

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

## Boas práticas na gestão da expatriação: Um estudo de caso

Tânia Leal

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientador:

Professor Doutor Nelson Ramalho, Professor Auxiliar, ISCTE Business School –IUL,  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Agosto, 2013

## **Agradecimentos**

Em primeiro um agradecimento especial ao Professor Doutor Nelson Ramalho pela confiança no meu trabalho, pela motivação e conhecimentos transmitidos. A sua contribuição foi fundamental para a elaboração deste estudo.

Agradeço aos meus pais pela paciência e pelo apoio durante todo o meu percurso académico. Aos meus amigos pela compreensão e apoio. Agradeço sobretudo a motivação transmitida pelo Narciso Borges e pela sua paciência e colaboração na revisão da dissertação.

Gostaria de agradecer ao Grupo Jerónimo Martins pela oportunidade de desenvolver este estudo e um especial agradecimento à Doutora Patrícia Pereira e a todos os intervenientes neste estudo pela sua disponibilidade e cooperação.

Pretendo ainda agradecer a todos aqueles que não referi mas que, direta ou indiretamente, apoiaram e contribuíram para o meu percurso académico e no desenvolvimento da dissertação de mestrado.

## Resumo

Esta pesquisa pretende compreender as dinâmicas que prognosticam sucesso na adaptação dos expatriados com o fim de identificar as melhores práticas na gestão da expatriação. Neste sentido, recorreu-se ao estudo de caso de uma empresa portuguesa com experiência de expatriação de quadros para compreender o papel dos critérios de seleção, da formação e da família no estabelecimento do expatriado num novo destino. Este estudo destaca que para o sucesso da missão os componentes-chave não se centram unicamente na seleção e na formação mas também na assistência prestada aos cônjuges e em planos de repatriação eficientes.

**Palavras-chave:** expatriação, gestão internacional, adaptação, família

**JEL Classificação:** F23 - Empresas Multinacionais; Negócios Internacionais; M12 - Gestão de Pessoas

## **Abstract**

This research aims to understand which dynamics predict successful cultural adaptation of expatriates in order to identify best practices in expatriation management. Therefore, this paper focused on the study of a Portuguese enterprise to understand the role of HRM practices in the establishment of a new expatriate destination. This research highlights that for the international mission success, key components shouldn't focus only in the selection and training but also in the support provided to spouses and in efficient repatriation plans.

**Key-Word:** expatriation, international management, adaptation, family

**JEL Classification:** F23 – Multinational Firms; International Business; M12 – Personnel Management

## Índice

Agradecimentos .....	ii
Resumo.....	iii
Abstract .....	iv
Índice de Figuras.....	vi
Índice de Tabelas .....	vi
Introdução.....	2
Capítulo I - Revisão da Literatura.....	5
1.1 –Internacionalização.....	5
1.2 - Cultura Organizacional.....	9
1.2.1 - Cultura Organizacional de Portugal e da Polónia.....	13
1.3 – Adaptação cultural dos expatriados .....	14
1.4 – Expatriação: que candidatos seleccionar .....	16
1.4.1 - Traços de Personalidade .....	18
1.4.2 - Competências .....	19
1.5 - Situação Familiar .....	22
1.6 – A importância da formação.....	24
1.7– Repatriação: turnover e readaptação cultural.....	27
Capítulo II - Metodologia.....	30
2.1 - Natureza da Investigação e objetivo.....	30
2.2 - Instrumento Metodológico .....	31
2.3 - Técnica de amostragem e Recolha de Dados.....	31
2.3.1 – Entrevistas .....	32
2.3.2 – Questionários.....	33
2.3.3 – Análise Documental.....	33
2.4 – Análise de Conteúdo.....	34
Capítulo III - Resultados Obtidos .....	35
3.1 - Contextualização da Empresa.....	35
3.1.1 - Estratégia e Estrutura.....	35
3.2 - A necessidade de internacionalizar .....	37
3.2.1 - Internacionalizar os Recursos humanos.....	38
3.3 – Práticas de Recursos Humanos .....	39
3.4 – Adaptação às diferenças.....	42
3.4.1 – Dificuldades Sentidas pela empresa e pelos expatriados .....	44
3.4.2 - Balanço das aprendizagens .....	44
3.5 – Regresso ao país de origem.....	45

Capítulo IV – Discussão de resultados.....	47
Capítulo V – Conclusão .....	54
Bibliografia.....	57
ANEXOS.....	66
1 - Script interlocutora dos recursos humanos .....	67
2 - Script para os expatriados polacos .....	68
3 – Questionário aos expatriados portugueses .....	69

### **Índice de Figuras**

Figura 1 – Camadas de Clima e Cultura (Adaptado de Neves, 2000:105 .....	9
Figura 2 – Evitamento da Incerteza vs Distância ao Poder (Fonte: Hofstede, 2001) .....	10

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Estratégias Internacionais de acordo com Bartlett et al. (1987;1992) .....	4
Tabela 2 – Codificação das Entrevistas Realizadas .....	31
Tabela 3 – Codificação dos Questionários Realizados .....	32

## Introdução

Com a globalização as organizações tendem a proporcionar, como vantagem competitiva, a circulação de ideias, serviços, produtos, informações e recursos humanos (Bilhim, 2009). O desenvolvimento das operações internacionais e a necessidade de conquista de novos mercados é fundamental num mundo globalizado, no entanto, as organizações devem compreender que as estratégias de internacionalização influenciam o sucesso noutro destino (Bartlett *et al.*, 1987; 1992; Finuras, 1999).

O forte crescimento da internacionalização aumentou a mobilidade geográfica surgindo a necessidade de práticas que apontam para a aquisição de novas competências na Gestão de Recursos Humanos (GRH), nomeadamente na gestão de colaboradores expatriados. Os expatriados passam a ser vistos como potenciais aliados envolvidos nas decisões estratégicas (Schuler & Jackson, 2005, Finura, 1999, Caligiuri & Tarique, 2005) desempenhando assim um papel fundamental para a performance organizacional. Segundo estes autores, é nas diferenças culturais que reside o maior obstáculo a este desiderato.

A utilização racional de recursos humanos é uma prática cada vez mais comum e vista como uma vantagem competitiva nos processos internacionais. Os expatriados conhecem a cultura e os valores que predominam na empresa-mãe, e têm a possibilidade de os transmitir às subsidiárias noutros países enquanto controlam as operações internacionais. No entanto, a mobilidade dos colaboradores implica mudanças nas suas vidas profissionais e pessoais. Qualquer falha na adaptação ao novo destino influencia o sucesso da missão e implica custos para a organização e para o expatriado (Finuras, 1999; Schuler *et al.*, 2005).

Em Portugal, o fenómeno da internacionalização é relativamente recente embora ocorram hoje vários casos de PME's e outras de grande dimensão, de diferentes sectores, que demonstram confiança e capacidade neste processo. De tal constitui exemplo o Grupo Jerónimo Martins (JM) que a partir dos anos 90 apostou na internacionalização e elegeu a Polónia como país principal para alcançar esse objetivo e mais recentemente a Colômbia. Podemos determinar que à medida que a confiança das organizações aumenta em relação aos processos de internacionalização, novos mercados são descobertos permitindo ao país desenvolver mais capacidades neste âmbito. Reconhece-

se então o papel crítico da GRH na medida em que atua como fator de sucesso. Neste sentido, neste estudo pretende-se compreender as dinâmicas que prognosticam sucesso na adaptação cultural dos expatriados, especialmente no caso português, do qual se conhece muito pouco, de modo a identificar boas práticas na gestão da expatriação.

Neste sentido, entendemos que a JM constitui um objeto de estudo empírico que pode acrescentar valor ao estado da arte no que concerne a realidade portuguesa. Pelo exposto, o objeto de estudo centrar-se-á na Gestão da Expatriação do Departamento de Recursos Humanos do Grupo Jerónimo Martins no panorama da sua internacionalização.

Para a melhor compreensão dos processos de expatriação e dos fatores que influenciam a adaptação cultural este estudo irá incidir no conhecimento e identificação das práticas de seleção e formação e na importância concedida à adaptação cultural e à família dos expatriados.

Para o desenvolvimento deste estudo foi optada a investigação de natureza qualitativa porque importa compreender os significados e vivências pessoais dos expatriados, assumidamente tidas como subjetivas, mas enquadradas numa mesma realidade organizacional que as valida socialmente. Mais concretamente, o método de investigação adotado é o de estudo de caso, que nos permite compreender a relação entre as práticas de seleção e formação, bem como a situação familiar e a adaptação para identificar as dinâmicas que prognosticam sucesso numa missão internacional.

O estudo caso é o mais indicado por o contexto de investigação ser complexo em demasia e por possibilitar centrar o estudo num aspeto específico de um problema num curto espaço de tempo quando a população alvo é de reduzida dimensão (Minayo, 1993). Salienta-se que no estudo de caso as conclusões retiradas são de generalização duvidosa e referem-se apenas ao contexto estudado.

Para o desenvolvimento desta investigação serão utilizadas entrevistas semiestruturadas aos expatriados polacos residentes em Portugal e a uma interlocutora privilegiada do departamento de recursos humanos, questionários abertos aos portugueses expatriados na Polónia e análise de documentação de acesso público.



Este trabalho está dividido em quatro capítulos. No Capítulo I, a Revisão da Literatura, é apresentado o enquadramento teórico sobre a problemática deste estudo. Inicialmente abordamos e caracterizamos as estratégias de internacionalização e os modelos de GRH que lhe estão subjacentes. Desenvolvemos uma comparação entre a cultura organizacional e a nacional e a influência desta nas práticas de GRH. E, posteriormente expomos os pontos relativos à seleção, formação, situação familiar e repatriação.

No Capítulo II, Metodologia, apresentamos um curto enquadramento teórico sobre a metodologia desenvolvida neste estudo. No Capítulo III, Resultados e Discussão, desenvolvido com base na recolha de informação, expomos os resultados obtidos que compreendem a caracterização da empresa envolvida no estudo, considerações sobre o processo de internacionalização, identificação e relevância estratégica das práticas desenvolvidas nos processos de expatriação. O Capítulo IV, Conclusões Finais, termina a investigação com as respetivas conclusões, limitações identificadas e algumas sugestões para investigações futuras no âmbito deste tema.

## Capítulo I - Revisão da Literatura

### 1.1 –Internacionalização

A globalização tem sido um fenómeno sobejamente estudado e surge quase como enquadramento obrigatório no âmbito de estudos profissionais e académicos. Porém, em poucos temas de investigação é mais pertinente tratar da globalização como no estudo da expatriação.

A globalização traduz-se no derrube de fronteiras e alargamento de mercados com o conseqüente fluxo de informação, bens e serviços e, sobretudo, neste enquadramento, no fluxo de pessoas (Bilhim, 2009). Este fluxo de pessoas, por vezes designado por fluxo de capital humano, é entendido como necessário para maximizar a competitividade das Organizações neste mercado mundial (Finuras, 1999; Schuler *et al.*, 2005).

A necessidade de desenvolver as suas operações e conquistar novos mercados é sentida pela maioria das organizações em todo o Mundo mas as estratégias de internacionalização diferem e influenciam o sucesso das organizações noutra país (Finuras, 1999).

Neste sentido, Bartlett *et al.* (1987; 1992) descreveram um modelo que caracteriza quatro tipos de organizações multinacionais: as que assumem uma estratégia unidimensional - multidomésticas; internacionais e globais - e as que assumem estratégias transnacionais.

	Relação entre subsidiária empresa-mãe	Modelo de GRH	Tomada de Decisão	Práticas de GRH	Aprendizagem e transferência de conhecimento
Multidomésticas	Mínima (cada unidade desenvolve-se de forma autosuficiente)	Policêntrico (cada unidade centra-se no seu mercado local)	Autonomia	Locais (baseada na cultura da subsidiária)	Conhecimento desenvolvido e retido localmente.

Internacionais	Única direção – da empresa-mãe para a subsidiária	Etnocêntrico	Controlo	Locais (baseada na cultura de origem)	Conhecimento desenvolvido centralmente e transferido para as subsidiárias
Globais (fluxo unidimensional, produzem e exportam)	Interdependência	Geocêntrico	Colaboração e comunicação	Universais e locais	Conhecimento desenvolvido localmente (em cada subsidiária), centralizado na origem.
Transnacionais	Interdependência	Predomina o Geocêntrico	Autonomia, colaboração e comunicação	Universais e Locais	Conhecimento desenvolvido em toda a rede e difundido para toda a rede.

**Tabela 1- Estratégias Internacionais de acordo com Bartlett *et al.* (1987; 1992)**

Apesar de nas estratégias Multidomésticas existir autonomia, esta deve-se à fraca influência da empresa-mãe nas subsidiárias, não conseguindo exercer poder na tomada de decisão destas (Bartlett *et al.*, 1987; 1992). Esta descentralização do poder possibilita uma maior exploração das oportunidades locais fomentando a eficiência da organização (Shah *et al.*, 2012). No oposto, surgem as estratégias Internacionais que exploram os conhecimentos e as competências da empresa-mãe. Esta detém a autoridade absoluta e não promove a autonomia nas filiais nem a adaptação nos novos mercados. As estratégias Globais conseguem alcançar a eficiência através da integração global contudo, a centralização da produção e das atividades limita a flexibilidade e a possibilidade de adquirir conhecimentos em novos mercados (Bartlett *et al.*, 1987; 1992; Shah *et al.*, 2012). De acordo com Bartlett *et al.* (1987; 1992), é difícil alcançar o sucesso quando se assume uma destas estratégias. Perante os desafios colocados pela globalização é fundamental as organizações assumirem uma estratégia transnacional, que permita “gerir a eficiência, a responsabilidade e a aprendizagem em todo o Mundo” (Bartlett *et al.*, 1987:150).

As estratégias transnacionais harmonizam diferentes lógicas, beneficiando da vantagem de serem conjuntamente locais e globais. Para se manterem competitivas estas estratégias tentam alcançar todos os objetivos ao mesmo tempo (Shah *et al.*, 2012). A interdependência entre as subsidiárias permite a adaptação em todos os mercados e uma maior eficiência das estratégias adotadas. O modelo de GRH é combinado mas predomina o modelo geocêntrico (Bartlett *et al.*, 1987; 1992). Para estes autores o desenvolvimento de capacidades transnacionais é a chave para o sucesso das organizações nos mercados mundiais.

Bartlett *et al.* (1987) salientam que para assegurar o sucesso em novos mercados as organizações devem adotar uma abordagem que possibilite a construção de capacidades flexíveis de gestão glocal, simultaneamente local e global – pensar localmente, agir globalmente. Esta abordagem implica uma maior integração das subsidiárias nos processos de gestão da empresa-mãe, responder às necessidades do mercado local e permitir uma maior deslocação de recursos humanos. Estes expatriados permitirão a compreensão detalhada dos contextos em que operam enquanto desenvolvem capacidades transnacionais nas subsidiárias e as mantêm associadas aos objetivos da empresa-mãe.

Mais recentemente, Doz *et al.* (2001) propuseram o conceito de empresa Metanacional. Este conceito surgiu para explicar a existência de empresas que já nascem internacionais, a partir de vários locais, cuja nacionalidade é difícil de identificar. Estes autores referem ainda que muitas destas organizações nascem em países onde não existem as condições ideais para o crescimento económico. Nestas organizações o paradigma de atuação não é a replicação de atividades mas sim a capacidade de mobilizar recursos ao nível mundial. Simões et al (2001) identificaram as características das empresas que nascem globais (born global): conhecimentos tecnológicos e de negócios básicos dando origem à criação de um conceito único e inovador que possibilita à empresa entrar na arena competitiva internacional; pensamento visionário de empresários em termos de identificação de oportunidades globais; e competências de gestão na combinação de recursos e na promoção do desenvolvimento internacional.

Simões et al. (2001) salientam que as empresas para nascerem globais não necessitam de estar confinadas ao sector das novas tecnologias mas devem ter a capacidade de reinventar indústrias ou criar conceitos inovadores. O capital relacional ou social

construído através da participação em I&D permite o acesso a novos desenvolvimentos mas também a novos conhecimentos e clientes multinacionais facilitadores na expansão internacional.

O capital social é claramente um conceito importante para compreender o valor das redes para as empresas contudo, está limitado a explicar o valor dos recursos gerados através da interação social com base numa lógica de sociabilidade e expectativas sociais (Huggins, 2010)

A evolução das estratégias de competição globalizada remete, na sua essência, para uma progressiva centralidade da aprendizagem organizacional por intermédio de redes de unidades de negócio configurando uma forma de capital, designado por capital de rede. A capital de rede é formada por meio de redes calculistas criadas e mantidas para atender às expectativas económicas das empresas (Huggins, 2010). Estas redes procuram maximizar a vantagem competitiva com base numa forma específica de racionalidade, dentre os modelos weberianos de ação social: a racional com relação a fins (*zweckrational*); a racional com relação a valores (*wertrational*); a afetiva; e a tradicional.

De acordo com a tipologia de Weber (1905/1983) a ação orientada pelos fins procura os melhores meios para alcançar um determinado objetivo, enquanto a ação orientada por valores é guiada por fundamentos religiosos, políticos, estéticos ou éticos. Já na ação social afetiva a conduta é orientada por sentimentos e a tradicional pelos costumes e tradições. Estas ações que se integram de forma interdependente podem agir concomitantemente e têm de ser enquadradas em qualquer processo de expatriação.

Para Weber (1905/1983) todos os indivíduos e organizações agem de modo a alcançar objetivos, sejam materiais ou ideais, e estes objetivos estão imersos em valores de uma determinada cultura. Assim, todas as estratégias de ação têm de ter em conta determinantes sociais.

Ao analisar-se a evolução das estratégias organizacionais, tendo como base o modelo weberiano, pode-se considerar que as organizações criam estratégias de ação para alcançarem os seus objetivos e aumentarem as suas vantagens competitivas ao mesmo

tempo que aliam os seus objetivos e valores aos determinantes culturais e sociais, aos limites humanos e às incertezas.

Adicionalmente, Weber (1905/1983) considera a burocracia fundamental para assegurar a eficiência e eficácia das organizações, garantindo a rapidez nas decisões, a homogeneidade de interpretação das normas, a padronização da liderança e o alcance dos objetivos. Existem assim na Teoria da Burocracia weberiana duas formas de controlo organizacional (Geng, 2004): controlo burocrático formal através do uso de regras explícitas, normas e regulamentos; e o controlo informal através da socialização, da cultura, valores, costumes e comunicação da organização. Geng (2004) crê que nas organizações que apostaram na internacionalização, devido à variedade de funções e de ambientes institucionais, o controlo burocrático informal poderá ser mais viável que as normas e as regras, possibilitando assim às subsidiárias maior capacidade de resposta e flexibilidade.

## 1.2 - Cultura Organizacional

A interação entre diversas culturas influencia as estratégias dos mercados internacionais, onde a cultura desempenha um papel fundamental. De acordo com Schein (1990) a cultura pode ser definida como um padrão de pressupostos elementares, inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo, enquanto se aprende a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Estes pressupostos são considerados válidos e são ensinados aos novos membros para que estes saibam agir, pensar e sentir da forma mais correta. Assim, a cultura organizacional é determinada pela cultura externa (nacional) e pela cultura interna da organização que resulta da interação entre os diversos sujeitos.

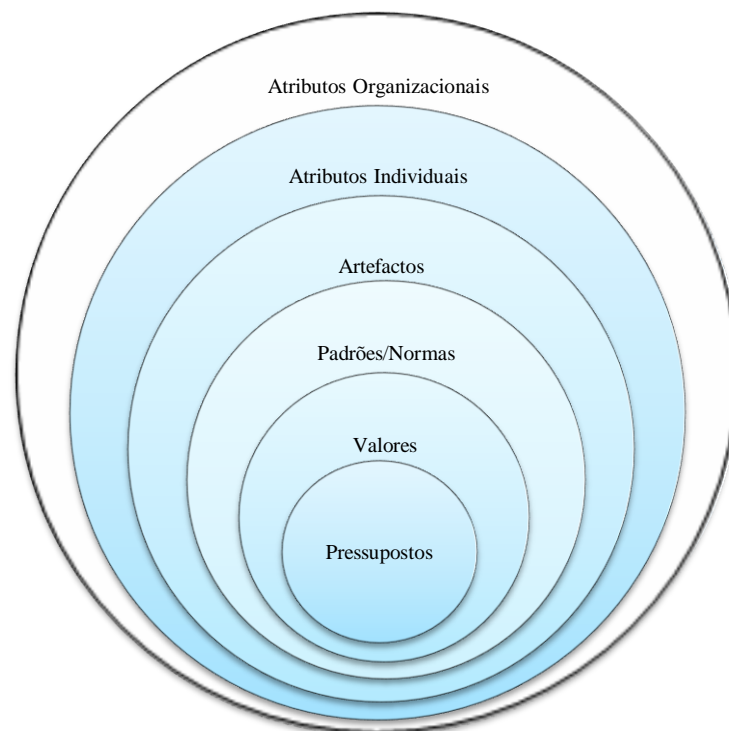
Schein (1990) distingue três níveis que englobam as componentes da cultura: Os *artefactos* referem-se à dimensão comportamental como o modo de vestir ou a intensidade emocional; Os *valores* e as *normas* têm a função normativa do comportamento dos indivíduos em situações de decisão; Os *pressupostos básicos* referem-se a soluções encontradas pelos grupos, no fundo, o sistema de significados.

Neves (2000) descreve a cultura como um fator do processo social que se manifesta no modo de vida. Para este autor existem duas correntes de pensamento: uma compreende

a cultura como uma criação dos indivíduos que interagem; e outra, que entende a cultura como um processo de relações sociais. Para Neves (2000) a cultura encontra-se no interior da estrutura social, como um agregado de normas e significados que regulam os comportamentos da sociedade.

“A cultura é vista, quer como um sistema de padrões cognitivos aprendidos que auxiliam as pessoas nos processos de perceber, sentir e atuar e, como tal, encontra-se localizada na mente das pessoas, quer como um sistema partilhado de símbolos e de significados, patente nos pensamentos e nos significados partilhados pelas pessoas de uma sociedade.” (Neves, 2000: 66).

O conceito de cultura pode melhor ser compreendido na sua relação com o clima organizacional por intermédio da adaptação do modelo da cebola de Hofstede realizada por Neves (2000), que acrescentou mais camadas.



**Figura 1 – Camadas de Clima e Cultura (Adaptado de Neves, 2000:105)**

Os atributos organizacionais e individuais representam a ideia de clima organizacional. Enquanto os atributos organizacionais se referem ao contexto e à estrutura, os atributos individuais referem-se ao campo psicológico do indivíduo. Os artefactos, tal como

referido por Schein (1990), correspondem à dimensão comportamental da cultura (e.g. o modo de vestir ou o modo de falar). Os padrões e normas regulam o comportamento dos indivíduos dentro de uma sociedade. Os valores constituem convicções de como deve ser a conduta. Os pressupostos básicos são inconscientes e referem-se à interpretação de como os indivíduos pensam, agem e sentem (Neves, 2000).

Num esforço de caracterização da cultura organizacional de distintos países Hofstede (1997) propôs que a cultura pode ser explicada por quatro dimensões: 1) a distância ao poder; 2) o coletivismo vs o individualismo; 3) a feminilidade vs masculinidade; e, 4) o evitamento da incerteza. Mais tarde foi descoberta uma quinta dimensão: orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo.

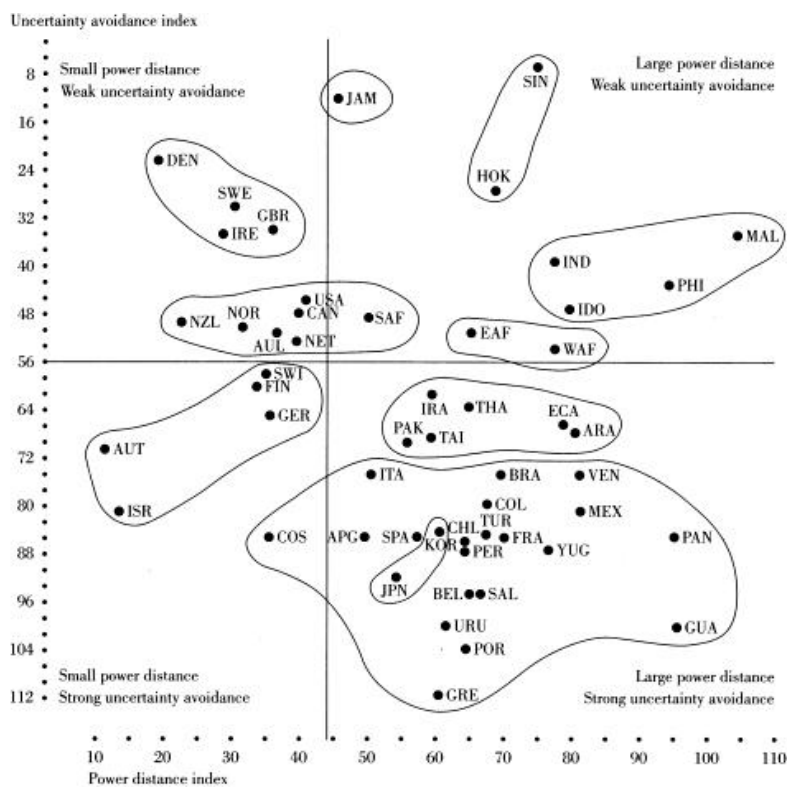


Figura 2 – Evitamento da Incerteza vs Distância ao Poder (Fonte: Hofstede, 2001)

De acordo com Hofstede (1997), a **Distância ao Poder** é uma medida do quanto os membros com menos domínio aceitam e esperam uma distribuição desigual de poder na sociedade. A segunda dimensão expressa-se no bípolo “**Coletivismo vs**



**Individualismo**”: enquanto o coletivismo é caracterizado pela harmonia do grupo numa sociedade, o individualismo caracteriza sociedades em que os laços não são fortes, firmes. A terceira, pela “**Feminilidade vs Masculinidade**”: sociedades masculinas possuem papéis sociais distintos onde os homens são mais assertivos e focados e as mulheres tendem a ser mais modestas, constituindo uma sociedade mais ancorada na competição do que na colaboração. Nestas sociedades promove-se a competitividade. As sociedades femininas são mais igualitárias, tendendo os papéis sociais a não se diferenciarem por género e a ancorar mais na colaboração do que na competição. A quarta dimensão consiste no “**Evitamento da Incerteza**”: medida pelo qual os membros de uma cultura se sentem ameaçados pelo desconhecido, pelo incerto e que se traduz na necessidade da existência de regras. A última dimensão mede a “**Orientação de Longo Prazo vs Orientação de Curto Prazo**”: na primeira respeita-se a ordem, sociedades onde a hierarquia e a perseverança são características fortes. Sociedades de orientação de curto prazo são caracterizadas pela estabilidade e pela tradição.

Não obstante tratar-se de um estudo que recebeu grande acolhimento na Academia e ter o mérito de ser um dos poucos de verdadeira dimensão global, Jones (2008) identificou vulnerabilidades no trabalho de Hofstede que se relacionam com a relevância (a pesquisa não é o método mais adequado para medir a disparidade cultural principalmente quando a variável a ser medida é culturalmente sensível e subjetiva); a homogeneidade cultural (o estudo assume que a população nacional é um todo homogêneo quando na realidade a maioria das nações são grupos de unidades étnicas); as Divisões Nacionais (as nações não são as unidades de análise mais adequadas e a cultura não está limitada às fronteiras); a Influência Política (a instabilidade política vivida no momento em que foi feita a pesquisa poderá ter influenciado os resultados); a abordagem apenas a uma Empresa (um estudo feito apenas a uma empresa não pode fornecer uma total informação sobre a cultura); o seu grau de atualização (pesquisa muito antiquada para ter valor num mundo globalizado); a suficiência das dimensões (não fornecem informações suficientes sobre as diferenças culturais) e a integridade estatística (utilização do mesmo questionário em mais de uma escala).

Ailon (2008) levanta um argumento de natureza epistemológica, que se prende com a independência entre observador e fenómeno observado. Para este autor Hofstede não se limita a capturar a realidade, constrói-a e nesta construção da realidade os países não

estão uniformemente distribuídos entre as dimensões e, apesar do padrão de distribuição geral ser executado repetidamente, a linha que separa o Ocidente dos restantes países é facilmente obscurecida pelos valores estatísticos mutáveis e constelações gráficas. Para este autor a pesquisa de Hofstede cria uma autoimagem do Ocidente e não permite de forma apropriada medir a disparidade cultural entre os países. Por este motivo, convém manter alguma reserva na utilização desta tipologia, que, não obstante, é de grande popularidade na Academia.

### **1.2.1 - Cultura Organizacional de Portugal e da Polónia**

A caracterização da cultura portuguesa, elaborada por Hofstede (2001), é definida por uma elevada distância ao poder, propensão acentuada para a feminilidade e para a orientação a curto prazo, e um elevado evitamento da incerteza.

Nas organizações portuguesas a hierarquia existente demonstra a desigualdade elevada de poder entre o líder e os subordinados. Os líderes tendem a ser inacessíveis e inflexíveis e os subordinados aceitam as suas diretivas por reverência à autoridade e por falta de iniciativa própria (Rego, 2004). Esta falta de iniciativa está inerente ao evitamento da incerteza, uma das dimensões referidas por Hofstede (1997; 2001). À data do estudo original, Portugal e as suas organizações caracterizavam-se por um elevado evitamento da incerteza por receio do risco e da novidade. Este sentimento revela-se no stress e na procura de segurança através das regras.

Como já foi referido anteriormente nas sociedades masculinas a diferenciação por género dos papéis sociais está bem definida. O normativo nestas sociedades é o de que os homens devem ser competitivos, interessar-se pelo alcance de objetivos e pela ambição, enquanto as mulheres devem ser mais modestas e mais centradas na qualidade de vida (Hofstede 1997; 2001; Mooij *et al.*, 2010). Em Portugal existe uma orientação para a feminilidade. Segundo Rego (2004), nas organizações portuguesas é utilizado o compromisso e a negociação para a resolução dos conflitos promovendo o consenso e a qualidade de vida.

No que diz respeito à tendência acentuada para o coletivismo, Portugal caracteriza-se por uma cultura que coloca os interesses do grupo em primeiro. É uma cultura orientada mais para as relações do que para as tarefas. Relativamente à sua orientação a curto

prazo, Portugal procura a estabilidade, seja no emprego ou na vida pessoal e familiar, respeitando sempre as suas tradições (Rego, 2004).

Se compararmos Portugal com a Polónia, país relevante para este estudo, apercebemos nos que não existem muitas disparidades. A Polónia é um país com elevado evitamento da incerteza, elevada distância ao poder, propenso à masculinidade, individualista e com tendência a uma orientação a curto-prazo (Nasierowski *et al.*, 1998). Estes dados indicam que as organizações polacas são muito hierarquizadas e desenvolvem e implementam regras e procedimentos formais em busca da segurança e estabilidade no emprego, existe equilíbrio entre a necessidade de desenvolvimento económico e a vontade de manter as tradições e a integridade dos valores.

As características culturais portuguesas assumem uma elevada influência na gestão das organizações. Tal como o autor Schein (2001) salientou, a cultura externa influencia as estratégias, os objetivos e os comportamentos nas organizações. Desta forma, numa economia global, as diferentes características culturais dos países em que as organizações operam devem ser tidas em consideração quando se implementam as práticas de recursos humanos (Franke *et al.*, 1991; Peretz *et al.*, 2009).

Gomes *et al.* (2008) ao referir que a cultura organizacional se deve adaptar às diferentes culturas nacionais relembra que cada país age e estabelece estratégias que estão de acordo com os seus valores e normas sociais. São estes valores e as normas que moldam os processos organizacionais e, conseqüentemente, as práticas de recursos humanos.

Neste sentido, a cultura nacional influencia o grau em que todas as organizações implementam as práticas de recursos humanos. A inexistência de ajustamento entre os valores sociais e essas práticas conduz a conseqüências negativas sobre os indicadores de desempenho organizacional. Assim, a cultura da sociedade em que a organização está inserida afeta o impacto das práticas de recursos humanos (Peretz *et al.*, 2009).

### **1.3 – Adaptação cultural dos expatriados**

Após a compreensão do conceito de cultura organizacional é fundamental compreender a importância da adaptação cultural dos expatriados para o sucesso das organizações em contexto internacional.

A adaptação cultural, de acordo com Yamazaki (2010), é um processo de mudanças comportamentais, emocionais, cognitivas e de atitudes, que ocorrem como resultado da interação no novo contexto cultural. Qualquer mudança implica uma adaptação. Essa adaptação resulta de um processo de aprendizagem que habilita o indivíduo a ser mais eficaz nas novas circunstâncias (Haslberger *et al.*, 2009).

De acordo com o modelo desenvolvido por Black *et al.* (1991) a adaptação cultural dos expatriados passa por quatro estágios: Lua-de-mel em que o expatriado e a sua família sentem uma excitação pela novidade; Choque Cultural em que surgem os sentimentos de desilusão, desconforto, solidão e rejeição da nova cultura; Ajustamento, fase em que o expatriado aceita gradualmente a cultura e as condições de vida, passa a existir uma maior familiarização com os costumes e tradições; e o estágio do Entusiasmo, nesta fase o expatriado e a sua família sentem que pertencem ao local.

Haslberger *et al.* (2009) prescrevem que quanto maior for a duração da missão internacional maior será a adaptação cultural. O expatriado é visto como adaptado quando se apercebe que está adequadamente informado sobre o contexto em que está inserido e sente emoções positivas em relação à sua envolvente. O grau de adaptação e de desempenho aumentam quando os expatriados adquirem ou adaptam comportamentos mais apropriados para a nova cultura (Earley *et al.*, 2003).

A satisfação e o bem-estar do expatriado resultam da aceitação da nova cultura, da capacidade de executar as suas funções e as atividades diárias e da capacidade de estabelecer relações com a população do destino (Gabel *et al.*, 2005; Lee *et al.*, 2010).

De acordo com Lee *et al.* (2010) o capital social e o suporte social influenciam a adaptação cultural e o desempenho do expatriado. O capital social refere-se às normas, valores e outros recursos (família e sociedade) que resultam da rede de conhecimentos do expatriado na sociedade em que está inserido. O capital social apresenta três dimensões: motivação, capacidade e oportunidade. O suporte social é definido como a capacidade de apoiar relações construídas socialmente e apresenta três dimensões: assistência, afirmação e emoção. Os autores consideram que este apoio, proporcionado ao expatriado e à sua família, simultaneamente com a capacidade de aproveitar oportunidades e de construir relacionamentos, permite a redução de incertezas que resultam de situações de stress, possibilitando uma melhor adaptação cultural.

Esta adaptação cultural no novo destino influencia o desempenho e a satisfação do expatriado e conseqüentemente o sucesso da missão. Caso o expatriado ou a sua família não se adaptem ao novo contexto esta situação poderá acarretar custos elevados para a organização (Tarique *et al.*, 2009; Lee *et al.*, 2010).

Estes custos supracitados não estão associados apenas ao regresso prematuro dos expatriados mas também estão relacionados com o fraco desempenho e com a insatisfação. Se o expatriado ou a sua família não se tiverem adaptado ao novo país mas optado ficar, esta situação poderá implicar resultados negativos no desempenho das suas funções e no bem-estar familiar. Contudo, o regresso prematuro pode não ser visto como insucesso se o expatriado cumpriu as suas responsabilidades mais rapidamente que o esperado ou se não teve qualquer impacto negativo para a organização e para o expatriado (Hemmasi *et al.*, 2010).

Com base na revisão da literatura consideramos que as organizações, no sentido de reduzir as falhas de insucesso, devem desenvolver instrumentos confiáveis para testar e seleccionar potenciais expatriados

#### **1.4 – Expatriação: que candidatos seleccionar**

As organizações que apostaram na internacionalização rapidamente compreenderam que gerir recursos humanos internacionais é mais complexo do que dirigir colaboradores da empresa-mãe. Este facto não se prende apenas com o idioma mas também com a cultura e os valores que os colaboradores das subsidiárias perfilham. Adaptar as suas práticas de recursos humanos à nova cultura e adequá-las para que sejam aceitáveis para a empresa e para o novo contexto são dos maiores desafios que as organizações enfrentam (Finuras, 1999; Schuler *et al.*, 2005).

A utilização racional dos recursos humanos é vista quase que de forma axiomática, como uma vantagem competitiva. Os expatriados conhecem a cultura e os valores que predominam na empresa-mãe, e têm a possibilidade de os confrontar com os predominantes do novo mercado podendo assim operar como elos de fluxos multidireccionais de aprendizagens organizacionais, transmitindo às subsidiárias os saberes de origem e levando à casa-mãe modelos alternativos.

O insucesso da missão internacional está muitas vezes associado ao regresso prematuro do expatriado e da sua família no entanto, existem autores (Tarique *et al.*, 2009; Lee *et al.*, 2010) que consideram que existem outros fatores como o fraco desempenho e a insatisfação. No sentido de assegurar a satisfação Walsh *et al.* (2010) refere que as organizações devem conceder apoios monetários que englobem benefícios de educação para os filhos, suplementos para o alojamento e outros encargos. Suutari *et al.* (2000), Sims *et al.* (2005) e Rahim (2012) referem ainda como apoio a assistência médica e assistência ao cônjuge.

Selecionar pessoas confiáveis, com elevados conhecimentos da empresa-mãe e do país acolhedor, não é suficiente para garantir o sucesso da missão internacional (Pereira *et al.*, 2005). Minter (2008) referiu sete fatores conducentes ao insucesso: 1) critérios de seleção inadequados; 2) formação e orientação inadequada; 3) falta de preparação do cônjuge e dos filhos; 4) problemas matrimoniais derivados do choque cultural; 5) sistemas de comunicação inadequados; 6) questões de género; e 7) obstáculos na repatriação.

Vários autores (Tung, 1981; Mendenhall *et al.*, 1985; Bolino *et al.*, 2000; Briscoe *et al.*, 2004, Pereira *et al.*, 2005; Wang *et al.*, 2011) referem que as organizações continuam a adotar critérios inflexíveis e simplistas na seleção de expatriados. Esta prática sustenta-se na crença de que um colaborador com sucesso na empresa-mãe terá sucesso em qualquer lugar do Mundo. Porém, conforme defendem Bartlett *et al.*, (1992) não existe um único perfil ideal de expatriado. A eficácia do expatriado dependerá do negócio, das funções e dos países.

Desta forma, os critérios de seleção de recursos humanos para uma tarefa internacional não podem coincidir com os critérios de seleção dos colaboradores na empresa-mãe. Isto mantém-se válido nos casos em que se trate da mesma função, pois devem ser exigidas competências e *skills* diferentes para se alcançar o sucesso num ambiente cultural distinto (Wang *et al.*, 2011).

O processo de expatriação envolve elevados custos e investimentos por parte da organização mas também por parte do expatriado. Neste sentido, é considerado preferível a aposta em critérios de seleção rígidos, em formações pertinentes para a adaptação cultural e no apoio por parte da família (Briscoe *et al.*, 2004).

A prática evidenciada pela análise da literatura remete para uma definição dos critérios de seleção com base em traços de personalidade e competências.

#### **1.4.1 - Traços de Personalidade**

A personalidade, por ser um constructo psicológico que pressupõe estabilidade e assim, abarcar uma parte importante da variância explicada do comportamento individual, foi muito compreensivelmente um elemento muito estudado no âmbito da adaptação cultural. Os traços de personalidade têm assim sido considerados um dos mais importantes fatores de sucesso na adaptação dos expatriados (Tung, 1981; Caligiuri, 2000; Caligiuri *et al.*, 2005; Caligiuri *et al.*, 2009).

Embora seja difícil estabelecer uma relação direta entre os traços e a eficácia das tarefas (Huang *et al.*, 2005), é consensual entre os investigadores que os Big 5 são os traços que mais prognosticam sucesso nas missões internacionais (Tung, 1981; Mendenhall *et al.*, 1985; Caligiuri, 2000; Caligiuri *et al.*, 2005; Huang *et al.*, 2005; Shaffer *et al.*, 2006; Caligiuri *et al.*, 2009). Este modelo de personalidade decorreu do longo percurso de estudos que, de forma independente, foram convergindo numa solução fatorial ortogonal que ficou conhecida por Big 5 e que cobre a: Extroversão, Sociabilidade, Conscienciosidade, Neuroticismo e Abertura à experiência.

De acordo com Caligiuri *et al.*, (2009), a extroversão mede a capacidade para interagir com outros e participar em atividades e desta forma não só facilita o ajustamento no trabalho como melhora o desempenho profissional. A sociabilidade traduz a capacidade para criar amizades e laços sociais, cooperar, ser capaz de aceitar novas normas e regras do país que acolhe os expatriados. A conscienciosidade facilita o respeito pelos papéis, as normas e os valores sociais, manifestando-se nos expatriados como capacidade para mostrar autodisciplina e alcançar os objetivos pré-definidos. O neuroticismo, também designado por instabilidade emocional, manifesta-se na tendência para experimentar emoções negativas como a depressão ou ansiedade, o que vulnerabiliza o expatriado ao stress e aumenta a probabilidade de insucesso nas missões internacionais. Expatriados capazes de controlar as emoções possuem uma capacidade mais forte de lidar e agir perante situações stressantes. A abertura à experiência favorece a curiosidade e interesse pelo desconhecido e por novas aprendizagens o que, no caso dos expatriados, se traduz na capacidade para compreender as novas culturas e aceitar as diferenças.

Não há um perfil único de personalidade que apresente maior favorabilidade à expatriação dado que o sucesso adaptativo depende da configuração entre estes traços e o tipo de atribuição internacional e o próprio contexto (Caligiuri *et al.*, 2005).

De acordo com um estudo feito em Tawain por Huang *et al.*, (2005) a extroversão e a abertura demonstraram ser os traços que mais prognosticam o sucesso face a rotina diária da nova cultura, a sociabilidade está mais relacionada com as interações sociais e menos com a adaptação nas rotinas diárias de uma nova cultura, e uma pessoa conscienciosa pode não se sentir confortável perante estas novas rotinas e no entanto, adaptar-se com maior facilidade ao trabalho contribuindo para o sucesso da missão. Já a o neuroticismo não demonstrou sinais de problemas de adaptação neste estudo. Contudo, Mendenhall *et al.*, (1985), Caligiuri *et al.*, (2005) e Shaffer *et al.*, (2006) sustentaram que a estabilidade emocional desempenha um papel fulcral na adaptação cultural, na eficácia e no desempenho do expatriado. Shaffer *et al.*, (2006) referem ainda que a saída prematura dos expatriados é fortemente influenciada pela instabilidade emocional.

Num outro estudo elaborado por Caligiuri (2000) concluiu-se que tanto a sociabilidade como a abertura são as características que mais influenciam a adaptação cultural dos expatriados. Uma pessoa aberta procura aprender a nova cultura socializando e construindo amizades com o povo que o acolhe. Esta aprendizagem a partir do contacto constante influencia a adaptação cultural. A abertura permitirá a aceitação e compreensão das diferenças existentes no país de acolhimento.

#### **1.4.2 - Competências**

Como já foi referido anteriormente, não existe um agregado de atributos que distingam a tendência para as deslocações internacionais. Assim, como os traços de personalidade, as competências dos expatriados estão condicionadas pelo contexto e pela atribuição internacional. Neste sentido, a prática evidenciada pela análise da literatura remete para uma determinação dos critérios de seleção com base em competências técnicas, interculturais, de relacionamento, de comunicação e competências linguísticas.

As competências técnicas são consideradas pelos investigadores e por muitas organizações uma das principais condições para o sucesso numa missão internacional



(Tung, 1981; Rivera, 2008; Tsai *et al.*, 2012). Numa atribuição internacional o expatriado não tem a possibilidade de consultar os seus superiores (Tung 1981) o que torna essencial possuir estas competências. Na Dimensão Auto-Orientação de Mendenhall *et al.*, (1985) as competências técnicas são consideradas fundamentais para assegurar a confiança e a satisfação do expatriado. Para a adaptação do expatriado ao contexto de trabalho é necessário conhecer a organização e a capacidade de transferir informações eficientemente (Tsai *et al.*, 2012).

Walsh *et al.* (2010) salienta que considerar as competências técnicas como o principal critério de seleção poderá ser um erro. As competências interculturais nos expatriados demonstram ter mais valor numa missão internacional. De acordo com Guitel (2006) estas competências referem-se à capacidade de comunicar de modo eficaz com pessoas de um universo cultural distinto. Spitzberg *et al.* (2009) considera que as competências interculturais referem-se à capacidade de gestão eficaz e adequada entre pessoas que representam diferentes orientações afetivas, cognitivas e comportamentais, orientações culturais distintas.

Um expatriado com competências interculturais assegura que os valores e os objetivos da organização estão a ser comunicados através da criação de uma base comum de significados, de uma visão partilhada entre ele e os outros (Walsh *et al.*, 2010). Assim, e de acordo com Lustig *et al.* (2003), um expatriado com competência intercultural tem em consideração diversos elementos como o contexto, a adequação e efetividade dos comportamentos, o conhecimento, as motivações e as ações. Neste sentido, o expatriado terá em atenção o contexto relacional específico e o contexto situacional particular em que se desenvolve o contato entre as diversas pessoas de culturas diferentes e a adequação dos comportamentos considerados mais apropriados no novo ambiente e adaptados às expectativas da nova cultura e, naturalmente, a sua efetividade no novo contexto. O conhecimento refere-se ao conhecimento cognitivo sobre as pessoas, sobre o contexto e sobre as normas de adequação que dominam. As motivações referem-se ao conjunto de emoções que os indivíduos têm quando antecipam ou participam numa comunicação intercultural.

As competências interculturais associadas aos Big Five influenciam a eficácia do desempenho no que diz respeito à adaptação cultural, ao trabalho e às novas tarefas num novo ambiente. Os expatriados com estas competências compreendem a necessidade de

implementar e adaptar os seus comportamentos à nova envolvente impulsionando assim a sua adaptação (Schafer *et al.*, 2006).

Para a adaptação cultural a construção de relacionamentos demonstra ter um papel fundamental, para tal os expatriados devem possuir competências relacionais. Os contactos entre indivíduos de diferentes culturas e nações aumentam significativamente (Tung 1981), construir laços sociais e desenvolver relações de amizade são competências necessárias para assegurar o sucesso da missão mas principalmente, a adaptação do expatriado na nova cultura e na nova rotina diária (Yamazaki *et al.*, 2004). A flexibilidade, a empatia cultural, o não etnocentrismo e o respeito pelos outros são consideradas competências relacionais (Wang *et al.*, 2011).

De acordo com Mendenhall *et al.*, (1985) a capacidade de desenvolver relações e a vontade de comunicar com outros surgem como fatores determinantes de sucesso e de adaptação. Em missões internacionais, selecionar expatriados que sejam capazes de conviver e construir relações entre pessoas cujos valores, crenças, tradições e maneiras de gerir negócios são diferentes torna-se primordial para o bom desempenho organizacional e para o sucesso da missão (Caligiuri *et al.*, 2005; Wang *et al.*, 2011). Takeuchi (2010) prescreve que as competências relacionais estão positivamente relacionadas com a interação e com a adaptação num novo contexto cultural e de trabalho.

A comunicação é fundamental nos negócios mas as divergências linguísticas criam obstáculos na comunicação impedindo a construção de relações sociais e a obtenção de informações (Peltokorpi, 2010). Contudo, uma das questões que se podem colocar é se a influência na adaptação cultural é feita pelas competências comunicacionais ou pelas competências linguísticas.

Caligiuri *et al.*, (2005) consideram que a língua é uma condição mínima para o sucesso da missão. No entanto, Bolino *et al.*, (2000) referem que a falta de competências linguísticas influencia o sucesso e o desempenho do expatriado e Graf (2004) defende esta ideia quando refere que a falta de competências linguísticas pode levar a desentendimentos e a incongruências na partilha de informações. Este autor refere também a importância das competências de comunicação para a construção de relações sociais, para a aprendizagem da cultura e, conseqüentemente, para a adaptação cultural.

O estudo de Peltokorpi (2010) demonstrou que as competências e o contexto do país de acolhimento afetam a comunicação intercultural. Os expatriados com baixo grau de competências linguísticas evidenciaram capacidades de reconhecer e de se comportar de acordo com a cultura enquanto alguns expatriados com elevadas competências linguísticas demonstraram o oposto.

Espera-se que os expatriados proficientes na língua saibam agir de acordo com a cultura dos países que os acolhe todavia, conhecer a língua não implica conhecer a cultura (Caligiuri *et al.*, 2005; Peltokorpi, 2010), o que converge com a opinião de Selmer (2006: 347) que “Apesar de uma conversa de negócios poder ser realizada numa segunda língua, inglês, os participantes certamente pensam na sua própria língua de acordo com as suas próprias normas culturais, que podem ser totalmente incompreendidas”.

As organizações procuram expatriados que sejam capazes de comunicar e manter contactos, já que se estes contactos se diluem os expatriados terão de enfrentar obstáculos durante a missão internacional e no regresso para o país de origem (Minter, 2008).

### **1.5 - Situação Familiar**

O contacto do expatriado com o novo contexto cultural não é apenas o de observador mas também o de agente ativo. Espera-se que o expatriado construa um espaço de convivência e relacionamento com os vários elementos do meio cultural em que irá atuar, espaço que possa ser consolidado pela presença constante e importante dos elementos culturais de origem. A família será uma força essencial para manter e consolidar as relações (Pereira *et al.*, 2005).

Tung (1981) reforça esta ideia afirmando que o processo de seleção deverá ter em consideração a facilidade de adaptação do cônjuge e dos filhos a um novo contexto cultural. Expatriar os colaboradores sem o cônjuge e filhos não é solução e tende a aumentar o risco de insucesso. Os autores De Cieri *et al.* (1991) demonstram que a aceitação de tarefas internacionais sem os familiares provoca um choque cultural mais significativo deteriorando o sucesso da missão. A adaptação num ambiente cultural

distinto poderá ser facilitada com o apoio da família e com a dedicação ao trabalho (De Cieiri *et al.*, 1991; Caligiuri; *et al.*, 1998; Shaffer *et al.*, 2001; Lazarova *et al.*, 2010).

O facto da família aceitar a missão internacional desfaz a fronteira que existia entre o trabalho e a vida familiar. Esta nova interação entre o trabalho e a família do expatriado influencia os seus comportamentos (Lazarova *et al.*, 2010). Reforçando este argumento Shaffer *et al.*, (2001) referem que o elevado comprometimento com a organização provoca conflitos entre o trabalho e a família, e o oposto também sucede.

Se o expatriado sentir a necessidade de trabalhar mais e socializar mais com os novos colegas do país que o acolhe, esta necessidade pode ser incompatível com o seu papel na família, produzindo stress (Caligiuri *et al.*, 1998). O estudo de Luring *et al.* (2010) sobre o envolvimento do cônjuge na carreira do expatriado, mostrou que o apoio dado pelo cônjuge e o seu envolvimento ativo facilita as relações sociais melhorando a carreira do expatriado e, conseqüentemente, a adaptação cultural.

Alguns autores (Caligiuri *et al.*, 1998; Vögel *et al.*, 2008) referem que o ajustamento cultural do cônjuge e dos filhos é mais delicado do que o do expatriado. Esta situação poderia não ser um problema para a Organização se não influenciasse o sucesso da missão. Enquanto o expatriado tem a oportunidade de entrar em contato com uma rede de relações e de troca de informações no novo local de trabalho, a família enfrenta uma descontinuidade na sua vida pessoal e nos seus relacionamentos (Vögel *et al.*, 2008; Gupta *et al.*, 2012).

Vögel *et al.*, (2008) e Minter (2008) sugerem a necessidade das organizações prepararem as famílias para a expatriação. Uma das causas referida pelos autores para o insucesso nas missões internacionais reside na inadaptação dos familiares dos expatriados ao novo contexto cultural. A formação disponibilizada aos familiares, focada em questões como a cultura, história, regras, língua e valores, é vantajosa para a organização e para o desempenho do expatriado (Pereira *et al.*, 2005).

Todavia, importa referir que muitas vezes a formação não é condição suficiente. Proporcionar práticas de assistência e de apoio na partida mas também durante o processo de estabelecimento da família demonstra reconhecimento das dificuldades enfrentadas (Cole, 2011).

Na mesma perspectiva, Deen (2011) prescreve que independentemente da quantidade de apoio organizacional, o cônjuge, no início da partida para o novo país, passa por uma fase mais delicada porque deixa a sua vida pessoal e familiar para trás. Neste sentido, este autor refere que existem outros problemas que influenciam a adaptação para além do apoio organizacional. Deen (2011) considera que as organizações devem antes de tudo informar de forma clara os cônjuges sobre o novo país, cultura, valores e condições básicas. A informação influencia a satisfação e, conseqüentemente a adaptação cultural dos cônjuges.

Contudo, um apoio organizacional mais emotivo, mais pessoal, que demonstre preocupação e dedicação à família, parece exercer uma elevada influência na satisfação e bem-estar. As organizações que não demonstram uma atitude de apoio ou orientação aos cônjuges influenciam a adaptação destes de forma negativa (Deen, 2011).

Cole (2011) refere ainda a necessidade de criar redes sociais, por parte da organização, que possibilite aos cônjuges dos expatriados estabelecer relações com os outros expatriados que já estejam no país, com os familiares destes e, até mesmo com os habitantes do novo destino. Esta rede social tem um efeito significativo no bem-estar, na autonomia e no crescimento pessoal do cônjuge, facilitando assim a sua adaptação.

## **1.6 – A importância da formação**

As organizações que operam nos mercados internacionais deparam-se com muitas dificuldades, tendo de lidar com diversas fontes de autoridade. Operar noutra país envolve trabalhar com novas leis, práticas de recursos humanos, culturas e sistema de valores, história e língua (Black *et al.*,2000). Conhecer previamente estas diferenças poderá facilitar a adaptação cultural e, conseqüentemente, o sucesso da missão.

Contudo, nem todos os indivíduos estão preparados para viver numa nova cultura, para aceitar novos valores e tradições. Mesmo com as competências necessárias o choque inicial pode ter impactos negativos. Muitos autores e muitas organizações defendem a ideia de que o sucesso na expatriação exige não apenas perfil mas também uma preparação estruturada do expatriado para o novo contexto e para as novas interações sociais (Bwauk *et al.*,2000; Black *et al.*,2000; Foster, 2000; Vögel *et al.*,2008; Cerimagic *et al.*, 2011).

A preparação, sob a forma de formação ou desenvolvimento, tem no cerne o conceito de cultura. Isto porque todo o comportamento organizacional é um comportamento culturalmente situado. A ação e as próprias matrizes de pensamento decorrem a nível subconsciente da cultura do indivíduo. Assim, a cultura condiciona aspetos da comunicação humana tão importantes como a postura, os gestos ou as expressões faciais que se manifestam a maior parte das vezes de forma automática e de difícil controlo volitivo (Forster, 2000).

Neste sentido, Cerimagic *et al.* (2011) prescrevem a necessidade de formação e de preparação intercultural antes da partida, na chegada e durante a missão aos expatriados e sua família. As formações, de acordo com Caligiuri *et al.* (2005) devem-se centrar no desenvolvimento de competências interculturais através da Formação Intercultural (conhecimento básicos da cultura); da Orientação Cultural antes da partida (conhecimento sobre as práticas de recursos humanos, a rotina diária, os transportes, entre outras situações básicas que possam tornar mais confortável a vida noutra país); da Formação Diversificada (compreender a diversidade de culturas) e da Formação Linguística (aprender a língua do país de acolhimento).

Elmadssia *et al.* (2012) referem que a formação intercultural desenvolve competências importantes para a integração do expatriado no sistema social da empresa. Estes autores consideram que a organização pode desenvolver três tipos de formação: emocional, cognitiva e comportamental.

A formação orientada para a emoção procura sensibilizar os expatriados sobre os sistemas de valores apropriados, sobre as diferentes formas de pensamento e comportamento e, principalmente sobre a cultura estrangeira. Esta formação desenvolve características e atitudes tais como a empatia, a tolerância e a mente aberta porque a pessoa não aprende sobre a outra cultura mas também sobre a sua cultura desenvolvendo uma sensibilização intercultural. A formação cognitiva centra-se na aprendizagem dos sistemas políticos, sociais, económicos e religiosos. Nesta formação os expatriados não têm a possibilidade de aprender aprofundadamente sobre os valores e os modos de comportar. A formação de tipo comportamental permite aos expatriados viver a cultura do novo país com os seus habitantes. Esta interação possibilita uma maior compreensão das diferenças culturais, levando os expatriados a entenderem que, devido a perceções distintas, os comportamentos podem ser interpretados de diferentes

formas. Esta formação evita as interpretações etnocêntricas e os expatriados têm a oportunidade de viver os efeitos interculturais da comunicação e da cooperação, familiarizando-se mais com a cultura do novo destino (Elmadssia *et al.*, 2012).

Esta familiarização com o novo ambiente cultural deve ser planeada com rigor para desenvolver competências e fornecer informações sobre o processo de expatriação e sobre o país de destino. Os programas de formação devem aludir os obstáculos, desafios e dificuldades que podem emergir no novo país, seja em relação aos negócios, à legislação, às práticas ou à família (Briscoe *et al.*, 2004).

Este autor propõe que o plano de formação deve centrar-se nas competências de negócios interculturais, na gestão do choque cultural, na adaptação ao estilo de vida e rotina no país de destino, aos costumes locais e etiqueta, e a áreas de estudo como política ou geografia, e igualmente nas estratégias de aprendizagem do novo idioma e no processo de repatriação. Os expatriados devem adquirir na formação conhecimentos e compreender os diferentes estilos de negociar nos países em que a empresa está, saber lidar e gerir o stress e conhecer os diferentes padrões comportamentais e estilos de vida relacionados com os transportes e/ou lazer. Para Briscoe *et al.* (2004), além da formação direcionada para a política, religião, clima e geografia, os expatriados devem ter formação da língua e manter sempre o contato com a empresa-mãe.

Apesar da necessidade dos expatriados desenvolverem competências interculturais, ainda muitas são as organizações que não desenvolvem formação dedicada aos potenciais expatriados (Black *et al.*, 2000; Vögel *et al.*, 2008). Desta forma, assume-se erradamente que há flexibilidade comportamental quando o desconhecimento só se poderá traduzir em equívocos e problemas de comunicação (Bolino *et al.*, 2000; Peltokorpi, 2010). Portanto, no sentido de obviar estes problemas Forster (2000) prescreve que os colaboradores que aceitaram a missão devam aprender a seguir as normas do novo país e a comportar-se da maneira mais apropriada face às idiossincrasias históricas e culturais de cada grupo social em que se inscreve a sua atividade profissional. Um instrumento de excelência para atingir estes fins reside na formação intercultural (Caligiuri *et al.*, 2001) pelo que assume um papel central num estudo sobre expatriação.

## 1.7– Repatriação: turnover e readaptação cultural

A literatura demonstra os efeitos positivos que as missões internacionais têm sob vários aspectos no desempenho organizacional. No entanto, as organizações são mais eficazes na preparação dos expatriados para a entrada num outro país do que na prestação de assistência para a repatriação (MacDonald *et al.*, 2003; Chew *et al.*, 2008).

A repatriação é tão importante como a expatriação. Muitos autores (e.g. Sussman, 2001; Chew *et al.*, 2008; Kraimer *et al.*, 2009; Stahl *et al.*, 2009) consideram que um programa de repatriação ineficaz conduzirá à insatisfação no trabalho e ao turnover pelo que é importante apurar as causas de insucesso.

Uma das causas do insucesso da repatriação está relacionada com as expectativas que os expatriados criam antes e durante a missão, expectativas essas muitas vezes associadas ao crescimento profissional e à progressão na carreira (Nikolaeva, 2010). O expatriado teve oportunidade de crescer cultural e tecnicamente durante a missão e espera que os seus novos conhecimentos e competências sejam valorizados.

Este reconhecimento por parte das organizações nem sempre acontece. Kraimer *et al.*, (2009) ao estudarem o fenómeno da influência da repatriação no desenvolvimento da carreira aperceberam-se que não existe uma ligação direta entre estas variáveis. Estes autores mencionam que o desenvolvimento da carreira poderá decorrer mais do grau de exigência da atribuição internacional do que da própria experiência em si.

Estes autores concluíram que, no regresso, os repatriados que são promovidos tendem a continuar na organização enquanto os que não são promovidos vêem-se como demasiado qualificados e procuram outras oportunidades (Kraimer *et al.*, 2009). Porém, de acordo com Stahl *et al.* (2009), repatriados que sejam mais otimistas sobre as suas perspetivas de carreira e entendam que existem oportunidades mais promissoras, mesmo que sejam valorizados na organização em que operam, tendem a abandonar a empresa.

O insucesso da repatriação também está associado às mudanças no trabalho e às mudanças sócio - culturais no país de origem (Nikolaeva, 2010). Devido a estas mudanças inesperadas o choque cultural poderá dificultar a reentrada.



No sentido de compreender a fase de readaptação cultural dos repatriados, Sussman (2001) concluiu que existe um desacordo entre dois modelos. Por um lado, o Modelo da Aprendizagem Social/Cultural prevê que durante o período de adaptação, no país de acolhimento, se aprendam novas competências de ajustamento. Estas competências ao serem mobilizadas no processo de readaptação atenuam o choque cultural no país de origem. Por outro lado, o Modelo de Mudança de Identidade prevê uma mudança nos comportamentos, nas cognições e na identidade cultural quando existe uma eficaz adaptação cultural num novo contexto. Esta mudança poderá interferir e dificultar o regresso ao país de origem, pois o repatriado terá de se readaptar à sua cultura de origem e esquecer a outra que fez sua durante o tempo de expatriação.

No sentido de facilitar a repatriação as organizações devem assegurar que os expatriados se sentem protegidos do choque cultural na reentrada no país de origem através de políticas de recursos humanos eficazes, programas de apoio e acordos de antecipação (Chew *et al.*, 2008).

Os programas de repatriação devem ser sempre avaliados para assegurar a efetiva antecipação de problemas ou dificuldades sentidas pelos repatriados. Os autores Chew *et al.*, (2008) e Kraimer *et al.*, (2009) preveem que o turnover seja menor se os repatriados sentirem apoio na adaptação e na carreira. Além disso, valorizar as competências e os novos conhecimentos desenvolvidos pelos repatriados durante a missão é uma vantagem competitiva no mercado global (Chew *et al.*, 2008; Kraimer *et al.*, 2009).

Em suma, as empresas transnacionais assumem um papel relevante quando abordamos a temática da gestão internacional. Para a construção de capacidades flexíveis de gestão global a deslocação de recursos humanos é necessária possibilitando assim a transferência de conhecimentos e competências para toda a rede.

Para o sucesso da missão internacional muitas dinâmicas devem ser tidas em consideração, desta forma a GRH assume um papel importante na gestão dos deslocados. Para se assegurar a satisfação e bem-estar dos expatriados e seus familiares a prática evidenciada pela análise da literatura prevê que a GRH deverá centrar-se na definição dos critérios de seleção com base em traços de personalidade e competências, na adaptação e aceitação familiar, na formação intercultural e nos planos de repatriação.

No entanto, a literatura analisada considera que não existe um perfil único de personalidade ou um determinado conjunto de competências mais favoráveis à expatriação dado que o sucesso adaptativo depende da configuração entre estes traços/competências e o tipo de atribuição internacional e o próprio contexto. A adaptação do cônjuge, uma formação intercultural planeada e concedida não só ao expatriado mas também à família, e um plano de repatriação que valorize as aprendizagens e o valor do expatriado têm sido associados à melhor adaptação do expatriado e conseqüentemente, são tidos por preditores do sucesso da missão.

## Capítulo II - Metodologia

### 2.1 - Natureza da Investigação e objetivo

A investigação é alvo de distintas classificações, como é o exemplo, de duas perspetivas básicas, a *empírico-analítica* no caso das quantitativas e a *humanista-interpretativa* no caso das qualitativas (Almeida *et al.*, 2003). A perspetiva empírico-analítica foca-se na análise dos dados obtidos pelo público-alvo podendo ser generalizada para um agregado da comunidade. A perspetiva humanista-interpretativa envolve o recurso à própria perspetiva dos sujeitos implicados nas situações. Deste modo, é essencial conhecer os sistemas de crenças e de valores, os sistemas de comunicação e de relação, bem como as suas representações para os indivíduos ou grupos em causa.

No domínio dos estudos organizacionais, a investigação qualitativa é valorizada pela sua objetividade nos processos de observação e pela sua subjetividade quando pretende compreender a realidade organizacional (Fernandes, 2003). Neste sentido, este estudo adota uma abordagem qualitativa. De acordo com Bogdan (1994) a fonte direta de dados na investigação qualitativa é o ambiente natural e o investigador é o instrumento principal. Os dados recolhidos em situação são complementados pela informação que se adquire através do contacto direto. Estes dados são revistos pelo investigador e o entendimento que este tem deles é o instrumento de análise.

Os dados obtidos são muito descritivos e indutivos. Procura-se compreender a realidade e os significados sem existir a necessidade de confirmar ou refutar hipóteses previamente estabelecidas. Na investigação qualitativa o processo de análise é como um funil, o investigador à medida que avança no estudo vai especificando as questões mais importantes (Bogdan, 1994)

Na análise qualitativa valoriza-se o significado. Os investigadores incidem o seu estudo no conhecimento e na compreensão das diferentes perspetivas dos indivíduos, os sentidos que cada um dá às suas vidas. “É exatamente esse nível mais profundo, (...),o nível dos significados, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores, que se expressa pela linguagem comum e na vida cotidiana.” (Minayo, 1993:245). É este o objeto de estudo na investigação qualitativa.

Estudar e descrever estes significados, crenças, motivos e valores dos indivíduos implica a aplicação de diferentes métodos como, por exemplo, os estudos de caso. Neste sentido, de forma a compreender que dinâmicas prognosticam sucesso na adaptação cultural dos expatriados optámos por realizar um estudo de caso.

O estudo de caso justifica-se ainda por, à luz da teoria, interessar esclarecer e refletir sobre a importância dos critérios de seleção, da formação e da família para a GRH e compreender de que forma estas dinâmicas influenciam a adaptação cultural dos expatriados.

## **2.2 - Instrumento Metodológico**

O estudo de caso, segundo Yin (2001), é uma metodologia válida quando se pretende responder ao “como” e ao “porquê”. Este permite analisar e procurar dados relevantes obtidos através do contexto real, proporcionando uma visão global do objeto em estudo. Na maioria das vezes as fronteiras entre o fenómeno e contexto não são claras (Yin, 2001) como ocorre nos processos de expatriação e a adaptação dos expatriados no novo contexto cultural.

O estudo de caso é o mais indicado nesta pesquisa não só porque permite estudar um aspeto específico de um problema num curto espaço de tempo mas também porque a população alvo é forçosamente de reduzida dimensão. Naturalmente que se aceita a priori que as conclusões retiradas não podem ser generalizadas porque referem-se apenas a um caso particular (Minayo (1993).

O estudo de caso possibilita ainda explorar a adaptação cultural dos expatriados, considerando várias dimensões do conceito de adaptação bem como os motivos que levaram a organização em causa (onde decorre o estudo empírico) a selecionar os expatriados, os motivos que os levaram a aceitar, os critérios de seleção, o contexto pessoal, familiar, a formação concedida, e o bem-estar dos expatriados. Todos estes são pontos a ter em conta durante o estudo.

## **2.3 - Técnica de amostragem e Recolha de Dados**

Tratando-se de um estudo de caso, a técnica de amostragem a ser utilizada será de natureza não aleatória uma vez que se deseja selecionar a amostra em função da

pertinência do objeto de estudo (Baranano, 2004). Os expatriados são selecionados pelo Departamento de Recursos humanos da Jerónimo Martins em função da sua disponibilidade para participar no estudo e já com atividade regular no local de expatriação.

### 2.3.1 – Entrevistas

A entrevista é um dos métodos mais utilizados na análise qualitativa e é considerada a técnica que permite melhor compreender o contexto social e cultural. Contudo, importa realçar que não é o único método. Enquanto técnica, a entrevista justifica-se quando “se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados.” (Duarte, 2004:215)

Para a elaboração deste estudo foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas. Estas permitem aprofundar temas, pensamentos e ideias do entrevistado possibilitando uma maior interação informal entre este e o entrevistador (Gauthier, 2003).

De acordo com Yin (2009) as entrevistas semiestruturadas são como conversas orientadas sendo que apesar do investigador seguir um guião de entrevista, este é flexível o que lhe permite seguir a ordem do discurso e não se limitar à ordem do guião. Um ponto importante a destacar é o envolvimento do investigador, que deve evitar emitir opiniões pessoais e formular as questões de modo a não influenciar as respostas.

Como referido realizámos para este estudo quatro entrevistas:

E1	Interlocutora dos Recursos Humanos
E2	Polaco expatriado há três anos. Função na área das Compras
E3	Polaco Expatriado há três anos. Função na área da Comida
E4	Polaco Expatriado há três anos. Função Diretor

**Tabela 2 – Codificação das Entrevistas Realizadas**

### 2.3.2 – Questionários

Os questionários são um método de recolha de dados utilizado usualmente na investigação quantitativa. No entanto, devido à necessidade de compreender as perceções dos expatriados portugueses residentes na Polónia optámos por questionários abertos.

Os questionários são um instrumento constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito. Segundo Bell (2008) os questionários podem ser fechados ou abertos. Os questionários fechados são mais objetivos, possuem um conjunto de respostas prontas e o indivíduo tem de assinalar a alternativa que considera correta. Os questionários abertos permitem que os indivíduos se expressem e existe uma maior possibilidade de aprofundar as questões. Enquanto nos questionários fechados as alternativas transformam-se em categorias, nos questionários abertos é necessária uma análise de conteúdo.

Para este estudo aplicámos três questionários aos expatriados portugueses residentes na Polónia.

Q1	Português expatriado há 3 anos
Q2	Português expatriado há 2 anos e meio
Q3	Português expatriado há 3 anos

Tabela 3 – Codificação dos Questionários Realizados

### 2.3.3 – Análise Documental

Com as entrevistas e com os questionários pretendemos por um lado conhecer o processo de expatriação e as preocupações por parte da GRH e, por outro, desejamos compreender as perceções dos expatriados relativamente à experiência noutro país. A análise de informação pública complementa a recolha de informação.

A utilização de documentos na análise qualitativa procura acrescentar conhecimentos através da contextualização histórica e sociocultural do objeto em estudo suprimindo qualquer influência ou intervenção do investigador. Estes documentos podem ser revistas, fotografias, jornais ou filmes, são fontes primárias que ainda não passaram por

nenhum tratamento científico e por esta razão merecem uma análise rigorosa (Silva *et al.*, 2009).

A análise dos documentos implica produzir e recompor conhecimentos e novas formas de compreender os fenómenos. “É condição necessária que os factos devem ser mencionados, pois constituem os objetos da pesquisa, mas, por si mesmos, não explicam nada.” (Silva *et al.*, 2009: 10). O investigador deve interpretar e sintetizar estes factos.

Para efeitos deste estudo analisámos dois tipos de documentos prévios: entrevistas televisivas concedidas pelo Presidente Executivo da empresa e, adicionalmente analisámos o site da empresa no sentido de compreender a sua apresentação pública da história, estratégias e evolução.

#### **2.4 – Análise de Conteúdo**

A análise de conteúdo, realizada após a recolha de dados, refere-se ao conjunto de técnicas de análise das comunicações e visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores e conhecimentos relacionados com as variáveis inferidas na mensagem (Bardin, 1977). Na mesma perspetiva, Moraes (1999) refere que a análise de conteúdo permite descrever e interpretar o conteúdo de todos os documentos e textos, o que conduz a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, reinterpretando as mensagens de modo a desenvolver uma compreensão dos seus significados.

A análise de conteúdo requer um processo específico de tratamento de dados que incluem cinco etapas: **Organização da Análise**, seleção dos documentos e textos para analisar; **Codificação** refere-se à transformação dos dados de modo a isolar o conteúdo essencial para ser analisado. Nesta etapa são definidas as unidades de registo, as de contexto e de enumeração; **Categorização** procura dividir o documento ou texto de análise em categorias. Estas categorias devem ser válidas, pertinentes e adequadas; **Inferência** procura alcançar causas através dos efeitos, é um processo muito indutivo; e **Tratamento da Informação**, nesta etapa pretende-se uma compreensão mais aprofundada dos dados (Bardin, 1977; Moraes, 1999).

## Capítulo III - Resultados Obtidos

### 3.1 - Contextualização da Empresa

O galego Jerónimo Martins iniciou a sua atividade em 1792 com apenas uma mercearia, em Lisboa. Em 1881, o último Martins, sem descendentes, entrega a sua pequena loja aos empregados mais notados e deixa os seus bens e quotas da empresa ao seu melhor amigo, Júlio César Pereira de Melo. Apesar da crise vivida durante a 2ª Guerra Mundial, a Mercearia sobrevive graças a Francisco Manuel dos Santos que adquire a loja e cria a empresa “Jerónimo Martins & Filho”. Durante o século XX, o Grupo Jerónimo Martins sofre um forte desenvolvimento em Portugal.

A entrada na área industrial, nos anos 40, foi feita através da inauguração de uma fábrica centrada na produção de bens alimentares. A área de distribuição de produtos de consumo sempre foi a atividade original mas, na década de 70 e 80, sofre um enorme impulso passando a operar com insígnias próprias no formato de retalho e grosso.

No final do século XX o sector de Distribuição em Portugal fez com que o Grupo repensasse as suas prioridades tornando a internacionalização e a expansão objetivos fulcrais para o Grupo. O mercado brasileiro e inglês foram considerados hipóteses de exploração contudo, devido a diversos fatores, foram apostas de curto prazo e não de longo prazo como é o caso dos mercados polaco e colombiano.

#### 3.1.1 - Estratégia e Estrutura

A “Jerónimo Martins é um Grupo português com projeção internacional que atua no ramo alimentar, nos sectores da Distribuição e da Indústria, visando satisfazer os legítimos interesses dos seus Accionistas no curto, médio e longo prazos, ao mesmo tempo que contribui para o crescimento sustentável das regiões onde opera”<sup>1</sup>. Desta missão surgem os objetivos estratégicos do grupo: compreender e consolidar uma posição de liderança nos mercados onde atua; construir insígnias e marcas fortes e responsáveis; e garantir o crescimento equilibrado em vendas e rentabilidade.

---

<sup>1</sup> Fonte: [www.jeronimomartins.pt](http://www.jeronimomartins.pt)



Na prossecução destes objetivos o Grupo desenvolve a sua atividades guiada pelas subseqüentes linhas de atuação: “Reforço da competitividade do preço e da proposta de valor; Melhoria da eficiência operacional; Incorporação da atualização tecnológica; e Identificação de oportunidades de crescimento rentável”

O negócio do Grupo está orientado para as áreas de distribuição, indústria e serviços. Em Portugal, na distribuição alimentar o Grupo consagra uma posição de destaque, operando com os formatos de retalho e grosso sob as insígnias Pingo Doce (supermercados) e Recheio (*cash & carry*). Na Polónia, a cadeia de supermercados Biedronka (formato *discount*), considerada a mais forte cadeia de retalho alimentar nesse país, rede de farmácias Apteka Na Zdrowie e a Hebe dedicada à cosmética e à dermocosmética. Na Colômbia destaca-se pela cadeia de supermercados Ara.

Na indústria alimentar, através das participações que detém na Unilever Jerónimo Martins e na Gallo Worldwide, o grupo é líder em distintos mercados de bens de consumo. Na área dos serviços de marketing, representações e restauração o grupo destaca-se pela cadeia de retalho Hussel, pela Jerónimo Martins Distribuição de Produtos de Consumo onde representa diversas marcas internacionais, e pela Jerónimo Martins Restauração e Serviços (Café Jeronymo, restaurante Chili's e geladarias Ben & Jerry e Olá).

A estrutura organizativa de topo está adaptada às necessidades de um Grupo de dimensão relevante, com objetivos ambiciosos de crescimento e de desenvolvimento internacional. Esta estrutura de gestão é liderada pelo Conselho de Administração, constituído pelo Presidente Alexandre Soares dos Santos e mais dez administradores. A Direção Executiva apoia o Administrado Delegado na gestão corrente dos negócios. Desta estrutura organizacional fazem ainda parte as Direções Funcionais que apoiam e aconselham o Conselho de Administração, a Direção Executiva, a Comissão de Auditoria e outras Comissões especializadas e as restantes sociedades do Grupo, nas matérias específicas de cada área.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Fonte: [www.jeronimomartins.pt](http://www.jeronimomartins.pt)

### 3.2 - A necessidade de internacionalizar

Nos anos 90, o Grupo Jerónimo Martins sentiu a necessidade de expandir a sua atividade, procurando estabelecer-se em novos mercados, fruto da necessidade de crescimento e de desenvolvimento económico que já não existia em Portugal. “Sentimos a necessidade de internacionalizar para continuarmos a crescer. Internacionalizar não é montar uma empresa e começar a produzir” (Soares dos Santos, 2013)<sup>3</sup>.

A expansão para novos mercados dá-se com a entrada na Polónia, por volta de 1995, seguido do Brasil. Enquanto a entrada no Brasil se deve à proximidade cultural, nomeadamente a língua, a entrada na Polónia deve-se mais a razões de ordem económica e política. O Grupo após uma análise macroeconómica compreendeu que a Polónia possuía as condições de segurança e estabilidade em termos de justiça, regime laboral e estrutura mas também por ser um país com potencial de crescimento económico e que apoia a iniciativa privada.

No entanto, o processo de internacionalização no Brasil sofre uma elevada pressão concorrencial, subavaliada, e em 2002 o Grupo decide sair do mercado brasileiro centrando-se apenas na Polónia. A aposta neste mercado iniciou-se em três formatos diferentes mas na fase de reestruturação e consolidação estratégica manteve-se apenas o formato discount nas lojas Biedronka de modo a assegurar o sucesso do negócio. “Na Polónia o discount é um formato vencedor, cá somos líderes dos supermercados e do cash & carry” (E1). Apesar de ser um formato de negócio diferente o Grupo alcançou o êxito e neste momento “cerca de 60% dos resultados do Grupo provêm da Polónia” (E1).

Apesar do Grupo considerar que possuía as condições ideais para assegurar um bom desempenho organizacional surgem sempre dificuldades. De acordo com a entrevista realizada à interlocutora dos RH (E1) os principais obstáculos foram as diferenças linguísticas (polaco) e as práticas de gestão e de negócio. Estas duas últimas apesar de serem vistas pelo Grupo como semelhantes à portuguesa possuem sempre determinadas particularidades.

---

<sup>3</sup> Fonte: Soares dos Santos, A. (2013). Entrevista ao programa “Por onde vamos.” Subordinada ao tema “Internacionalização”. *Sic Noticias*. 30 de Abril de 2013

O processo de internacionalização do Grupo avançou em 2011 para a Colômbia que tem estabilidade fiscal e segurança, elevado potencial de crescimento económico, 50 milhões de habitantes e um Estado que apoia a iniciativa privada (Soares dos Santos, 2013). Para o Grupo a língua facilita os negócios e a adaptação dos expatriados já que o espanhol “é mais parecido com o português, é mais fácil que o polaco” (E1).

### **3.2.1 - Internacionalizar os Recursos humanos**

A expatriação é o tema central no âmbito deste estudo e necessita de uma compreensão detalhada. Quando se passa para um panorama internacional a GRH assume um papel fulcral e interessa compreender de que modo o Grupo acompanha o processo de expatriação dos seus recursos humanos.

Para a Jerónimo Martins expatriar é necessário para deter algum controlo nas subsidiárias e nas operações internacionais e para a difusão de uma cultura organizacional global e transversal. O Grupo tem assim a possibilidade de difundir a cultura e os valores da organização sem descurar a cultura do país de destino. “ (...) quando partimos levamos a nossa cultura, a da Jerónimo Martins. (...) Estamos numa fase em que as nossas práticas são aplicadas lá e as de lá são aplicadas cá.” (E1). De acordo com a interlocutora dos recursos humanos existe partilha de experiências e de conhecimentos entre os expatriados e a companhia de forma a transferir as melhores práticas.

Não existe um departamento próprio de gestão internacional de recursos humanos, todos os assuntos relacionados com os expatriados são tratados no departamento de GRH. De acordo com este departamento a mobilidade dos expatriados varia entre curta e longa duração. “A expatriação é de longa duração, cinco e seis anos, temos pessoas que foram e voltaram a repetir a experiência mas também tivemos pessoas a ir em curta duração para dar apoio” (E1). Neste momento, todos os expatriados são do sexo masculino e exercem funções intermédias e de topo. O tempo médio que os expatriados permanecem fora do seu país de origem varia entre cinco a seis anos contudo, existem expatriados que acabaram por permanecer na Polónia por mais tempo, outros que voltaram para repetir a experiência, e outros expatriados que estão expatriados desde o início da conceção dos negócios na Polónia.

Segundo os expatriados a missão internacional possibilita o seu desenvolvimento profissional e pessoal. A missão internacional é um desafio que permite conhecer outras culturas, uma nova realidade, e novas formas de trabalhar, estes foram os motivos identificados pelos expatriados para aceitarem a ida para outro país trabalhar mas um dos expatriados portugueses incluiu também o salário e a ascensão na carreira (Q3). Outro expatriado referiu o desafio da nova função “Primeiro que tudo o projeto é muito interessante e desafiador. Trata-se de criar uma nova cadeia de lojas com um conceito novo dentro do grupo ligados ao mundo da cosmética e da beleza. Por outro lado a empresa tem um cuidado extremo em garantir boas condições para o expatriado e sua família” (Q2).

### **3.3 – Práticas de Recursos Humanos**

A Jerónimo Martins garante que as práticas de gestão têm como objeto fulcral o desenvolvimento dos seus colaboradores, “o nosso Grupo é de pessoas, feito de e para pessoas. Estas pessoas vão crescendo internamente.” (E1), o que implica um trabalho sistemático e um acompanhamento constante dos colaboradores.

Neste sentido, para o melhor acompanhamento dos colaboradores, o processo de expatriação deverá considerar diversas fases, nomeadamente o recrutamento e a seleção. De acordo com a GRH o recrutamento de expatriados é interno e consumado por convite a “colaboradores de destaque na empresa”. No sentido de selecionar colaboradores que demonstrem capacidades de trabalhar nas três geografias e motivação para alargar horizontes, Grupo valoriza um conjunto de características consideradas fundamentais para o bom desempenho e sucesso da missão internacional. A interlocutora apontou como características essenciais num expatriado a capacidade de lidar e aceitar outra cultura, a abertura à experiência, elevados conhecimentos sustentados da casa-mãe, autonomia, capacidade de correr riscos, empreendedorismo, dinamismo, capacidade de adaptação e de resistência

Estas características são descobertas nos potenciais expatriados através do seu desempenho na função e do acompanhamento que é feito pelo departamento de GRH. De tal constitui prova a asserção da interlocutora dos RH de que “estas pessoas são acompanhadas e elas podem nem saber que podem ser expatriadas, mas também existem aqueles que mostram interesse e nós estamos atentos a isso”(E1)

Algumas destas características foram mencionadas pelos expatriados. Estes consideram que para uma missão internacional as pessoas devem “ter a cabeça aberta” (expatriados polacos E2, E3 e E4), estarem abertas a novas experiências, determinados, capazes de lidar com outra cultura e ambiente “de forma a conseguir adaptar-se rapidamente a outra realidade, deverá ser seguro do seu valor para conseguir implementar algumas mudanças que julgue serem necessárias.” (Q1).

No sentido de preparar o futuro expatriado o Grupo fornece relativamente ao país de destino, toda a informação relacionada com o desempenho da função e com as questões sociais, económicas e organizacionais. A questão familiar ganhou também relevância no quadro das entrevistas realizadas. No Grupo, os potenciais expatriados têm a oportunidade de, juntamente com o cônjuge, visitar o país que os irá acolher com o objetivo de conhecer e ter mais contacto com a nova cultura, procurar alojamento e escolas. Por motivos de ordem laboral é costume os expatriados já terem viajado mais vezes e convivido com os habitantes do destino e futuros colegas (E1).

No país de destino, antes da integração na companhia, é proporcionada formação linguística num curso intensivo que se centra na conversação e na aprendizagem da história e diferenças culturais, tem uma duração de cerca três a quatro meses. A interlocutora dos RH salientou que se o expatriado sentir necessidade de prolongar o tempo de formação, a integração na companhia é adiada. A formação é complementada com outras ações de formação mais direcionadas para a função que o expatriado irá exercer. “Quando acaba o curso têm um plano de integração na companhia para compreender o negócio, conhecer a companhia, a sua estrutura, a interação entre as pessoas, a sua função. Tudo o resto acontece naturalmente.” (E1)

Os expatriados consideram que a formação linguística é muito importante para iniciar as funções no país de destino contudo, cinco dos expatriados não tiveram a oportunidade de visitar o país antes mas consideram que essa preparação é importante para facilitar a adaptação e conhecer primeiro o país. O expatriado (Q2) que teve essa oportunidade considerou que foi um aspeto importante para conhecer o país e facilitar o seu estabelecimento. É pertinente salientar que este mesmo expatriado, ao contrário dos restantes, já tinha estado expatriado em Espanha.

A formação linguística referida também é facultada aos cônjuges dos expatriados. O Grupo compreende que as questões familiares são de extrema importância e que qualquer falha na integração e adaptação familiar influenciará o sucesso da missão. Neste sentido, família acompanha o expatriado para o novo destino no entanto, existe uma tendência para o expatriado ir primeiro desacompanhado para que haja uma aculturação, uma integração no novo país e mais tarde a família vai ao seu encontro. Os expatriados referiram que a família foi passado dois/três meses e que desempenhou um papel basilar na sua adaptação, “acho que vir com a família é uma ajuda fundamental, pelo menos, no meu caso foi muito importante ter esta zona de conforto” (Q1).

De acordo com a interlocutora de RH a família motiva e apoia o expatriado e facilita as relações interpessoais o que beneficia o desempenho e adaptação do expatriado.

O acompanhamento ministrado ao expatriado é extensível aos elementos familiares na medida em que o Grupo proporciona medidas com a intenção de facilitar a integração. Estas medidas passam pela formação linguística ao cônjuge como referido anteriormente, pelo apoio na procura e na integração nas escolas internacionais dos filhos e pelo apoio na procura de alojamento. Para além destas medidas, os expatriados mencionaram que a companhia ajuda nas despesas de alojamento, escola e transportes. “Sem este apoio seria muito difícil a adaptação em Portugal” (E3).

A interlocutora de RH refere que os expatriados e as suas famílias são sempre acompanhados no sentido de compreender como está a decorrer a integração no novo país mas também para os expatriados manterem o contacto e sentirem apoio por parte da empresa. Este acompanhamento permite também avaliar o desempenho dos expatriados no novo destino. A interlocutora reconhece que o processo de expatriação é um investimento e não existem margens para erros, neste sentido o acompanhamento constante e a avaliação são uma forma de assegurar o sucesso da missão.

A avaliação de desempenho segue os mesmos critérios, seja na Polónia ou em Portugal. A interlocutora explica que os processos base não mudam apesar de existirem sempre algumas particularidades consoante o país. Os expatriados são sempre avaliados e monitorizados e se existir necessidade têm acesso a ações de formação, seja para melhorar o desempenho na sua função ou adquirir mais competências.

Relativamente à repatriação o Grupo declara prover os instrumentos essenciais para uma reintegração e readaptação no país de origem através da apresentação das novas equipas de trabalho ou da apresentação de qualquer alteração nos métodos ou práticas de trabalho para que haja uma readaptação à função.

### **3.4 – Adaptação às diferenças**

O Grupo reconhece que a internacionalização e a deslocação de recursos humanos para outro país implicam mudanças, nomeadamente ao nível da cultura. No que diz respeito às práticas de gestão do Grupo Jerónimo Martins, como referido anteriormente, os princípios base são idênticos nas três geografias mas cada país tem as suas singularidades o que implica métodos e práticas de trabalho distintas e os expatriados “devem compreender que o trabalho feito aqui não é igual ao da Polónia, devem adaptar-se” (E1).

Tanto a GRH como os expatriados identificaram como diferenças não só as práticas, métodos e processos de trabalho mas também o ritmo de trabalho, a capacidade de produção, os hábitos dos clientes, as interações sociais, os hábitos alimentares e, evidentemente, a Língua. Estas diferenças culturais são entendidas pelos entrevistados como fatores do desempenho, da satisfação e do bem-estar dos expatriados.

Na Polónia o ritmo de trabalho é muito mais acelerado e os expatriados polacos que estão em Portugal salientaram que este aspeto teve impacto no seu modo de trabalhar e na sua vida familiar de forma positiva. “Os portugueses são muito mais calmos (...) eu aqui tenho um horário de trabalho... e tenho mais tempo com a família (...)” (E4). Estes expatriados prescreveram que a forma de trabalhar em Portugal permite-lhes dedicar mais tempo à família possibilitando uma maior adaptação desta. Um dos expatriados portugueses referiu que “A nível profissional normalmente tudo começa mais cedo e acaba mais cedo. Existe uma predisposição em ser o mais produtivo durante o expediente do trabalho” (Q2)

Um dos expatriados portugueses (Q1) também referiu que “as velocidades dos países e das companhias são totalmente distintas”, e esta velocidade influencia o crescimento económico das companhias implicando práticas e métodos de trabalho diferentes, o que contribui para o desenvolvimento profissional dos expatriados.

As interações sociais foram uma das particularidades mencionadas pelos expatriados polacos e portugueses e é um aspeto que parece influenciar a adaptação destes no novo destino. De acordo com os polacos, os portugueses convivem e interagem mais socialmente, “à segunda-feira na primeira hora falamos de como foi o fim-de-semana, se fui almoçar fora o que comi. Na Polónia isto não acontece, não existe este convívio” (E2), o expatriado português (Q1) referiu que os polacos são pessoas mais fechadas contudo, na Polónia já existe uma comunidade de portugueses o que facilita a sua integração no novo país.

O clima e os hábitos alimentares, também identificadas como grandes diferenças, parecem exercer algum impacto na integração. O clima na Polónia é muito mais frio e a duração do dia menor em relação a Portugal, um dos portugueses expatriados salientou que acabou por se habituar mas prefere o clima em Portugal. Já os polacos consideram que o clima em Portugal é muito melhor no entanto, tiveram de se adaptar gradualmente aos hábitos alimentares, “hora de almoço, para quê uma hora para comer, eu como em quinze minutos” (E3), “em casa cozinhámos como os portugueses (...) a comida portuguesa é melhor” (E4). Um dos expatriados portugueses referiu “Não podemos vir para a Polónia e estar a pensar no clima, nas praias ou na gastronomia. A Polónia também tem vários encantos, como a neve, o frio, a sua gastronomia, a cultura e cidades lindíssimas.” (Q2)

Os expatriados polacos e portugueses consideraram que a aprendizagem da língua foi a fase mais complicada e mais importante na sua adaptação ao novo país. Salientaram que aprenderam mais rapidamente a língua no momento em que começaram a trabalhar e a conviver do que no curso intensivo que tiveram direito.

Apesar destas diferenças os expatriados parecem ter aceite e compreendido a nova cultura. Um dos expatriados polacos e um dos expatriados portugueses referiram que é necessário ouvir e aceitar certos aspetos porque estando num país novo existem situações que não são iguais ao que estão habituados, e por mais que pareça não ter sentido ou lógica é necessário aceitar e depois, se for necessário ou aceite pela nova cultura, alterar para que seja mais vantajoso para a companhia e para os colaboradores.



### **3.4.1 – Dificuldades Sentidas pela empresa e pelos expatriados**

Num processo de expatriação diversos são os obstáculos e dificuldades que podem emergir contudo, é importante salientar que o insucesso da missão internacional implica custos para a organização e para o expatriado. Segundo o Grupo a adaptação ao novo destino influencia o sucesso da missão no entanto, de acordo com a interlocutora de RH ainda não existiram insucessos no processo de expatriação.

Apesar de o Grupo considerar que não tenham existido casos de insucesso surgiram situações, principalmente relacionadas com a adaptação familiar, que limitaram o sucesso do processo de expatriação. “Existem casos que a pessoa volta pela família” (E1). O Presidente Alexandre Soares dos Santos (2013) salientou que “as esposas dos nossos quadros passam por um período de uma crise porque trabalhavam e ao ir deixam de trabalhar, convence-las a aprender uma língua para estabelecer relações, isto tem uma influência no dia-a-dia. Um casal que esteja na Polónia e se divorcia, e tivemos muitos divórcios na entrada, provoca um problema no casal e no desempenho do expatriado”. No que diz respeito aos filhos os expatriados polacos consideram que não existiram obstáculos, “as crianças adaptam-se com mais facilidade” (E4).

A língua é vista tanto pelos expatriados portugueses e polacos como pela GRH como uma das maiores dificuldades a ser ultrapassada. Embora um dos expatriados polacos ter referido que a aprendizagem da língua foi fácil, os restantes consideraram difícil aprender português. E os expatriados portugueses consideraram complicado aprender polaco mas importante num país onde quase ninguém fala inglês “ (...) a aprendizagem da língua polaca para ambos é muito importante para sentir mais segurança no dia-a-dia.” (E1).

### **3.4.2 - Balanço das aprendizagens**

Estas aprendizagens são vistas pelos expatriados importantes para o seu crescimento profissional e para o desenvolvimento da companhia. Relativamente à aprendizagem da língua os expatriados consideram que foi essencial para começarem a exercer a sua função e para o cônjuge desenvolver relações sociais. No entanto, os expatriados referiram outras aprendizagens como a experiência de trabalhar num novo país, num novo negócio, conhecer outro povo e outros costumes e tradições. Estas aprendizagens

são importantes para o seu desenvolvimento na carreira mas também para o seu desenvolvimento pessoal e social.

Para além da língua os expatriados referiram outras aprendizagens que foram desenvolvendo ao longo da sua estadia no novo destino. “Desde logo a experiência de expatriação torna-nos mais ricos, possibilita uma maior abertura de espírito, maior capacidade de adaptação, maior flexibilidade e mobilidade. (...) Na Polónia aprendi a gerir melhor o tempo, a ser mais produtivo e a ser mais rigoroso e disciplinado comigo próprio.” (Q2). “Fiquei muito mais organizado e metódico” (Q3). Os expatriados adequaram os comportamentos e a sua forma de trabalhar para estar de acordo com as práticas na Polónia. Relativamente aos expatriados polacos, dois deles referiram que aprenderam a ter mais paciência porque em Portugal tudo se faz muito mais lentamente do que na Polónia contudo, hoje em dia salientam que “sou mais português que polaco” (E2).

Os expatriados têm a oportunidade de trabalhar noutras áreas, funções ou departamentos distintos dos que estavam habituados no país de origem e, assim, desenvolvem diferentes conhecimentos. Estes conhecimentos são partilhados e usufruídos pela companhia para incrementar novas práticas que potenciem o crescimento económico. Esta partilha é feita em momentos de convívio ou de reuniões, quando o expatriado regressa, ou até mesmo em momentos de contato entre a companhia e os expatriados. Como referido pela interlocutora de RH as práticas dos outros países podem ser implementadas cá e vice-versa.

### **3.5 – Regresso ao país de origem**

O regresso ao país de origem é uma fase tão importante para o expatriado como o processo de expatriação. Neste sentido, tal como a expatriação, a repatriação necessita de uma compreensão pormenorizada.

De acordo com os expatriados polacos e portugueses a repatriação, não estando planeada ao início, não é alvo de preocupação ou de preparação por parte destes e acreditam que caso venha a acontecer, encontram o apoio necessário no Grupo, idêntico ao que receberam no processo de expatriação. Os expatriados referiram também que num processo de repatriação a sua maior preocupação é a família e a sua estabilidade.

Neste momento, apesar do cônjuge ter sofrido uma certa descontinuidade na sua vida pessoal, passados três anos, existe uma certa familiaridade com o novo país e os filhos nas escolas criaram relações de amizade. Partir novamente para o país de origem poderá provocar novamente um choque cultural e destabilizar a vida familiar. Estes foram aspetos referidos pelos expatriados quando abordados sobre o possível regresso ao país de origem.

Os três polacos entrevistados referiram que Portugal é um país com melhores condições que a Polónia ao nível do clima, da estabilidade e segurança e da qualidade das escolas e, por estas razões e se tiverem a possibilidade de escolha, não pretendem regressar ao destino de origem. Dois dos portugueses expatriados mencionaram que sentem falta do clima de Portugal no entanto, o que motivaria o seu regresso seria um desafio maior ao que têm neste momento.

## Capítulo IV – Discussão de resultados

O Grupo Jerónimo Martins possui um único Conselho de Administração e uma Direção Executiva, em Portugal, e até ao momento do estudo, compostos por membros das duas geografias – Portugal e Polónia. A tomada de decisão é feita em conjunto, demonstrando existir uma interdependência de forma coerente com a transversalidade destes órgãos às duas geografias. As práticas de GRH são delineadas e aprovadas pelos órgãos supracitados em função dos objetivos estratégicos globais sendo que os princípios de gestão são os mesmos mas cada subsidiária tem os seus métodos e práticas. Este posicionamento inscreve-se na tipologia de Bartlett & Ghoshal (1987; 1992) que refere que o modelo de GRH, nas organizações com estratégia transnacional, tende a assumir uma abordagem geocêntrica. Esta atua na identificação das melhores pessoas para ocuparem os cargos de topo e intermédios independentemente da nacionalidade destes. No quadro das organizações com esta abordagem geocêntrica, a tomada de decisão estratégica baseia-se na colaboração entre as subsidiárias e na difusão da cultura organizacional, o que está em consonância com a informação recolhida no caso da organização sob estudo.

Para a construção desta cultura organizacional o Grupo parece compreender que a alocação de recursos humanos é uma vantagem competitiva, pela necessidade de controlo das operações internacionais mas também pela partilha da cultura organizacional. De acordo com a interlocutora dos RH existe partilha de experiências e conhecimentos, e a transferência das melhores práticas está alinhada com a cultura organizacional Assim, tal como Schuler *et al.* (2005) refere, os expatriados operam como elos de fluxos multidirecionais de aprendizagens organizacionais, transmitem a cultura e os valores da empresa-mãe às subsidiárias mas levam à casa-mãe práticas alternativas. Neste sentido, o conhecimento é desenvolvido e difundido para toda a rede, o que está alinhado com a tipologia que lhe corresponde tal como proposta por Bartlett & Ghoshal (1987; 1992).

Podemos considerar que o Grupo possui capacidade de gestão glocal – pensar localmente e agir globalmente, o que indica o seu desenvolvimento para uma estratégia transnacional (Bartlett & Ghoshal, 1987; 1992). Para estes autores é esta gestão glocal, que se sustenta na construção de capacidades flexíveis de gestão, a chave para o sucesso das organizações nos mercados mundiais. Neste quadro os expatriados assumem um

papel vital já que é através de si que se facilita a compreensão mais pormenorizada dos contextos internacionais em que operam enquanto contribuem ativamente para o desenvolvimento de capacidades transnacionais nas subsidiárias e as mantêm ligadas aos objetivos da empresa-mãe.

O Grupo assegura que as suas práticas de GRH visam o desenvolvimento destes dentro da organização e os expatriados veem a missão internacional como uma oportunidade de desenvolvimento profissional e crescimento na empresa. Neste sentido, de acordo com a informação recolhida, os expatriados são colaboradores de destaque, com elevado potencial na empresa e detentores de um conjunto de características, consideradas pelo Grupo, essenciais para o sucesso da missão internacional.

Em acréscimo, as práticas de seleção de potenciais expatriados não são rígidas no Grupo apesar de existir um perfil tipo de expatriados, o que converge de algum modo com a convicção de que não existe um perfil único de expatriado e as organizações devem colocar de lado a crença de que um colaborador com sucesso na empresa-mãe tem sucesso em qualquer lugar (Tung, 1981; Mendenhall *et al.*, 1985; Bartlett *et al.*, 1992; Bolino *et al.*, 2000; Pereira *et al.*, 2005 e Wang *et al.*, 2011). Ainda assim, não deixa de haver um consenso em torno de um corpo de características pessoais e profissionais declarados e aceites por vários interlocutores como válido, o que mostra que há uma conceção culturalmente partilhada sobre o perfil do expatriado, e logo, uma teoria implícita sobre os traços e competências exigíveis para o sucesso em missões de expatriação. Este perfil encontra apoio na literatura já que muitas das características apontadas foram consideradas críticas para estes efeitos. Por exemplo, a abertura à experiência e a capacidade de aceitar e lidar com pessoas de outras culturas, que são dadas como fatores de adaptação cultural dos expatriados (Caligiuri, 2000), ou a capacidade de resistência perante situações stressantes, e a autonomia e a autodisciplina que são vistas como relevantes para o bom desempenho e para a adaptação ao contexto de trabalho (Mendenhall *et al.* 1985, Caligiuri *et al.*, 2005, Shaffer *et al.*, 2006, Caligiuri *et al.*, 2009). Do mesmo modo, a convicção interna de que o conhecimento da organização e a capacidade de transmitir informação de modo eficiente são fatores indispensáveis para a adaptação ao novo contexto de trabalho encontra eco nos estudos de Tsai *et al.* (2012).

A capacidade de lidar com pessoas de outras culturas, característica considerada pelo Grupo importante para o sucesso da missão, parece estar relacionada com as competências interculturais. Walsh *et al.* (2010) referem que a capacidade de comunicar de modo eficaz com pessoas de um universo cultural distinto tem mais valor num processo de expatriação do que as competências técnicas, também consideradas pelo Grupo como importantes para difundir o conhecimento. Walsh *et al.* (2010) asseguram que um expatriado com competências interculturais constrói uma base comum de significados para partilhar e comunicar os valores e os objetivos organizacionais, criando assim uma visão partilhada.

Os expatriados referiram que, numa nova cultura, é necessário ouvir e aprender a aceitar o que é novo. Podemos considerar que este saber lidar com novos costumes e novas formas de pensar está interligada com a abertura à experiência mas também com as competências interculturais e o saber lidar com novas culturas.

Adicionalmente, o Grupo reconhece que para o sucesso da missão internacional é fundamental preparar os seus expatriados e assim converge com autores Bwauk *et al.* (2000), Black *et al.* (2000), Foster, (2000), Vögel *et al.* (2008) Cerimagic *et al.* (2011) que defendem que a adaptação dos expatriados e o sucesso da missão não exige somente critérios de seleção rigorosos mas também uma formação e preparação do expatriado face ao novo contexto e às novas interações profissionais e sociais.

Caligiuri *et al.* (2005) considera que deve existir um plano de formação antes da partida para o novo destino, uma orientação cultural que se centre no fornecimento de informações sobre as práticas de recursos humanos, a rotina diária, os transportes, entre outras situações básicas que possam tornar mais confortável a vida noutra país. O Grupo não possui um plano de formação antes dos candidatos à expatriação partirem. No entanto, concede aos candidatos à expatriação toda a informação sobre a sua função e sobre o novo destino e estes têm a oportunidade de visitar o país no sentido de conhecer a o clima, as escolas, os alojamentos, a geografia, e os costumes locais. Estas situações básicas como os padrões de comportamento, estilos de vida, a política, religião, clima e geografia, para Briscoe *et al.* (2004) são vistas como necessárias na formação. Apesar de este autor considerar que deve existir um plano de formação que contenha estes conteúdos, o expatriado que teve acesso a esta oportunidade assegura que a visita ao país de destino foi importante para a sua adaptação. Importa realçar que

esta visita ao novo destino é uma medida muito recente nas práticas de gestão do Grupo, o que reflete um incremento na qualidade da gestão da expatriação.

No país de destino é concedida aos expatriados formação linguística, vista como essencial para a integração na companhia, o que converge com as conclusões de Briscoe *et al.* (2004) e Caligiuri *et al.* (2005) de que as organizações devem proporcionar formação da língua para facilitar a adaptação cultural e no trabalho. Os expatriados consideraram que esta formação foi importante para começarem as suas funções no novo país mas destacaram que a aprendizagem da língua ocorreu sobretudo nas interações do dia-a-dia.

As competências linguísticas, embora não tenham sido referidas como critérios de seleção, são desenvolvidas pela formação o que possibilita aos expatriados empregar conscientemente as distintas estruturas da língua partilhando informações sem que exista incongruências ou desentendimentos que dificultem a adaptação (Bolino *et al.*, 2000, Graf, 2004, Peltokorpi, 2010). As interações no dia-a-dia, de acordo com os expatriados, possibilitaram um maior entendimento da língua desenvolvendo também as competências comunicacionais, que permitem construir relações sociais e incrementar a aprendizagem da cultura (Graf, 2004).

O entendimento em torno das competências linguísticas e de comunicação parece ser no Grupo o de que são centrais mas podem ser desenvolvidas pela formação, pelo que não são valorizadas na fase de seleção. De algum modo isto não é reforçado pela literatura pois os estudos mostram que as organizações tendem a procurar expatriados que saibam comunicar e manter contactos (Minter, 2008).

No entanto, os expatriados referiram outras aprendizagens que desenvolveram ao longo da sua estadia no novo destino. O Grupo e os expatriados reconhecem a importância destas aprendizagens para o desenvolvimento profissional e para o crescimento da companhia. De acordo com Haslberger *et al.* (2009) as aprendizagens que são desenvolvidas facilitam a adaptação cultural e o desempenho dos expatriados na organização.

Para além de aprendizagens relacionadas com os métodos e práticas de trabalho que são necessárias para o bom desempenho num novo destino, outros conhecimentos e

aprendizagens como a paciência ou a flexibilidade, mencionadas pelos expatriados, influenciam a mudança para comportamentos mais adequados à envolvente permitindo uma adaptação cultural mais facilitada (Haslberger *et al.*, 2009, Yamazaki, 2010).

O Grupo não concede formação intercultural no sentido de desenvolver competências interculturais. Esta formação é considerada fulcral para que exista adaptação cultural (Black *et al.*, 2000; Vögel *et al.*, 2008). Contudo, contrariando um pouco a literatura os expatriados através das aprendizagens que vão realizando ao longo das interações na nova envolvente começam a desenvolver estas competências interculturais e tornando o seu comportamento mais flexível e adequado à cultura de forma a evitar equívocos e problemas na comunicação, problemas referidos por Bolino *et al.* (2000) e Peltokorpi (2010). Deste modo, no sentido de obviar estes obstáculos os expatriados quase seguem o que Forster (2000) prescreve: procuram aceitar e seguir as normas do novo país e a comportar-se da maneira mais apropriada face às idiossincrasias históricas e culturais de cada grupo social mesmo sem terem formação intercultural.

A dimensão relativa à família que os entrevistados abordaram encontra apoio nas recomendações de Vögel *et al.*, (2008) e Minter (2008) que inclui a família no target da preparação prévia. O Grupo no sentido de facilitar a integração da família proporciona ao cônjuge formação linguística no país de destino todavia, Pereira *et al.* (2005) refere ainda que a formação à família deveria se centrar também em aspetos como a cultura, os valores e as regras legislativas e socioculturais do país. A formação intercultural no caso da família, principalmente do cônjuge, seria fundamental.

O Grupo compreende igualmente a importância da família enquanto suporte social. A ideia de que a família motiva e apoia o expatriado é suportada na literatura pelos estudos de De Cieiri *et al.* (1991), Caligiuri; *et al.* (1998), Shaffer *et al.* (2001) e Lazarova *et al.* (2010) prescrevem que a adaptação cultural poderá ser facilitada com o apoio familiar e dedicação ao trabalho. A perceção dos expatriados polacos entrevistados de que a cultura portuguesa é mais favorável à vida familiar reforça a ideia de que um equilíbrio ao nível do comprometimento familiar e organizacional permite uma maior adaptação cultural (Shaffer *et al.*, 2001).

Os expatriados referiram que a adaptação do cônjuge foi uma fase complexa por não terem uma ocupação, como uma descontinuidade na sua vida pessoal como é referido



por Vögel *et al.* (2008) e Gupta *et al.* (2012). As recomendações de Cole (2011) de adicionalmente à formação, oferecer a assistência e apoio no estabelecimento da família de forma a construir uma rede de relações sociais entre esta e os outros expatriados, seus familiares e entre os habitantes do destino, não encontram suporte empírico na organização estudada.

De acordo com Yamazaki (2010) a adaptação cultural ocorre quando existem mudanças comportamentais, emocionais, cognitivas e de atitudes. Para que ocorram é essencial que os expatriados aceitem a nova cultura. Os expatriados através do processo de aprendizagem, de mudança de comportamento e de aceitação da nova cultura demonstram estar satisfeitos e capazes de executar as suas funções e de conviver no recente destino. Estes referiram que no início tiveram de superar alguns obstáculos e dificuldades, como se tivessem vivenciado o choque cultural referido por Black *et al.* (1991), mas ao longo da sua estadia foram se adaptando às diferenças culturais. Estas informações vão ao encontro do que é referido por Haslberger *et al.* (2009), quanto mais durar a expatriação maior será a adaptação ao novo país. Podemos também considerar perante estes dados que os expatriados possuem competências interculturais. Segundo Lustig *et al.* (2003), um expatriado com estas competências adequa os seus comportamentos ao novo ambiente e às expectativas culturais.

A inexistência de insucessos no processo de expatriação reportados pelo Grupo revela que não considera como insucesso os casos de expatriados que regressaram a pedido próprio por motivos familiares, possivelmente porque não acarretam elevados custos para a organização nem para o expatriado. Soares dos Santos (2013) referiu também que no início dos negócios na Polónia existiram muitos casos de divórcio contudo, não podemos considerar este acontecimento para este estudo como uma causa de falta de adaptação porque o divórcio poderia ter acontecido no país de origem.

A temática da repatriação foi abordada de forma mais generalista, sendo no entanto reconhecido que a repatriação é tão importante como a expatriação, o que converge com a opinião de Sussman (2001), Chew *et al.* (2008), Kraimer *et al.* (2009) e Stahl *et al.* (2009) de que é necessário um programa eficaz para reintegrar o expatriado no ambiente de origem de modo a promover a satisfação no trabalho. No entanto, a informação recolhida não permitiu identificar um processo tipificado de facilitação da repatriação.

Os expatriados, principalmente os expatriados portugueses, salientaram que o que motivaria o seu regresso seria um desafio profissional maior, ideia que converge com o defendido por Kraimer *et al.* (2009) de que os repatriados quando não são desafiados profissionalmente ou quando as suas aprendizagens não são reconhecidas sentem-se demasiado qualificados para as suas funções, podendo existir a possibilidade de procurarem outras oportunidades fora da empresa.

## Capítulo V – Conclusão

O presente estudo teve como motivação compreender que dinâmicas prognosticam sucesso na adaptação cultural dos expatriados, e mais concretamente, no caso dos expatriados do Grupo Jerónimo Martins. Para o desenvolvimento deste estudo foi revista a respetiva teoria deste tema e procedeu-se ao estudo de caso do Grupo e dos seus processos de expatriação.

Como referido ao longo deste estudo os recursos humanos num panorama internacional reforçam o seu estatuto de vantagem competitiva para as organizações. No sentido de assegurar o sucesso das missões internacionais, uma gestão internacional de recursos humanos eficaz é essencial para evitar riscos e custos para as organizações e para os expatriados.

Tratando-se de uma organização que adota uma estratégia transnacional as práticas encontradas são consistentes com os princípios coerentes desta tipologia estratégica. Nomeadamente, a aposta na expatriação para o crescimento e desenvolvimento dos negócios do Grupo mas também para o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores. A expatriação é assim tida como uma ferramenta para um maior controlo estratégico e global das operações nas subsidiárias e a partilha da cultura organizacional, estimulando assim uma gestão glocal. Deste modo, o Grupo tem a oportunidade de contribuir para a transferência das melhores práticas que estão alinhadas com a cultura organizacional.

Do ponto de vista global, os resultados indicam que a maioria das práticas de expatriação no caso estudado converge com o estado da arte no que respeita à importância reconhecida da adaptação cultural e da satisfação dos expatriados e suas famílias ao novo destino. Neste sentido, o departamento de GRH acompanha todo o processo desde a partida até ao estabelecimento, na procura de escolas e de alojamentos, e mais tarde a repatriação destes expatriados.

Algumas dificuldades reportadas no que respeita à língua e à adaptação familiar poderão decorrer da não adoção de algumas boas práticas relativas à antecedência da preparação linguística e comunicacional (nomeadamente na fase de seleção) e à não consideração

de algumas dimensões adaptativas do foro psicossocial da família (nomeadamente o cônjuge).

No entanto, no caso estudado, a família é considerada um suporte imprescindível na integração num novo país com impacto na adaptação cultural dos expatriados. Os expatriados consideraram que a ida da sua família na missão internacional foi de extrema importância para sentir apoio e conforto no novo país, e o apoio dado pela companhia na primeira visita ao país e na procura de escolas e casas foi essencial para o seu estabelecimento, pelo que há um acordo pleno quanto à sua centralidade.

No caso estudado, a organização parece ter construído um capital de conhecimento sobre os expatriados nomeadamente na construção de um perfil de competências validado internamente pela praxis mas que não se encontra formalizado, talvez devido à compreensão de que não há um único perfil eficaz. Este perfil poderá ser resumido em características como a abertura à experiência, capacidade de lidar outras culturas, empreendedorismo, autonomia e competências técnicas.

Este estudo de caso parece ilustrar bem um processo de construção contínua de um corpo de saberes de boas práticas de GRH relativas à expatriação mas que não configura ainda um sistema integrado de gestão da expatriação sobretudo por o tema da repatriação não ser alvo de práticas formais e planeadas. Considerando que a mobilidade é valorizada na organização e que é encarada como essencial ao processo de internacionalização e estratégica para o sucesso dos negócios do Grupo, há aqui uma política de GRH que coloca pressão para a total integração das práticas de expatriação na medida em que o número de expatriados vá aumentando.

Em suma, podemos encontrar neste estudo de caso um conjunto de práticas desenvolvidas de forma *ad hoc* mas que se instituíram como boas práticas aceites internamente para a gestão dos expatriados. Pode-se afirmar que a praxis consolidou-se numa política de expatriação mas que não constitui ainda um sistema integrado de gestão dos expatriados, subsistindo a dúvida de se saber se o modelo que aí está a ser gerado não poderá vir a ser alternativo aos, mais complexos, que surgem na literatura.

No desenvolvimento de trabalhos de investigação existem sempre limitações inevitáveis. No âmbito desta pesquisa o primeiro limite é o instrumento metodológico

eleito. O estudo de caso não podem ser generalizado, este é um caso isolado e as suas conclusões referem-se apenas a este contexto organizacional.

As técnicas de recolha de dados foram outro dos limites. Enquanto aos expatriados polacos foi possível realizar entrevistas semiestruturadas, aos expatriados portugueses optou-se por questionários abertos. Os questionários limitaram as respostas e não permitiram aprofundar alguns temas.

O terceiro limite deve-se ao facto de os expatriados entrevistados serem até ao momento aparentemente casos de sucesso e não ter sido possível entrevistar repatriados que tenham voltado devido à família, casos estes que foram mencionados pela interlocutora de RH. Apesar de não serem considerados casos de insucesso pelo Grupo, seria interessante uma análise comparativa de modo a compreender melhor os fatores de insucesso.

Encarando as limitações referidas é pertinente evidenciar algumas sugestões para investigações futuras no âmbito das dinâmicas que prognosticam sucesso na adaptação cultural dos expatriados.

De modo a validar as conclusões alcançadas neste estudo, seria proveitoso conduzir um estudo de natureza quantitativa que envolvesse um número maior de organizações internacionalizadas e que se centrasse na problemática desta pesquisa.

Considerando o impacto da família, nomeadamente do cônjuge, na adaptação cultural, na satisfação e bem-estar dos expatriados seria pertinente elaborar um estudo que incidisse no impacto do processo de expatriação na família e que permitisse a identificação de resoluções que facilitem a adaptação cultural do cônjuge no novo destino.

Seria também pertinente compreender de modo mais pormenorizado de que forma os expatriados desenvolvem as aprendizagens ao longo da sua experiência e de que forma estas aprendizagens são utilizadas no crescimento e desenvolvimento organizacional.

## Bibliografia

Ailon, Harry (2008), Mirror, mirror on the wall: culture's consequences in a value test of its own design. *Academy of Management Review* 33 (4), 885-904

Almeida, Leandro e Teresa Freire (2003) Metodologia de Investigação em Psicologia e na Educação. *Cadernos de Consulta Psicológica*, 2, 143-154

Barañano, Ana Maria (2004), Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de Apoio à Realização de Trabalhos de Investigação. Lisboa: Edições Sílabo.

Bardin, Laurence (1977), *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70

Bartlett, Christopher A. e Sumantra Ghoshal (1987), Managing across Borders: New Strategic Requirements. *Sloan Management Review*, 28 (4), 7-17

Bartlett, Christopher A. e Sumantra Ghoshal (1992), Gerenciando Empresas no exterior – a solução transnacional São Paulo: Makron Books

Bell, Judith (2008), Projeto de pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. Porto Alegre: Artmed 4ª Edição

Bilhim, João (1996), Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, João (2009), Gestão estratégica de recursos humanos. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 3

Bhawuk, Dharm. P. S. e Richard W. Brislin (2000), Cross-cultural training: a review', *Applied Psychology - An International Review*, 49 (1), 162-191.

Black, J. Stewart. e Mark Mendenhall (2000), A Practical but Theory-base Framework for Selecting Cross-Cultural Training Methods. *Readings and Cases in International Human Resource Management*, 442-469.

Bolino, Mark e Daniel Feldman (2000), Increasing the skill utilization of expatriates. *Human Resource Management*, 34 (4), 367-379.

Briscoe, Dennis e Randall Schuler (2004), International Human Resource Management – Policy and Practice for the Global Enterprise. (2ª Ed.), London e New York: Routledge.

Caligiuri, Paula, MaryAnne Hyland e Aparna Joshi (1998), Families on Global Assignments: Applying Work/Family Theories Abroad. In A. Rahim (Ed.) *Current Topics in Management*, 3, 313-328.

Caligiuri, Paula (2000), Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, 40 (1), 61-80.

Caligiuri, Paula, Jean Phillips, Mila Lazarova, Ibraiz Tarique e Peter Bürgi (2001), The Theory of met expectations applied to expatriate adjustment: the role of cross-cultural training. *International Journal of Human Resources Management*, 12 (3), 357-372.

Caligiuri, Paula e Ibraiz Tarique (2005), International Assignee Selection and Cross-Cultural Training and Development. *Handbook of Research in IHRM*, 1, 2-32.

Caligiuri, Paula (2006), Developing global leaders. *Human Resources Management Review*, 19 (2), 219-228

Caligiuri, Paula, Ibraiz Tarique e Rick Jacobs (2009) Selection for International Assignments. *Human Resources Management Review*, 19 (3), 251-262.

Cerimagic, Sabina e Jim Smith (2011), Cross – Cultural Training: the importance of investing in people. *RICS: Construction and Property Conference*, 667-675.

Chew, Janet e Shelda Debowski (2008), Developing an effective repatriation strategy for MNC: A model and tools for International Human Resources management. *Journal of Comparative International Management*, 11 (2), 3-21.

Cole, Nina (2011), Managing global talent: solving the spousal adjustment problem. *The International Journal of Human Resources*, 22 (7), 1504-1530.

Coutinho, Clara Pereira e José Chaves (2002) O estudo de caso na investigação em Tecnologias Educativas em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15 (1), 221-243.

Cunha, Miguel Pina., Arménio Rego, Rita C. Cunha, Carlos Cabral-Cardoso e C.A. Marques (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Sílabo.

De Cieri, Helen, Peter Dowling e Keith Taylor (1991), The psychological impact of expatriate relocation on partners. *International Journal of Human Resource Management*, 2 (3), 377-414

Deen, Maaïke (2011) The expatriate's spouse: an influential factor on international assignment success. An in-depth spouse perspective on adjustment issues, organizational support and the relationship. Master Thesis Business Administration, School of Management and Governance, University of Twente.

Doz, Yves, José Santos e Peter Williamson (2001) From Global to Metanational. Harvard Business School Press.

Duarte, Rosália (2004) Entrevistas em pesquisas qualitativas. Educar Curitiba, 24, UFPR

Earley, P. Christopher e Soon Ang (2003), Redefining interaction across cultures and organizations: moving forward with cultural intelligence. *Org. Beth*, 24, 271-299.

Elmadssia, Tahani e Mouna Hosni (2012), Impacto f Intercultural training on the development of intercultural competences. *European Journal of Bussiness and Social Sciences*, 1 (2), 35-47

Fernandes, Alexandra (2003), *Tipologia da Aprendizagem Organizacional: Teorizações e Estudos*. Tese de Doutoramento em Gestão, ISCTE

Finuras, Paulo (1999) *Gestão Internacional e Recursos Humanos*. Edições Sílabo

Forster, Nick (2000) Expatriates and the impact of Cross-Cultural Training. *Human Resources Management Journal*, 10 (3), 63-78

Franke, Richard, Geert Hofstede e Michael Bond (1991), Cultural roots of economic performance: A research note. *Strategic Management Journal*, 12 (1), 165-173

Gabel, R. Shemueli, Simon Dolan e Jean-Luc Cerdin (2005), Emotional Intelligence as Predictor of Cultural Adjustment for Success in Global Assignments, *Career Development International*, 10 (5), 375 – 418.

Gautier, Benôit (2003). *Investigação Social. Da problemática à colheita de dados*. Loures: Ed. Lusociência

Geng, Lifeng (2004) The Use of Expatriate Managers in International Joint Ventures. *Journal of Comparative International Management*. 7 (1), 82-94

Graf, Andrea (2004), Expatriate Selection: An Empirical Study Identifying Significant Skill Profiles, *Thunderbird International Business Review*, 46 (6), 667 – 685.



Goldberg, Lewis (1990), An Alternative "Description of Personality: The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (6), 1216-1229.

Guitel, Virginia (2006) Intercultural or Cross Cultural Management? The confirmation of the research field and the issue concerning the definition and the development of an intercultural competency for expatriates and international managers. *Revista E&G, Belo Horizonte*, 6 (12)

Gupta, Ritu, Pratyush Banerjee e Jighyasu Gaur (2012), A Key Challenge in Global HRM: Adding New Insights to Existing Expatriate Spouse Adjustment Models. *The Qualitative Report*, 17, 88, 1-30

Haslberger, Arno e Chris Brewster (2009), Capital gains: Expatriate Adjustment and the psychological contract in Inter Careers

Harris, Hilary e Chris Brewster (1999), The Coffe-Machine System: How International selection really Works. *The International Journal of Human Resources Management*, 10 (3), 488-500

Hemmasi Masoud, Meredith Downes e Iris Varner (2010), An empirically-derived multidimensional measure of expatriate success: reconciling the discord. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (7), 982–998

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

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

Huang, Tsai-Jung, Shu-Cheng Chi e John Lawler (2005), The relationship between expatriates personality traits and their adjustment to international assignments. *International Journal of Human Resources Management*, 16 (4), 567-583

Huggins, Robert (2010). Forms of network resource: Knowledge access and the role of inter-firm, *International Journal of Management Reviews*, 12 (3), 335-352

Jones, Michael (2007), Hostfede – Culturally questionable? Oxford Business & Economics Conference, 24-26

Kraimer, Maria L., Margaret Shaffer e Mark Bolino (2009), The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resources Management*, 48 (1), 27-47

Lauring, Jakob e Jan Selmer (2010), The supportive expatriate spouse: An ethnographic study of spouse involvement in expatriate careers. *International Business Review*, 19, 59-69.

Lazarova, Mila, Mina Westman e Margaret Shaffer (2010), Elucidating the positive side of the work – family interface on International assignments: a model of expatriate work and family performance. *Academy of Management Review*, 35 (1), 93-117

Lee, Li-Yueh, e Vorst, D. V. (2010), The Influences of Social Capital and Social Support on Expatriates' Cultural Adjustment: An Empirical Validation in Taiwan, *International Journal of Management*, 27 (3), 628 – 649.

Lee, Li-Yueh (2010) Multiple intelligences and the success of expatriation: The roles of contingency variables. *African Journal of Business Management*, 17(4), 3793-3804

Yamazaki, Yoshitaka e D. Christopher Kayes (2004), An experiential approach to cross-cultural learning: A review and integration of success factors in expatriate adaptation. *Academy of Management Learning and Education*, 3 (4), 354-379.

Yamazaki, Yoshitaka (2010), Expatriate Adaptation: A Fit between Skills and Demands among Japanese Expatriates in USA, *Management International Review*, 50, 81 – 108

MacDonald, Susan e Nancy Arthur (2003), Connecting career management to repatriation adjustment. *Canadian Journal of Career Development International*, 10 (2), 145-159

Mendenhall, Mark e Gary Oddou (1985) The Dimensions of Expatriate acculturation: A Review. *The Academy of Management review*, 10 (1)

Minayo, Maria C. (1993) Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?

Minter, Robert (2008) Preparation of Expatriates for global assignments. *Revisited Journal of Diversity Management*, 3 (2), 37-42

Moraes, Roque (1999) Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, 22, (37), 7-32

- Mooij, Marieke de, e Geert Hofstede (2010) Te Hofstede Model: Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising* 29, 85-110.
- Moulik, Sujoya e Sitanath Mazumbar (2012) Expatriate Satisfaction in International Assignments perspectives from Indian IT Professionals working in the US. *International Journal o Human Resources Studies*, 2 (3), 2162-3058
- Nasierowski, Wojciech e Bogusz Mikula (1998) Culture Dimensons of Polish Managers: Hofstede's Indices. *Organization Studies* 19 (3), 495-509
- Neves, José das (2000), *Clima Organizacional, Cultura organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH
- Nikolaeva, Teodora (2010), *The challenges of expatriation and repatriation*. Aarhus School of Business
- Peltokorpi,Vesa (2010), Intercultural Communication in foreign subsidiaries. The influence of expatriate language and cultural competencies. *Scandinavian Journal of Management* 26, 176-188
- Pereira, Neuri, Heitor Kato e Ricardo Pimentel (2005) Expatriação e Estratégia Internacional: O Papel da Família como factor de equilíbrio na adaptação do expatriado. *Revista de Administração Contemporânea*, 9 (4), 53-71
- Peretz, Hilla e Yitzhak Fried (2009) National Values, human resource practices and organizational performance: A study across 21 countries. *Final Relatory*
- Rahim, Sheikh Abdur (2012) Compensation issues Relating to Expatriate Managers: A review of Related Literature. *ASA University Review*, 6 (2), 185-195
- Rego, Arménio (2004), Uma visão peculiar sobre a cultura nacional: a tourada portuguesa como metáfora. *Gestão e Desenvolvimento* 12, 105-121.
- Rivera, Ramón (2008) The Work Adjustment Process of Expatriate Manaers: An exploratory Study in Latin America. *Journal of Centrum Cathedra*, 88
- Rose, Raduan, Subramaniam Sri Ramalu, Jegak Uli e Naresh Kumar (2010) Expatriate Performance in Overseas Assignments: The Role of Big Five Personality. *Asian Social Science*, 6(9), 104-113
- Schein, Edgar (1990), *Organizational Culture*. American Psychologist Association.

Schein, Edgar (2001), *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio

Schuler, Randal e Susan Jackson (2005), A Quarter-Century Review of Human Resources Management in the U.S. The Growth in Importance of International Perspective. *Management Review*, 16 (1), 1-25

Selmer, Jan (1998), The expatriate manager in China: a research note. *Human Resource Management Journal*, 8 (1), 80-86

Selmer, Jan (2006), Language Ability and Adjustment: Western Expatriates in China. *Thunderbird International Business Review*, 48 (3), 347-368

Selmer, Jan (2010), Expatriate Cross-Cultural Training for China: Views and Experience of “China Hands”, *Management Research Review*, 33 (1), 41 – 53.

Shaffer, Margaret, David Harrison, Matthew Gilley e Dora Luk (2001), Struggling for balance and turbulence on international assignments: work family conflict support and commitment. *Journal of Management* 27, 99-121

Shaffer, Margaret, Lori Ferzandi, Hal Gregersen, David Harrison e J. Stewart Black (2006), You Can Take It With You: Individual Differences an Expatriate Effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), 109 – 125.

Shah, Fayaz Ali, Rosman Yusaff, Altaf Hussain e Jawad Hussain (2012), A critical Review of multinational companies, their structures and strategies and their link with international human resource management. *Journal of Business and Management*, 3 (5), 28-37.

Silva, Jackson Sá, Cristovão Almeida e Joel Guindani (2009) Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, 1(1)

Silveira, Victor (2008) Racionalidade e Organização: as múltiplas faces do enigma, *RAC Curitiba*, 12 (4), 1107-11030

Simões, Vítor e Pedro Dominginhos (2001) *Portuguese Born Globals: An Exploratory Study* Alliances and Confrontations: Globalization and the Logics of Trading Blocs, 27th EIBA Conference at ESCP-EAP- Paris

Sims, Robert e Mike Schraeder (2005), Expatriate Compensation. An exploratory review of salient contextual factors and common practices. *Career Development International*, 10 (2), 98-108

Souza, Alba (2007) Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências de Gestores na Expatriação. Dissertação de Mestrado Faculdade de Economia de São Paulo

Spitzberg, Brian e Gabrielle Changnon (2009), Conceptualizing Intercultural Competence *The sage Handbook of Intercultural Competence* Sage Publications, 2-52

Stahl, Günter, Chei Hwee Chua, Paula Caligiuri, Jean-Luc Cerdin e Mami Taniguchi (2009) Predictors of turnover intentions in learning -driven and demand driven. *Human Resource Management* ,48 (1), 91-111

Suutari, Vesa e Christelee Tornikoki (2000), Determinants of Expatriate Compensation. Findings among Expatriate Members of SEFE

Sussman, Nan (2001), Repatriation transitions: psychological preparedness cultural identity, and attributions among American managers. *International Journal of Intercultural Relation* 25, 109-123

Tarique, Ibraiz. e Paula Caligiuri (2009), The Role of Cross-Cultural Absorptive Capacity in the Effectiveness of In-Country Cross-Cultural Training, *International Journal of Training and Development*, 13 (3), 148 – 164.

Tsai, Hua-Lin, Shih-Yun Zeng, Cherng-Horng Lang e Rong-Jyue Fang (2012) The Impacts of Expatriate Selection Criteria on Organizational Performance in Subsidiaries of Transnational Corporate. *Recent Researches in Applied Computers and Computational Science*, 120-183

Tung, Rosalie (1981) Selection and Training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of world business*, 16 68-78.

Tung, Rosalie (1988) Career Issues ins International Assignments. *Academy of Management Executive*, 2 (3) 241-244.

Vögel, A.J., Jurie Van Vuuren e Sollie Millard (2008) Preparation, support and training requirements of South African expatriates. *Journal of Business Management* 39

Walsh, Liza Howe, e Birgit Schyns (2010), Self-Initiated Expatriation: Implications for HRM, *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (2), 260 – 273.

Wang, Jifu, Charles Bullock e Sharon Oswald (2011) Expatriate Selection: The Key to International Success. *International Business. Economics Research Journal*, 1 (11)

Weber, Max (1905/1983) A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo. Trad. Ana Falcão Bastos e Luís Leitão. Presença Lisboa

Soares dos Santos, A. (2013). Entrevista ao programa “Por onde vamos.” Subordinada ao tema “Internacionalização”. *Sic Noticias*. 30 de Abril de 2013

<http://www.jeronimomartins.pt>

# ANEXOS

- 1 - Script interlocutora dos recursos humanos
- 2 - Script para os expatriados polacos
- 3 – Questionários aos portugueses

## **1 - Script interlocutora dos recursos humanos**

1. O que levou a empresa a apostar na internacionalização?
2. Em que países/territórios desenvolve operações e porquê a escolha desses países?
3. Que dificuldades foram antecipadas na implementação de operações nesses territórios?
4. Quais foram os momentos mais marcantes no processo de início da internacionalização?
5. Quais as características críticas para selecionar um potencial expatriado?
6. Que perfil-tipo têm os expatriados neste empresa? (idade, sexo, família, nível hierárquico, área de expertise? Etc?)
7. Como é desenvolvido o processo de preparação para a expatriação?
8. Como é feito o follow up?
9. Quando é determinado o regresso do expatriado, com base em critérios pré-estabelecidos ou com base em que outros indicadores?
10. Como é capitalizada a experiência de aprendizagem aí realizada?
11. Que evolução pensa vir a ocorrer na empresa quanto à gestão destes processos?



## 2 - Script para os expatriados polacos

1º tipificação do processo de expatriação

### 1.1 Selecção e formação dos expatriados

- 1.1.1 O que o/a motivou a aceitar a missão internacional?
- 1.1.2 Como foi o processo de selecção para expatriação?
- 1.1.3 Que formação lhe foi disponibilizada para facilitar a expatriação? (cultura, língua, sistema administrativo-jurídico etc)

### 1.2 Deployment (colocação dos expatriados no terreno)

- 1.2.1 Que apoios directos existem para facilitar o estabelecimento no destino?
- 1.2.2 Que dificuldades sentiu nessa fase?
- 1.2.3 Em que medida a realidade com que se deparou correspondia às suas expectativas?
- 1.2.4 Que apoio social teve? (levou família consigo, tinha amigos no destino?)

### 1.3 Execução do trabalho in situ

- 1.3.1 Quais os maiores desafios com que se deparou no início da sua actividade profissional no destino? (Funções idênticas? Relação social? Tempos livres?)
- 1.3.2 Como tipificaria em fases a sua experiência de trabalho no destino?
- 1.3.3 Quais foram os momentos mais marcantes (timeline) com viveu durante esta experiência?
- 1.3.4 Que balanço faz das aprendizagens que realizou? Em que medida foram úteis para o seu crescimento profissional e da empresa?
- 1.3.5 Que conselhos daria a um colega em vias de expatriação para o mesmo destino?

### 1.4 Preparação para regresso (se aplicável)

- 1.4.1 O que motivou o regresso?
- 1.4.2 Como anteviu o regresso à data em que soube que isso ia acontecer?
- 1.4.3 Como preparou esse regresso?

### 1.5 Readaptação à origem + input cultural

- 1.5.1 O que se modificou em si, enquanto profissional depois do regresso?
- 1.5.2 Que desafios lhe colocou a readaptação à origem?

### 1.6 Em que difere hoje face à data, se lhe colocassem um novo desafio de expatriação?

### 3 – Questionário aos expatriados portugueses

O presente questionário foi elaborado no âmbito do Estudo “gestão da expatriação”, que está a ser desenvolvido por uma aluna do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos humanos no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

O objeto deste estudo é compreender que dinâmicas prognosticam sucesso na adaptação cultural dos expatriados. Este questionário é anónimo e confidencial.

Agradeço a sua colaboração e disponibilidade.

#### **Expatriação**

- 1) Como é que surgiu a experiência de expatriação?
  - 1.1) Há quanto tempo está expatriado?
  - 1.2) O que o motivou a aceitar?
  - 1.3) Na sua opinião, quais os motivos que levaram a empresa a convidá-lo para a missão internacional?
  - 1.4) Que características considera que um expatriado deverá possuir para ir para a Polónia?
  - 1.5) Levou família?
    - 1.5.1) Se sim, decidiu levar a sua família logo no início ou mais tarde? Porquê?

#### **Formação**

- 2) Antes da partida ou na chegada à Polónia, que preparação ou formação recebeu ou desenvolveu por si?
  - 2.1) Em que aspetos a formação/ preparação se centrou? (língua, cultura e valores, conhecer o país, etc...)
  - 2.2) Retrospectivamente, considera que essa preparação/ formação facilitou a adaptação na Polónia? Que elementos foram mais facilitadores?
  - 2.3) Caso tenha levado a sua família, que preparação ou formação recebeu ou desenvolveu autonomamente? Que balanço faz?

### **Adaptação**

- 3) Quando chegou à Polónia quais os maiores desafios com que se deparou?
  - 3.1) Como decorreu o processo de acolhimento?
  - 3.2) Que apoios existem para facilitar o estabelecimento no destino?
  - 3.3) Como superou as dificuldades?
  - 3.4) Quais as principais diferenças culturais que identificou? (Entre Portugal e a Polónia)
  - 3.5) Quais foram os momentos ou situações mais marcantes que viveu até agora na Polónia? Como tipificaria em fases a sua experiência na Polónia?
  - 3.6) Que conselho daria a um colega em vias de expatriação para o mesmo destino?

### **Aprendizagens**

- 4) Que balanço faz das aprendizagens que realizou? O que se modificou em si, enquanto profissional, na Polónia?

### **Repatriação**

Caso regressasse a Portugal:

5. O que motivaria o seu regresso?
  - 5.1) Como iria antever esse regresso?
  - 5.2) Como iria preparar esse regresso?
  - 5.3) Se lhe colocassem um novo desafio de expatriação, qual seria a sua reação? Que requisitos colocaria?

### **Balanço geral**

6. O que alteraria na gestão do processo de expatriação para o melhorar?
7. Como define um total sucesso na sua experiência de expatriação (considere todas as dimensões do conceito de sucesso: profissional, pessoal, familiar etc).