nas eventuais alterações estratégicas que venha a ter de

A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado realizar. A deslocação ao país de destino anterior à partida definitiva é fundamental para que o profissional possa controlar minimamente a incerteza aliada ao desenvolvimento de uma nova função, ainda que essa função se assemelhe aquela que desempenhava no país de origem. O fornecimento do organigrama hierárquico e funcional da empresa, além do circuito percorrido pela informação é indispensável para a orientação do profissional e para o estabelecimento de contactos profissionais.

### **6.5. Negociação e estabelecimento das condições económicas**

A estratégia empresarial adoptada e os benefícios económicos definidos para cada contrato de mobilidade internacional devem ser transparentes e bem explícitas. A definição da duração da expatriação e de todas as condições remuneratórias devem estar escritas e serem do conhecimento expresso dos intervenientes no processo, tendo em consideração que o facto do profissional se encontrar expatriado e ter de ser compensado por esse facto.

Se o profissional se deslocar com a sua família as condições inerentes à sua deslocação também devem estar expressas no contrato de deslocação internacional.

### **6.6. Ênfase no plano pessoal e familiar**

As questões relacionadas com o plano psicológico, emocional, pessoal e familiar têm sido consideradas em segundo plano por parte das empresas que operam num contexto de internacionalização.

Tal como já foi referido, os planos económico e profissional devem ser complementares dos planos pessoal e familiar, dado que o equilíbrio entre todos eles seja tomado em consideração, dado que são de suma importância para que o profissional se mantenha motivado a todos os níveis, permitindo que se torne num profissional bem sucedido, em qualquer lugar do mundo.

### **6.7. Acompanhamento do processo de expatriação**

Os Recursos Humanos do Banco devem acompanhar o processo de deslocação internacional dos seus profissionais desde a fase anterior à partida, até ao final do prazo definido para a duração da expatriação. Desta forma, o profissional e a sua família sentem que estarão sempre apoiados pela empresa e que serão sempre dadas soluções aos problemas ou necessidades que possam surgir, a todos os níveis. O facto de terem um interlocutor no país de origem que está



A expatiação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado sempre disponível para resolver ou informar sobre todos os temas é fundamental para a criação sentimentos de segurança e estabilidade no profissional deslocado.

## **6.8. Conclusões**

A implementação de um sistema organizado e coordenado de gestão das carreiras internacionais dos expatriados deverá tornar-se num objectivo estratégico do Banco. A sua criação, desenvolvimento e acompanhamento deverá ser função da Direcção de Recursos Humanos, que deverá contratar pessoal especializado na área para desempenhar estas funções. O profissional e a sua família devem ser acompanhados desde o início até ao término do processo, para que se adaptem mais facilmente à cultura do país de destino.

## Capítulo VII - Conclusões Finais

O tema escolhido para o desenvolvimento desta tese de mestrado surge após a minha deslocação pessoal ao Brasil, onde desempenhei funções técnicas, cumprindo um rigoroso plano de actuação e aprendizagem definido pela Vice-Presidência de Finanças, na pessoa da Dra. Fátima Federzoni, minha tutora durante todo o processo de deslocação internacional.

A percepção das lacunas existentes no processo desde o seu início até ao seu término teve como consequência a minha análise crítica de todo o processo de expatriação. Por esse motivo elaborei este estudo com o objectivo de analisar o processo de adaptação intercultural dos intervenientes no processo de mobilidade internacional, mais especificamente na perspectiva dos profissionais deslocados no estrangeiro, tentando conhecer melhor as suas dificuldades de adaptação cultural, profissional e pessoal e as suas opiniões sobre todas as fases percorridas desde a saída do país de origem, a adaptação ao país de destino e o apoio dado pela organização que os incumbiu de desenvolverem uma missão internacional, a partir da estratégia corporativa de mundialização do Santander.

Para compreender o processo de internacionalização organizacional procedeu-se à caracterização da evolução histórica do Grupo Santander (Espanha), do contexto político e económico que acompanhou todas as suas fases de expansão internacional e do surgimento de necessidades de formação de um quadro de profissionais preparados para desempenharem a sua função em qualquer país onde o Grupo desenvolve a sua actividade financeira.

A forma como o Grupo se expandiu para diversos continentes, fazendo especial referência à aquisição do Banco Santander Totta em Portugal, é fundamental para compreender a “*cultura Santander*” e as estratégias corporativas de expatriação aplicadas especificamente aos profissionais portugueses que se encontram a desenvolver as suas funções no exterior, nos mais diversos países onde o grupo espanhol opera.

Na revisão da literatura é feita referência à influência da globalização e do seu impacto nas economias mundiais para além de definir a relevância das funções a desempenhar pelos gestores internacionais neste contexto de internacionalização das empresas.

Relativamente ao processo de adaptação cultural definiram-se as cinco dimensões fundamentais para o sucesso da expatriação de profissionais, nomeadamente, a formação intercultural, a experiência internacional, os critérios e mecanismos organizacionais de selecção, as competências individuais e os factores não relacionados com o desenvolvimento da actividade profissional enfatizam a importância das tácticas de socialização organizacional

A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado a desenvolver pelas empresas no processo de adaptação cultural e social do profissional deslocado. Por outro lado, são mencionadas as quatro fases por que passam todos os profissionais deslocados, tendo em conta o tempo decorrido da deslocação internacional e os sentimentos revelados pelos indivíduos, nomeadamente, a fase de *honeymoon*, a fase de choque cultural, a fase de *adjustment* ou aculturação e a fase *mastery*, que traduzem as diversas etapas do processo de adaptação ao país de destino.

A importância da cultura intrínseca a cada sociedade e o reflexo das cinco dimensões culturais nacionais nos comportamentos dos indivíduos é fundamental para a compreensão da cultura portuguesa definida como pela existência de uma elevada distância ao poder, um alto controlo da incerteza, de uma tendência acentuada para o colectivismo, para a feminilidade e para a orientação de curto prazo, dado que estas características estão intrinsecamente reflectidas no comportamento dos portugueses deslocados no estrangeiro e no desempenho das suas funções internacionais. Logo, o choque cultural existente entre a cultura portuguesa e a cultura do país de destino foi analisado à luz desta caracterização cultural, permitindo o desenvolvimento de um questionário de opinião cultural colocado aos expatriados portugueses.

Este questionário teve como principais objectivos a identificação do perfil-tipo seleccionado para o processo de deslocação internacional, tal como a análise das respostas dadas face a questões referentes à sua adaptação cultural a todos os níveis: profissional, económico, pessoal, emocional e familiar.

Através da análise das opiniões dos inquiridos foi possível concluir que os profissionais dão maior importância ao plano profissional do que ao plano económico, considerando o segundo complementar do primeiro. Os expatriados sentem-se satisfeitos com o apoio dado pela empresa antes e durante o processo de expatriação, revelando que a gestão internacional do banco tem sido desempenhada de uma forma eficiente, embora existam alguns aspectos a melhorar.

No plano pessoal e familiar, a adaptação às condições de vida em geral foi sentida de forma positiva tanto pelos profissionais como pelas suas famílias.

Relativamente ao seu nível de bem-estar emocional e psicológico, através do GHQ-12 foi possível concluir que os profissionais não sentiram o choque cultural de uma forma demasiado intensa, apesar das preocupações trazidas pelo desempenho de uma função.

A partir da literatura estudada e através das conclusões retiradas das respostas ao questionário definiram-se as formas de implementação de medidas que visam melhorar a qualidade da gestão internacional de recursos humanos, através da definição de um processo de selecção,

A expatiação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado  
formação e acompanhamento das carreiras internacionais dos quadros técnicos e directivos do  
Banco Santander Totta.

## Referências Bibliográficas

- Ad Capita International Search e a Cranfield University School of Management, (2002),
- Adler, N. (1983), Cross cultural management research: The ostrich and the trend. *Academy of Management Review*, 8: 226-232.
- Banco Santander Totta ,Relatório Anual de 2009,  
<http://www.santandertotta.pt/ficheros/RelGestBST2009final.pdf>
- Bartlett, C e Goshal, S. 1989, Managing across National Borders: The Transnational Solution. *Harvard University Press*, Boston.
- Bass, Benard, e Burger, Phillip, (1979), Assessment of Managers: An international Comparison. *New York Free Press*.
- Black, J. S. (1988), Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business studies*, 19: 277-294.
- Black, J. Stewart, e Mendenhall, Mark. (1990), Cross cultural training effectiveness: A review and theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15: 113-136.
- Black, J. Stewart, Porter, Lyman W. (1990), Managerial behaviors and job performance: a successful manager in Los Angeles may not succeed in Hong Kong. *Journal of International Business Studies, First Quarter*, 99-111.
- Black, J. Stewart, e Mendenhall, Mark. (1991), Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 291-315.
- Church, A. T. (1982), Sojourner adjustment. *Psychological Bulletin*, 9: 540-572.
- Finuras, Paulo, 2009. Globalização e Carreiras internacionais. *Recursos Humanos Magazine* N° 5. Lisboa
- Goldberg, D., 1972. The detection of psychiatric illness by questionnaire. *Oxford University Press*, London
- Kedia, B. e Bhagat, R. (1988), Cultural constraints on transfer of technology across nations: implications for research in international and comparative management, *Academy of Management Review*, Vol. 13, N° 4, 559-571.
- López-Egea, Sandalio Gómez (2005), Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas, Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia, IESE Business School, Universidad de Navarra.

A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado

Mañas, Antonio Torrero (2009), La crisis financiera internacional. Repercusión sobre la Economía Española. *Serie Documentos de Trabajo 08/2009*, Instituto Universitario de Análisis Económico y Social, Universidad de Alcalá.

Mateus, Américo da Conceição, 2002. The Portuguese way of management: Cultura Nacional e Questão Estratégica. Departamento de Gestão de Empresas, Universidade de Évora.

Mendenhall, M., Dunbar, E., e Oddou, G. R. (1987), Expatriate selection, training, and careerpathing: A review and critique. *Human Resource Management*, 26: 331-345.

Mendenhall, M. e Oddou, G. (1985), The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10: 39 -48.

Nicholson, N. (1984), A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29: 172-191.

Selmer, Jan. (2001), Adjustment of western european vs north american expatriate managers in China. *Personnel Review*, Farnborough, Vol. 3, pp. 6

Tung, R. (1981), Selecting and training procedures of U.S., European, and Japanese multinational corporations. *California Management Review*, 25: 57-71.

## **Bibliografia**

Aceña, Pablo Martín, 2007. 1857-2007 - Banco Santander, 150 anos de história, Ed. Turner, Madrid

Furnham, A., e Bochner, S. (1986), Culture Shock: Psychological reactions to Unfamiliar Environments. Methuen, London.

Hofstede, G. (1997), Cultures and Organizations: Software of the Mind. Ed. McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2001), Cultures Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Sage, Thousand Oaks, California

## **Anexos**

Questionário de Opinião Cultural colocado online aos colaboradores do Banco Santander Totta

### **A) Dados Pessoais**

1 - Género

Feminino

Masculino

2 - Idade

Menos de 25 anos

De 25 a 30 anos

De 30 a 35 anos

De 35 a 50 anos

Mais de 50 anos

3 - Estado Civil

Solteiro(a)

Unido(a) de Facto

Casado(a)

Divorciado(a)/Separado(a)

Viúvo(a)

4 - Agregado Familiar - no país de destino

Vive só

Vive com o(a) companheiro(a)

Vive com o(a) companheiro(a) e com os filhos

5 - N° de filhos

Nenhum

1

2

3

4 ou mais

6 - Formação Académica

Ensino Básico

Ensino Secundário

Ensino Superior

Pós-Graduação/Mestrado

7 - Antiguidade no Grupo Santander Totta

8 - N° total de anos de experiência profissional

9 - Duração total da expatriação

1 a 6 meses

6 a 12 meses

1 a 2 anos

2 a 5 anos  
Mais de 5 anos

10 - Tempo decorrido da expatriação

1 a 6 meses  
6 a 12 meses  
1 a 2 anos  
2 a 5 anos  
Mais de 5 anos

11 - País de origem

12 - País de destino da expatriação

13 - Cargo desempenhado no país de destino da expatriação

14 - Experiência internacional prévia

Sim  
Não

## **B) Desenvolvimento Profissional**

### **I - Classifique (1 a 7) os motivos que o levaram a aceitar a oferta de expatriação**

1 - Motivos económicos/remuneratórios

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

2 - Possibilidades de desenvolvimento profissional

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

3 - Projecto interessante

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

4 - Curiosidade para conhecer outras culturas

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

5 - Melhorar os conhecimentos de línguas

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

6 - Promessas de um futuro profissional promissor

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

7 - Não teve outra alternativa

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente



**II - Classifique (1 a 7) na sua opinião, os motivos que levaram a empresa a seleccioná-lo para este projecto de expatiação:**

1 - Capacidade de liderança

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

2 - Conhecimentos técnicos

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

3 - Habilidades negociadoras

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

4 - Trajectória profissional

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

5 - Experiência internacional

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

6 - Capacidade de adaptação intercultural

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

7 - Domínio do idioma do país de destino

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

8 - Solicitou-o voluntariamente

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

9 - O objectivo era solucionar um problema urgente

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

10 - Existiam conflitos internos que o levaram a aceitar a expatiação

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

11 - Tratou-se de um prémio prévio antes da reforma

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**III - Classifique (1 a 7) as seguintes questões relativas às funções desempenhadas actualmente:**

1 - Desempenho de funções similares no seu cargo actual vs cargo no país de origem

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**2 - Aumento das responsabilidades no seu cargo actual**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**3 - Maior poder de decisão no seu cargo actual**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**4 - Possibilidade de ascensão na carreira profissional por desempenhar o cargo actual**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**5 - Dificuldade de adaptação profissional à forma de trabalhar local**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**6 - Dificuldade de adaptação profissional (dos seus co-workers à sua forma de trabalhar)**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**7 - Dificuldade de integração social com os seus co-workers**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**8 - Cumprimento dos objectivos de uma forma satisfatória no seu cargo actual**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**9 - Cumprimento das expectativas que tinha quando saiu do seu país de origem**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**10 - Maior motivação profissional no cargo actual**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**IV - Classifique (1 a 7) as seguintes questões relativamente à empresa:**

**1 - Imposição das condições de expatiação**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**2 - Consequências negativas se recusasse a expatiação**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**3 - Conhecimento prévio do cargo a desempenhar no país de destino**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**4 - O Grupo faz a gestão da expatiação de uma forma eficiente**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**5 - O Grupo cumpre as promessas que lhe fez em relação às condições de expatriação**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**6 - Recomendaria a experiência da expatriação a outro colega**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**7 - Voltaria a repetir a experiência da expatriação no mesmo país**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**8 - Voltaria a repetir a experiência da expatriação noutro país**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**C) Plano Económico**

**I - Classifique (1 a 7) as seguintes questões relativamente à melhoria ou não das suas condições económicas, a vários níveis:**

**1 - Remuneração fixa**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**2 - Remuneração variável**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**3 - Habitação (despesas pagas pelo Grupo)**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**4 - Automóvel (despesas pagas pelo Grupo)**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**5 - Propinas escolares pagas pelo Grupo (caso tenha filhos a seu cargo)**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**6 - Viagens suficientes ao país de origem (pagas pelo Grupo)**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**7 - Seguro de saúde (pago pelo Grupo)**

1      2      3      4      5      6      7  
Discordo Completamente      Concordo Plenamente

**D) Plano Pessoal e Familiar**

**I - Classifique (1 a 7) as seguintes questões relativas ao plano pessoal e familiar:**

1 - O Grupo colocou-o em contacto com outros estrangeiros no mesmo país

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

2 - As amizades que fez foram essencialmente com outros estrangeiros

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

3 - Foi fácil fazer amizades localmente

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

4 - Viajou no país de destino

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

5 - Adaptou-se facilmente aos costumes locais

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

6 - Foi-lhe dada informação geral sobre o país de destino: língua, costumes, alimentação, cultura, etc.

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

**II - Classifique (1 a 7) o nível de adaptação que sentiu em relação aos seguintes itens:**

1 - Condições de vida em geral

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

2 - Condições de habitação

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

3 - Gastronomia

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

4 - Compras

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

5 - Custo de vida

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

6 - Oportunidades de entretenimento

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

7 - Condições de saúde

A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

8 - Socialização com os nacionais, em geral

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

9 - Interação com os colegas no local de trabalho

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

10 - Interação com os colegas fora do local de trabalho

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

11 - Comunicação com os nacionais

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

12 - Responsabilidades profissionais

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

13 - Nível de performance esperado

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

14 - Responsabilidade de supervisão

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

**III - Classifique (1 a 7) a similaridade/dissimilaridade entre a sua cultura e a cultura do país em que se insere, nos seguintes itens:**

1 - Costumes do país de destino

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

2 - Condições de vida em geral

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

3 - Utilização de infraestruturas de saúde

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

4 - Sistema de transportes

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

5 - Custo de vida, em geral

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

6 - Qualidade/variedade da alimentação em geral

A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

#### 7 - Clima

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

#### 8 - Condições gerais de habitação

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

#### 9 - Infraestruturas escolares (responda apenas se os seus filhos estiverem consigo no país de destino)

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

### **IV - Se a sua família vive consigo no país de destino, agradeço que classifiquem (1 a 7) a similaridade/dissimilaridade entre a cultura do seu país de origem e a cultura do país onde se inserem actualmente, nos mesmos itens:**

#### 1 - Costumes do país de destino

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

#### 2 - Condições de vida em geral

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

#### 3 - Utilização de infraestruturas de saúde

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

#### 4 - Sistema de transportes

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

#### 5 - Custo de vida, em geral

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

#### 6 - Qualidade/variedade da alimentação em geral

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

#### 7 - Clima

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

#### 8 - Condições gerais de habitação

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Completamente Concordo Plenamente

#### 9 - Infraestruturas escolares (responda apenas se os seus filhos estiverem consigo no país de destino)



9 - Tem-se sentido infeliz ou deprimido

1                    2                    3                    4  
 Discordo Completamente                    Concordo Plenamente

10 - Sente que tem perdido auto-confiança

1                    2                    3                    4  
 Discordo Completamente                    Concordo Plenamente

11 - Tem pensado em si próprio como uma pessoa sem valor

1                    2                    3                    4  
 Discordo Completamente                    Concordo Plenamente

12 - Tem-se sentido razoavelmente feliz

1                    2                    3                    4  
 Discordo Completamente                    Concordo Plenamente

**General Health Questionnaire (GHQ-12)**

**We would like to know how your health has been in general, over the past few weeks.**  
**Please answer the following questions by circling the number that best applies to you.**  
**Have you recently....**

	<b>much less than usual</b>	<b>same as usual</b>	<b>more than usual</b>	<b>much more than usual</b>
Been able to concentrate on whatever you are doing?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lost much sleep over worry?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Felt that you were playing a useful part in things?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Felt capable of making decisions about things?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Felt constantly under strain?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Felt that you couldn't overcome your difficulties?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Been able to enjoy your normal day-to-day activities?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Been able to face up to your problems?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Been feeling unhappy and depressed?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Been losing self-confidence in yourself?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Been thinking of yourself as a worthless person?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Been feeling reasonably happy, all things considered?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>