



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO **DISSERTAÇÃO**

**AJUSTAMENTO INTERCULTURAL DOS EXPATRIADOS
PORTUGUESES**

ANÁLISE DOS PRINCIPAIS FATORES ANTECEDENTES

PATRÍCIA ANDREIA FONSECA SANTOS

ORIENTAÇÃO:

DOUTORA MARIA EDUARDA MARIANA AGOSTINHO SOARES

JÚRI:

**PRESIDENTE: DOUTORA MARIA JOÃO FERREIRA NICOLAU DOS
SANTOS**

**VOGAL: DOUTORA MARIA CLARA PERES SOUSA CABRITA DOS
SANTOS**

SETEMBRO – 2012

RESUMO

Este estudo analisa o Ajustamento Intercultural (Ajustamento ao Trabalho, Ajustamento ao País e Ajustamento Psicológico) dos Expatriados Portugueses e procura identificar quais os principais fatores antecedentes desse Ajustamento.

A amostra em estudo foi constituída por 209 expatriados, à qual foi aplicado um questionário individual. Os resultados revelaram a existência de dois factores de Ajustamento ao Trabalho (“Exigências do Trabalho” e “Interação com colegas e subordinados”), dois fatores de Ajustamento ao País (“Aspetos Económicos” e “Aspetos de Lazer”), e um fator de Ajustamento Psicológico. Na análise dos antecedentes foi incluída uma escala de Domínio da Língua, duas escalas de Motivos para a Expatriação (“Melhoria de Vida” e “Aventura”) e uma escala de Perceção de Diferenças entre Portugal e o país de Expatriação (“Perceção de Diferenças entre Países”). Foram também incluídas variáveis demográficas dos inquiridos (ex.: género, idade e habilitações), bem como variáveis das organizações em que trabalham (ex.: tamanho, sector), e variáveis de situação de expatriação (ex.: expatriação por iniciativa própria, expatriação no contexto de uma organização onde trabalhava).

Através da análise de regressão múltipla tentou-se identificar quais as variáveis com maior impacto sobre os fatores de Ajustamento. A “Perceção das Diferenças entre Países” foi a primeira variável retida em todos os modelos indicando que os participantes que viam as suas condições atuais melhores do que as que tinham em Portugal, também tinham elevados níveis de Ajustamento. Para além da “Perceção das Diferenças entre Países”, o modelo explicativo da escala “Aspetos de Lazer” reteve ainda o Domínio da Língua; e o modelo explicativo da escala “Ajustamento Psicológico” reteve o Género.

Palavras-chave: Expatriação, Internacionalização, Relações Interculturais, Ajustamento Intercultural

ABSTRACT

This study analyzes the Intercultural Adjustment (Work Adjustment, Country Adjustment, and Psychological Adjustment) of Portuguese Expatriates and investigates the main antecedent variables of this adjustment.

The sample included 209 participants, to whom an individual questionnaire was given. The results revealed the existence of two Work Adjustment factors ("Work Requirements" and "Interaction with colleagues and subordinates"), two factors Country Adjustment factors ("Economic Aspects" and "Leisure Aspects"), and one factor of Psychological Adjustment. For the analyses of antecedent factors, we used one scale of Language Proficiency, two scales of Expatriation Motives ("Better Life" and "Adventure") and a scale referring to perception of differences between Portugal and country of Expatriation ("Perceived Differences Between Countries"). We also included demographic variables (e.g., gender, age, education), organizational variables (e.g., size and sector), and variables referring to the expatriation situation (e.g., expatriation by personal initiative, expatriation in the context of an organization).

Through multiple regression analysis we attempted to identify which variables had the highest predictive power of adjustment factors. "Perceived Differences Between Countries" was the first variable retained in all the models, indicating that participants who perceived their current conditions as better than those they had in Portugal also had higher levels of adjustment. In addition to the perception of differences between countries, the explanatory model of scale "Leisure Aspects" also retained the variable Language Proficiency and the model for "Psychological Adjustment" also retained the gender.

Keywords: Expatriation, Internationalization, Intercultural Relations, Intercultural Adjustment

Agradecimentos

Em primeiro lugar, desejo agradecer a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, especialmente à minha orientadora a Professora Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares, cujo apoio, disponibilidade e preciosas contribuições foram fundamentais para me conduzir neste árduo processo e na elaboração deste estudo.

Agradeço a todos os expatriados da Comunidade *Internations*, à Doutora Rita Pacheco pela sua prontidão em ajudar-me, à Sofia por ter participado e divulgado o meu questionário no seu blog “Andorinha Desnorteada” e a todos os meus amigos, familiares e pessoas incógnitas que divulgaram, participaram e contribuíram para que este estudo fosse possível. Agradeço também às minhas amigas Ana Sousa, Cristina Soares e Daniela pelo apoio, motivação e por não me terem deixado desistir, apesar das adversidades.

E por último e em especial agradeço ao meu namorado Rúben pela paciência, preocupação e apoio incondicional nesta fase da minha vida e aos meus pais e avós por se preocuparem comigo até ao último minuto, por acreditarem sempre em mim e me ajudarem na concretização de mais um objetivo.

A todos vocês, o meu sincero e eterno, Obrigado.

“Ajustamento Intercultural é um termo utilizado para indicar a capacidade de um indivíduo para funcionar suficientemente num novo ambiente cultural” (Williams, 2008, p.14)

“Ajustamento Sociocultural é o grau de ajustamento entre o expatriado e o novo ambiente em domínios de trabalho e não trabalho” e “é marcado pela redução de conflitos e stress, bem como uma maior eficácia” (Aycan, 1997 citado por Williams, 2008, p.42).

“Ajustamento psicológico é habitualmente considerado um conjunto de sentimentos gerais de bem-estar e satisfação do expatriado que este vem a experimentar devido à redução de stress da vida na nova cultura” (Brislin, 1981; Searle & Ward, 1990, citados por Williams, 2008, p.14)

ÍNDICE

CAPITULO I – Introdução	1
CAPITULO II – Revisão Bibliográfica	4
2.1. Ajustamento Intercultural	4
2.1.1. Ajustamento Psicológico	5
2.1.2. Ajustamento Sociocultural	6
2.2. Antecedentes do Ajustamento dos expatriados	7
2.2.1. Diferenças entre Países	7
2.2.2. Motivos da Expatriação	8
2.2.3. Variáveis Demográficas	9
2.2.4. Fatores Individuais	10
2.2.4.1. Domínio da Língua	10
2.2.4.2. Experiência Internacional Anterior	11
2.2.4.3. Perfil de Competências	11
2.2.5. Situação dos Expatriados	12
2.2.5.1. EOs ou EVs	12
2.2.5.2. Situação cônjuge e filhos	13
2.2.6. Fatores Organizacionais	13
2.2.6.1. Apoio Social	14
2.2.6.2. Apoio Logístico	14
2.2.6.3. Formação Intercultural	15
CAPITULO III – Estudo Empírico	16
3.1. Metodologia	16
3.2. Descrição da Amostra	16
3.3. Instrumento	20
3.4. Resultados na Amostra Total	21
3.4.1. Análise da Fiabilidade das Escalas	21
3.4.1.1. Escala de Ajustamento ao Trabalho	21
3.4.1.2. Escalas de Ajustamento ao País	22
3.4.1.3. Escala de Ajustamento Psicológico	22
3.4.1.4. Escala Domínio da Língua	22
3.4.1.5. Escalas Motivos para a Expatriação	22
3.4.1.6. Escalas de Perceção de Diferenças entre Países	23

3.4.2. Média e Desvio Padrão das Escalas na Amostra Total	23
3.4.3. Análise de Diferenças em Subgrupos da Amostra	24
3.4.4. Análise das Correlações entre Variáveis	27
3.4.5. Análise das Regressões Múltiplas	29
3.5. Resultados na Amostra de EOs	30
3.5.1. Análise da Fiabilidade das Escalas	30
3.5.2. Análise de Diferenças em Sub-Grupos da Amostra	31
3.5.3. Análise das Correlações entre Variáveis para os EOs	31
CAPÍTULO IV – Conclusões	32
4.1. Sumário dos resultados	32
4.2. Limitações do estudo	34
4.3. Sugestões para Pesquisas Futuras	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXO 1 – Instrumento	39
ANEXO 2 – Tabelas Estatísticas	47

CAPÍTULO I

Introdução

Nas últimas décadas, devido à globalização do ambiente dos negócios, o tema da expatriação tem vindo a registar um interesse crescente, tanto por parte da investigação académica como por parte das empresas. Uma das consequências da globalização diz respeito ao aumento das deslocações de indivíduos de um país para outro para trabalhar, independentemente da atividade ou posição hierárquica a ser ocupada (Black, 1988; Gregersen, 1992; Mendenhall & Oddou, 1985).

No entanto, existem várias perspectivas sobre os conceitos de expatriação e de expatriado:

“A definição de expatriação pode variar tendo em consideração quem está a iniciar a ação, o estado ou o indivíduo, e se esta é ou não voluntária” (Norwood & Stai, 2011 p.29)

Segundo Rodrigues e Guerra (2007), a expatriação é uma forma de mobilidade geográfica de um colaborador para uma subsidiária estrangeira da empresa em que trabalha. Esta definição tem em conta todas as pessoas que, no contexto de uma organização onde trabalham, são destacadas para exercer funções noutra país, onde fixam residência, mantendo o vínculo de trabalho com a organização de origem.

Este trabalho vai ter em consideração a definição mais alargada do conceito de expatriado, onde os expatriados vão ser divididos em Expatriados Organizacionais (EOs) e Expatriados Voluntários (EVs). Os primeiros incluem indivíduos que são enviados por organizações para o estrangeiro para ocuparem um cargo específico ou para trabalharem para alcançarem uma determinada meta. (Peltokorpi & Froese, 2009). Os segundos são definidos como “qualquer pessoa que é admitida sob bases contratuais no estrangeiro, e não transferida por uma organização” (Lee, 2005, p. 173).

Tanto os EOs como os EVs deparam-se com um duplo desafio: o de enfrentar uma nova organização ou atividade e o de conviver numa nova cultura. A programação mental (conhecimento, perceção e aceitação de novos valores culturais) do expatriado tem de ser progressivamente adequada à cultura onde este irá exercer as suas funções, de forma a que, não ocorra um choque cultural (Oberg, 1960; Adler, 1987; Osland, 1995; Sakurai, 2001).

Oberg (1960) define choque cultural como o resultado natural de ajustamento a uma nova cultura sendo caracterizada por sintomas de ansiedade, irritação e desconforto psicológico.

Procurando contribuir para o desenvolvimento do conhecimento na área da expatriação, este trabalho vai investigar o Ajustamento Intercultural de expatriados Portugueses e os seus principais fatores antecedentes. Em termos de Ajustamento Intercultural, serão analisados aspetos relacionados com o Ajustamento Psicológico e o Ajustamento Sociocultural.

Considerou-se relevante fazer uma comparação das duas situações de expatriação (EOs e EVs), tendo em conta que as diferenças subjacentes podem ter consequências relevantes para o ajustamento dos indivíduos. Nomeadamente, os EOs podem beneficiar de várias regalias por parte das empresas (apoio social e logístico, formação), e podem ter critérios de seleção que incluam o seu potencial de Ajustamento Intercultural, o que os colocará em posição de vantagem sobre os EVs. No melhor do nosso conhecimento, não existem estudos empíricos que analisem esta questão para os expatriados Portugueses.

Dado que o estudo irá incluir expatriados em países muito distintos, considerou-se relevante incluir a análise dos antecedentes do ajustamento, as diferenças percebidas entre Portugal e os países onde os expatriados se encontram. Foram também incluídos os motivos subjacentes à decisão de expatriação, e algumas variáveis demográficas e situacionais que possam influenciar o processo de ajustamento (ex.: idade, estado civil, domínio da língua do país de expatriação, experiência internacional anterior).

A estrutura deste trabalho compreende quatro capítulos. Após este capítulo, no qual se apresenta uma breve introdução do objetivo do estudo, no segundo capítulo irá se proceder à revisão dos principais temas abordados. O terceiro capítulo diz respeito ao estudo empírico realizado, e o quarto capítulo apresenta as principais conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

CAPÍTULO II

Revisão Bibliográfica

Neste capítulo iremos abordar os principais tópicos referidos na literatura sobre o Ajustamento Intercultural dos expatriados e os seus principais fatores antecedentes.

2.1. Ajustamento Intercultural

Intimamente ligado ao Ajustamento Intercultural está o conceito de aculturação. Segundo Gibson (2001) a aculturação é o processo de adaptação e mudança cultural, que ocorre quando os indivíduos de diferentes culturas entram em contacto, levando à formação de novas relações e perda das anteriores, o que envolve mudanças e novas experiências na vida (Safdar, Lay & Struthers, 2003). Essas experiências envolvem questões de identidade, valores, atitudes e comportamentos, que levam os expatriados a terem a necessidade de se adaptarem a novos modelos comunicacionais e novas estruturas sociais (Safdar *et al.*, 2003).

Antes do expatriado entrar na fase de aculturação, este pode experimentar o choque cultural que pode ser definido como o resultado da perda dos sinais e símbolos de interação social, que acontece quando os expatriados são confrontados com valores, crenças, rituais e heróis diferentes aos que estavam habituados na sua cultura. Estes podem até fazer um esforço para aprenderem a nova cultura em que estão inseridos, mas é pouco provável que identifiquem os valores que lhe estão associados. (Hofstede, 1997). O facto de o indivíduo não conseguir interagir no novo contexto pode causar angústia, impotência e hostilidade e até mesmo afetar o equilíbrio físico. (André, 2004). Pode-se dizer que o choque cultural faz parte de uma das fases que o indivíduo tem de passar no processo de ajustamento a uma nova cultura organizacional.

As várias fases do ajustamento dos expatriados podem ser descritas como seguindo uma curva em “U”:

1º Fase - Estado inicial, descrito como euforia. Nesta fase o “indivíduo experimenta o entusiasmo gerado pela novidade dos contactos com realidades até então desconhecidas” (Rego & Cunha, 2009, p. 296).

2º Fase - Estado de desorientação (choque cultural)

3º Fase - Estado de recuperação, em que o “expatriado vai compreendendo melhor o contexto local, consegue estabelecer relações interpessoais frutuosas, compreende melhor a linguagem (verbal e não verbal), conforma-se à realidade” (Rego & Cunha, 2009, p.296).

4º Fase – Ajustamento, satisfação e bom desempenho. Nesta fase, após a exposição do expatriado, começa-se a verificar por parte deste, a aprendizagem e o ajustamento a novas regras culturais (Rego & Cunha, 2009)

O Ajustamento Intercultural pode ser considerado como um conceito multidimensional, incluindo dois tipos de ajustamento: o Ajustamento Psicológico e o Ajustamento Sociocultural (Searle & Ward, 1990; Ward & Searle, 1991, citados por Williams, 2008). Embora o Ajustamento Psicológico possa contribuir para o Ajustamento Sociocultural, e vice versa, os dois planos são distintos. (Rego & Cunha, 2009).

2.1.1. Ajustamento Psicológico

Quando as pessoas decidem deixar o seu país de origem para viverem e trabalharem em outro, muitas vezes enfrentam dificuldades. Algumas dessas dificuldades podem ter consequências ao nível de problemas psicológicos, que muitas vezes vão aumentando logo após o contacto inicial com o novo país, podendo seguir-se uma diminuição geral (mas variável) ao longo do tempo (Berry, 1999 citado por Williams, 2008).

Muito associado ao processo de ajustamento, encontram-se vários níveis de *stress* que um expatriado sente quando não se consegue adaptar de forma saudável. (Sebben, 2007). Os fatores que fazem o *stress* aparecer na expatriação surgem muitas vezes logo na chegada ao país de acolhimento, quando os expatriados se confrontam com um novo

contexto que inclui diferenças de meio ambiente físico e social. A perda de segurança leva ao *stress* e à ansiedade, para além da perda de auto-confiança. Muitas vezes o *stress* envolvido no processo leva a que os expatriados tenham comportamentos considerados um pouco “patológicos e perturbadores” (Berry, 1999 citado por Williams, 2008).

Para se conseguir alcançar um bom Ajustamento Psicológico é necessário ter em conta um conjunto de variáveis de personalidade, acontecimentos de mudança de vida e apoio social. (Williams, 2008). É muito importante que os expatriados tenham a capacidade de conseguir lidar com o *stress* psicológico, de comunicar de uma forma eficaz e estabelecer relações interpessoais (Gudykunst & Hammer, 1984 citados por Williams, 2008). O sucesso do Ajustamento Psicológico, leva à redução da tensão natural que um expatriado sente ao entrar numa nova cultura (Aycan, 1997; Berry, 1980; Sappinen, 1993 citados por Williams, 2008).

Neste trabalho o Ajustamento Psicológico irá ser medido através do General Health Questionnaire (Golberg, 1972).

2.1.2. Ajustamento Sociocultural

Para Berry, 1999 o Ajustamento Sociocultural com o tempo vai aumentando linearmente e para se conseguir alcançar um bom Ajustamento Sociocultural é necessário ter conhecimento cultural, um bom contacto e boas atitudes inter-grupo.

Frequentemente o Ajustamento Sociocultural tem sido citado como fundamental para a eficácia dos expatriados, sendo composto por três dimensões (Black, 1988; Black & Gregersen, 1991; Black, Mendenhall & Oddou, 1991; Rego & Cunha, 2009):

- Ajustamento ao trabalho – “relaciona-se com o grau em que o expatriado se ajusta ao papel empresarial de que está incumbido” (Rego & Cunha, 2009, p. 294)
- Ajustamento interaccional – “diz respeito ao grau em que o indivíduo é capaz de estabelecer relações” (Rego & Cunha, 2009, p. 294)

- Ajustamento geral cultural – “concerne ao grau em que o expatriado se ajusta às condições gerais do país, à sua cultura, aos seus hábitos, usos e costumes” (Rego & Cunha, 2009, p. 294).

Neste trabalho o ajustamento sociocultural e os seus componentes irão ser medidos pelo questionário de Black & Stephens (1989).

2.2. Antecedentes do Ajustamento dos Expatriados

2.2.1. Diferenças entre Países

Conforme foi referido anteriormente os expatriados, não têm só de aprender a se ajustar às condições de trabalho, mas também aprender a interagir com os nacionais e ajustar-se às condições de vida em geral, ou seja, ajustarem-se a uma nova cultura/país (Andreason, 2003; Gomes *et al*, 2008).

Nem todas as culturas são iguais, variando consoante o país, sendo que o ajustamento a estas é mais fácil para uns indivíduos do que para outros, pois a cultura não é herdada pelas pessoas, mas sim adquirida pela sua exposição e interação prolongada no meio em que vivem apesar de não ser entendida como passiva (Andreason, 2003).

Diferentes países são marcados por diferentes histórias, costumes, valores culturais específicos, instituições educacionais, políticas e económicas com práticas específicas, que vão afetar as relações entre as pessoas, fazendo com que estas acedam a diferentes recursos e se deparem com diferentes problemas práticos, onde os indivíduos perante estas diferentes situações vão ser induzidos a adotar distintos pensamentos, comportamentos e ações (Bilhim, 2009).

Segundo os autores Dickmann, Doherty & Brewster (2008), a localização é um importante fator que influencia a decisão do expatriado em ir trabalhar para outro país.

Neste trabalho a Perceção de Diferenças entre Países irão ser medidas pelo questionário de Black & Stephens (1989) adotado a partir de Torbiorn (1982), no entanto

em vez de se verificar a similaridade/dissimilaridade entre países, irá ser perguntado se o país é melhor ou pior que Portugal.

2.2.2. Motivos da Expatriação

Existe uma extensa literatura (Gregerson, Morrison & Black, 1998; Richardson & McKenna, 2002, 2003; Richardson & Mallon, 2005; Stahl, Miller & Tung, 2002; Suutari & Brewster, 2000; Tung, 1998) sobre as razões que levam os indivíduos a se encontrarem dispostos a trabalhar no estrangeiro distinguindo-se como motivos principais: a carreira, havendo a possibilidade de desenvolvimento profissional e de um futuro profissional promissor (aprender coisas novas e desenvolver novas competências), existindo por vezes a oportunidade de o expatriado participar num projeto que do seu ponto de vista é bastante interessante. A mudança de vida/ situação, havendo a possibilidade de se “fugir” da situação atual (exemplo: situações negativas no trabalho) experimentando “algo novo”. O desejo de aventura/desafio havendo a possibilidade de conhecer novas culturas e melhorar ou aprender línguas bem como viver novas experiências. Razões familiares, havendo possibilidade de melhorar a situação familiar, fazer o que é melhor para toda a família, e onde toda a família está envolvida na decisão de expatriação, muitas vezes sendo esta decisão tomada por se tratar de um caso de “duplas carreiras”, ou seja, o expatriado e seu cônjuge. E os incentivos financeiros, havendo a possibilidade de se conseguir ganhar mais dinheiro.

Neste trabalho os motivos da expatriação irão ser analisados com o questionário de Richardson & Mallon (2005). Tendo em conta os EVs foram inseridos mais dois motivos (“Não conseguia encontrar emprego em Portugal”; “Não conseguia encontrar um emprego com uma remuneração desejada em Portugal”).

2.2.3. Variáveis Demográficas

No que diz respeito à idade e ao género, Selmer & Luring (2010) fazem referência a vários autores para explicar as diferenças que existem entre mulheres e homens, e entre os mais velhos e os mais jovens. Essas diferenças podem ser encontradas na Tabela 2.1 e Tabela 2.2, respectivamente.

Tabela 2.1. – Diferenças de género

Homens	Mulheres
Predominantemente guiados por tendências que possam controlar, perseguindo metas onde obtenham consequências pessoais	Guiadas por preocupações comuns relacionadas com assuntos interpessoais e o desejo de estarem inseridas em relações harmoniosas com os outros e com elas mesmas
Mais objetivos, assertivos e instrumentais	Mais sensíveis e emocionais
Menos integrados das relações familiares, dando menos importância à qualidade interpessoal do relacionamento conjugal	Mais integradas das relações familiares, dando muita importância à qualidade interpessoal do relacionamento conjugal
Motivados por fatores extrínsecos	Motivadas por fatores intrínsecos
Mais interessados nas carreiras	Menos interessadas nas carreiras
Mais afetados pela remuneração na satisfação no trabalho	Menos afetadas pela remuneração na satisfação no trabalho
Valorizam menos a interação com as pessoas, horários convenientes e segurança no trabalho	Valorizam mais a interação com as pessoas, horários convenientes e segurança no trabalho
Arriscam mais	Arriscam menos
Menor preocupação em ter que viajar para o estrangeiro	Maior preocupação em ter que viajar para o estrangeiro
Focam-se mais em atividades de lazer para “fugirem” e aumento de auto-estima	Focam-se mais em oportunidades de socialização

Adaptado de Selmer & Luring, 2010

Tabela 2.2. – Diferenças de Idade

Mais Velhos	Mais Jovens
Sentem-se mais motivados para realizarem trabalhos que lhe oferecem oportunidades de onde provenham efeitos positivos e não se sentem tão motivados para arriscarem/assumirem novas tarefas	Sentem-se mais motivados para arriscarem/assumirem novas tarefas
Menos preocupados a nível financeiro porque a sua situação financeira já é normalmente uma situação segura	Mais preocupados a nível financeiro
Menos oportunidades no mercado de trabalho	Mais oportunidades no mercado de trabalho
Mais preocupados em encontrar uma situação de trabalho em que se sintam satisfeitos e mais confortáveis	Mais preocupados com a progressão da sua carreira

Adaptado de Selmer & Luring, 2010

Estudos anteriores têm revelado que além do género e da idade, o estado civil, habilitações literárias e o agregado familiar, podem afetar o resultado de uma atribuição internacional (Church, 1992; Caliguri, Hyland, Joshi & Bross, 1998).

Shaffer *et al* (1999) recorreram a alguns autores como Martin (1980), Mintsberg (1980) e Menon & Akhilesh (1994) para referirem que diferentes níveis hierárquicos e posições funcionais estão relacionados com o ajustamento dos expatriados.

Neste trabalho incluímos questões sobre género, idade, habilitações literárias, estado civil, agregado familiar e número de filhos.

2.2.4. Fatores Individuais

Existem certos traços e características dos indivíduos que têm vindo a ser propostos como geradores de sucesso dos expatriados. (Andreason, 2003; Black *et al.*, 1991). Três fatores em particular vão ser alvo de pesquisa neste estudo através de um conjunto de perguntas: o domínio da língua (grau em que o expatriado consegue compreender a língua do país em que se encontra; grau em que o expatriado consegue comunicar oralmente na língua do país onde se encontra; grau em que o expatriado consegue comunicar por escrito na língua do país em que se encontra) experiência internacional anterior (se o expatriado já tinha tido contacto anterior com o país em que se encontra, qual a natureza desse contacto bem como o tempo que lá permaneceu. É também perguntado aos expatriados se anteriormente já tiveram uma experiência de expatiação noutro país e quanto tempo durou essa experiência) e o perfil de competências (questionário baseado em Neto, 2010).

2.2.4.1. Domínio da Língua

As competências linguísticas podem ser entendidas como uma maneira de criar e fomentar as relações interpessoais, e de compreender uma cultura. Essas competências linguísticas vão ser muito importantes para os expatriados, porque quanto mais eles forem fluentes na língua no país estrangeiro onde estão mais conhecimentos vão ter acerca da

cultura e mais confortáveis eles se vão sentir, sendo mais fácil para eles interagirem/comunicarem com as pessoas desse país (os nacionais), levando a que haja um melhor ajustamento por parte dos expatriados (Mendenhall & Oddou, 1985 citados por Pamich, 2006).

O conhecimento da língua local é um dos fatores mais apontados como determinante para o sucesso da integração dos expatriados no país de acolhimento, desta forma, o expatriado deve dominar à partida a língua local, pois assim conseguirá exercer a sua prática quer a nível organizacional quer a nível social, no novo contexto.

2.2.4.2. Experiência Internacional Anterior

Várias pesquisas têm vindo a indicar que uma experiência internacional anterior tem um efeito positivo sobre o ajustamento do expatriado, porque permite aos indivíduos de certa forma tornar comum (generalizar) tudo o que viveram na experiência passada (por exemplo, habilidades de relocação que desenvolveram) e aplicar na nova situação (Black, 1989; Church, 1982; Torbiorn, 1982 citados por Pamich, 2006), reduzindo a incerteza associada a uma novo movimento, facilitando o ajustamento do expatriado. (Black *et al.*, 1991 citados por Andreason, 2003).

2.2.4.3. Perfil de Competências

Ao selecionarem candidatos à expatriação, ou seja os EOs, as empresas devem avaliá-los pelas competências profissionais e pelos comportamentos que são relevantes para o sucesso na expatriação, existindo alguns traços que são frequentemente apontados, como sendo os que deverão ser partilhados pela generalidade dos expatriados, tais como competências de liderança e gestão (que passam pelo conhecimento dos negócios, o trabalho em equipa e orientação para os resultados), competências técnicas e as competências comportamentais (como a adaptabilidade, o respeito pelos outros, a generosidade, a paciência, curiosidade intelectual e sensibilidade) e competências

internacionais (como experiência internacional anterior, capacidade de adaptação intercultural e domínio da língua do país de destino) (Camara, *et al.*, 2007).

Todo este perfil irá fazer com que o próprio expatriado obtenha um melhor desempenho no desenrolar das suas tarefas (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

2.2.5. Situação dos Expatriados

2.2.5.1. EOs ou EVs

Como já foi referido anteriormente os expatriados estudados neste trabalho não se encontram todos na mesma situação, havendo os EOs e os EVs. Tendo em consideração estes dois tipos de expatriados, vão ser apresentadas na tabela que se segue algumas diferenças entre eles, referidas por diversos autores (Black *et al.*, 1991; Brookfield Global Relocation Services, 2010; Howe – Walsh & Schyns, 2010; Jokinen, Brewster & Suutari, 2008; Miller & Cheng, 1978; Peltokorpi, 2007; Peltokorpi & Froese, 2009; Tharenou, 2003)

Tabela 2.3 – Diferenças entre os EOs e os EVs

EOs	EVs
Mais motivados para a expatriação por questões financeiras e pela carreira	Mais motivados para a expatriação à procura do auto-desenvolvimento e normalmente têm um objetivo pessoal
Têm normalmente prazo definido para permanecer no exterior	Não costumam ter prazo para retomar ao país de origem
Normalmente recebem da empresa formação, apoio financeiro e apoio não relacionado com o trabalho, nomeadamente casa, educação para os filhos	Para prover dos elementos disponibilizados pelas empresas aos EOs, os EVs têm de obtê-los por conta própria
Menos interação com os locais	Mais interação com os locais e uma melhor adaptação
Tendem a trabalhar em níveis hierárquicos superiores	Tendem a trabalhar em níveis hierárquicos inferiores

Quando se trata dos EOs, por vezes estes são “forçados” a aceitar essa mesma missão, pois têm receio que a recusa desta venha a ter implicações negativas no desenvolvimento da sua carreira profissional. No entanto é importante referir que a probabilidade de uma missão internacional ter sucesso, depende mais de quando a decisão

individual resulta da motivação individual do indivíduo em ir para o estrangeiro e quando a decisão de ir é uma escolha livre do expatriado. (Selmer, 1999; Stahl *et al.*, 2002).

Como foi referido na Tabela 2.3, muitos dos EOs normalmente recebem por parte da empresa diferentes apoios (nomeadamente apoio social e logístico) e formação intercultural, a isto são chamados os fatores organizacionais.

2.2.5.2. Situação cônjuge e filhos

Muitos dos expatriados que partem para outro país, são acompanhados pelo seu cônjuge e filhos, e vários estudos têm vindo a comprovar que a situação familiar e o ajustamento do cônjuge é um aspeto significativo do ajustamento dos expatriados bem como um dos aspetos mais importantes para que o processo de expatriação seja um sucesso. (Arthur & Bennett, 1995; Black & Stephens, 1989; Nicholson & Imaizumi, 1993 citados por Shaffer *et al.*, 1999).

O expatriado que “parte acompanhado tem a vantagem de beneficiar de um apoio sócio - afetivo que pode ser fundamental em momentos de grande dificuldade e que, por isso, pode facilitar o ajustamento e o sucesso da missão” (Rego & Cunha, 2009 p. 313). Se o cônjuge não se sentir ajustado pode sentir a necessidade de o expatriado concluir mais cedo a missão. Existem cônjuges que exercem atividade profissional, nesse caso, estamos perante um caso de “dupla carreira” no entanto quanto não exercem tal atividade, é necessário um “ajustamento ao novo papel”. Uma das formas de isso acontecer, passa por a empresa dos EOs, dar aos cônjuges, por exemplo formação pré-partida, oferecer depois programas de formação no país de acolhimento, e também pode ajudar o expatriado e a sua família na interação e ajustamento de um modo geral (Andreason, 2003).

2.2.6. Fatores Organizacionais

Os fatores organizacionais, neste trabalho, só vão ser analisados para os EOs, a quem lhes foi perguntado se tinham recebido algum tipo de apoio por parte da empresa, a

nível logístico; se existia alguma pessoa (da sua empresa) a quem pudessem ligar, se precisassem de ajuda sobre informações; se tinham recebido algum tipo de formação antes de irem para o país em que se encontram. Estas perguntas foram tiradas de Pamich, 2006.

2.2.6.1. Apoio Social

O apoio social dado pelos colegas de trabalho e superiores foi encontrado como um fator bastante significativo e positivo para o ajustamento dos expatriados (Shaffer *et al.*, 1999 citado por Andreason, 2003), pois este tipo de apoio é uma forma de fornecer aos expatriados informações sobre quais os comportamentos que são aceitáveis e inaceitáveis na sua nova cultura organizacional. Desta maneira no ajustamento cultural dos expatriados, a incerteza vai ser reduzida (Andreason, 2003).

2.2.6.2. Apoio Logístico

Algumas empresas apostam neste tipo de apoio que segundo os autores Dowling, Welch & Schuler (1999) funciona como uma forma de reter e atrair pessoal, é uma forma de incentivo, pois os empregados sabendo que têm este tipo de apoio apostam mais em deixar Portugal e “abarcá-lo” numa missão internacional, é uma forma de facilitar a transferência para o país no estrangeiro e depois a transferência de volta, é uma forma de garantir que o expatriado tenha um padrão aceitável no estrangeiro e ainda é uma forma de o expatriado ter a oportunidade de progresso financeiro. Para além do apoio que já foi referido anteriormente algumas empresas têm apostado, em apoio logístico a nível de habitação, escolas, lojas, mercearias, etc. (Shaffer *et al.*, 1999 citado por Andreason, 2003). Quando as empresas mostram uma preocupação genuína com o bem-estar do expatriado e da sua família, se for o caso de esta ter ido com este, a probabilidade de este se ajustar ao novo país é maior (Black, Gregersen & Stroh, 1999).

2.2.6.3. Formação Intercultural

Hawley (2009) citado por Okpara & Kabongo (2011) refere que a Formação Intercultural é a chave para o sucesso efetivo do expatriado, tendo como principal objetivo ensinar os membros de uma cultura a interagir eficazmente com os membros de outra cultura e predispor-los a uma adaptação rápida para as suas novas posições (Waxin & Panaccio, 2005, Mendenhall & Oddou, 1991 citados por Okpara & Kabongo, 2011). A Formação deve ser ajustada às especificidades da missão (o nível esperado de interação com os nativos do país de acolhimento, o grau de semelhança entre o país de origem e o país de acolhimento e a duração da missão, bem como a própria situação e características dos expatriados) podendo desta forma ajudar a reduzir a incerteza e o choque cultural que o expatriado pode sentir (Rego & Cunha, 2009). Muitos expatriados partem para o país de acolhimento com a família, também estes devem receber Formação Intercultural, pois a falta de adaptação por parte destes pode afetar negativamente o ajustamento do expatriado (Waxin & Panaccio, 2005 citados por Pamich, 2006).

Um modelo de formação de quatro partes é proposto por Brewer (1997), que consiste na formação pré-partida, pós-chegada, linguística e atribuição de um mentor para o expatriado recém-chegado. Segundo Rego & Cunha (2009), a formação pré-partida e a pós-chegada devem ser conciliadas. A formação pré-partida serve para prevenir o indivíduo contra alguns erros e prepara-lo para o choque cultural. Quando a missão do expatriado começa ele pode usufruir de toda a formação que recebeu anteriormente para saber lidar com tudo o que está a viver e com as realidades que está a experimentar. Uma das desvantagens desta formação é que não é levada a cabo dentro do contexto em que a experiência do expatriado decorre, devendo surgir assim a formação pós-chegada, que lhe vai permitir através dos ensinamentos que essa formação lhe facultar, criar a ponte entre a realidade quotidiana e o que ele está a experimentar. O conhecimento da Língua do País de expatriação pode ser transmitido através de Formação Linguística.

CAPÍTULO III

Estudo Empírico

3.1. Metodologia

O estudo empírico decorreu da aplicação de um questionário (Anexo 1) a Expatriados Portugueses cujo *link* foi disponibilizado no *Survey Monkey* entre Março e Abril de 2012, obtendo-se neste período 236 respostas. Tendo em conta que 27 respostas estavam incompletas, apenas foram submetidas a análise 209 respostas. Para aceder ao maior número possível de expatriados, o *link* foi divulgado no site do *Internations* (comunidade internacional de expatriados na internet), em blogs de expatriados, na empresa Amal (empresa do sector metalomecânico que está iniciar-se em processos de expatiação), e através de e-mails a contatos pessoais de expatriados.

Os dados recolhidos através dos questionários foram tratados através do programa informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 19. As tabelas relativas às análises dos dados efetuados e mencionados ao longo deste Capítulo podem ser consultadas no Anexo 2.

3.2. Descrição da Amostra

Na amostra total de 209 inquiridos, 106 (50,7%) são do género masculino e 103 (49,3) do género feminino. Destes inquiridos, 11 (5, 3%) têm idade inferior a 25 anos, 68 (32,5%) têm idade entre os 25 e 30 anos, 74 (35,4%) entre os 30 e 35 anos, 31 (14,8%) entre os 35 e 40 anos, 14 (6,7%) entre os 40 e 45 anos, 7 (3,3%) entre os 45 e os 50 anos e 4 (1,9%) têm idade superior a 50 anos.

O grau de habilitações literárias é elevado, verificando-se que maior a percentagem de inquiridos possui o mestrado (80 correspondendo a 38,3%), seguindo-se a licenciatura com 69 (33%) dos inquiridos, o secundário com 32 (15,3%), o doutoramento com 25 (12%) e finalmente apenas 3 dos inquiridos com 1,4% possuem o ensino básico.

No que diz respeito ao estado civil, a maioria dos inquiridos (117 correspondendo a 56%) são solteiros, 61 (29,2%) estão casados, 25 (12%) estavam unidos de facto, 5 (2,4%) são divorciados e apenas um dos inquiridos é viúvo (0,5%). Relativamente ao agregado familiar dos inquiridos no país de expatiação verifica-se que a maior percentagem dos inquiridos (76 correspondendo a 36,4%) vivem sozinhos, seguidos de 65 (31,1%) que vivem com companheiro(a), 45 (21,5%) vivem com companheiro(a) e os filhos, e 23 (11%) vivem com colegas. Em termos de número de filhos, verificou-se que a maioria dos inquiridos (152 correspondendo a 72,7%) não têm filhos, 30 (14,4%) têm 1 filho, 18 (8,6%) têm 2 filhos, 6 (2,9%) têm 3 filhos e finalmente e apenas 3 (1,4%) dos inquiridos têm 4 ou mais filhos.

Os países em que os expatriados se encontram foram agrupados em termos de Europa Anglo-saxónica (Inglaterra, Irlanda e Escócia), Europa Escandinava (Noruega, Finlândia e Dinamarca), Europa do Sul (Itália e Espanha), Europa do Centro (França, Alemanha, Bélgica, Suíça, Luxemburgo e Holanda), Europa do Leste (Bulgária, Polónia, Sérvia e Ucrânia), PALOP (Angola, Moçambique, Guiné, Cabo Verde e Timor Leste), África_Outros (Argélia, Quénia e Sultunato de Oman), América do Norte (E.U.A. e Canadá), América do Sul (Uruguai, Chile, Brasil e Peru) e Ásia (Hong Kong, China, Malásia e Turquia). A maior percentagem de inquiridos (75, correspondendo a 35,9%) encontra-se em Países da Europa Anglo-saxónica, 50 (23,9%) na Europa do Centro, 25 (12%) na América do Norte, 17 (8,1%) nos PALOP, 12 (5,7%), em África_Outros, 10 (4,8%) na América do Sul, 6 (2,9%) na Europa do Sul, 4 (1,9%) na Europa Escandinava, 4 (1,9%) na Europa do Leste e 3 (1,4%) na Ásia. Apenas 3 dos inquiridos não responderam em que país se encontram.

Quando é colocada a questão se já tinham tido contacto anteriormente com o país onde se encontram, 135 (64,6%) dos inquiridos responderam que sim e 74 (35,4%)

responderam que não. A maioria dos inquiridos que já tinha tido contacto anterior (70, correspondendo a 33,5%) indicou o turismo como motivo do contacto, 48 (23%) trabalhos anteriores, 24 (11,5%) estudos, 5 (2,4%) tinham amigos ou família no país e finalmente, 4 (1,9%) inquiridos viveram no país na infância. Como tempo anterior desse contacto, a maioria dos inquiridos (106 correspondendo a 50,7%) estiveram menos de 1 ano no país onde se encontram, 9 (4,3%) estiveram entre 1 a 2 anos, 3 (1,4%) entre 2 a 3 anos, apenas 2 (%) dos inquiridos tiveram contacto com o país onde se encontram atualmente entre 3 a 4 anos, 3 (1,4%) estiveram entre 4 a 5 anos e finalmente 11 dos inquiridos (5,3%) estiveram mais do que 5 anos.

No que diz respeito a experiência de expatiação noutro país, 122 dos inquiridos (58,4%) responderam que não, enquanto que, 87 (41,6%) dos inquiridos responderam que sim. Entre os que responderam que sim, a maior percentagem dos inquiridos (36 correspondendo a 17,2%) estiveram nessa experiência menos de 1 ano, 15 (7,2%) entre 1 a 2 anos, 4 (1,9%) entre 2 a 3 anos, 7 (3,3%) entre 3 a 4 anos, 8 (3,8%) entre 4 a 5 anos, e finalmente 16 (7,7%) dos inquiridos estiveram mais de 5 anos em processo de expatiação. Um dos inquiridos não respondeu à questão.

Em relação ao processo de expatiação actual, verificou-se que 170 (81,3%) são EVs e que apenas 39 (18,7%) dos inquiridos são EOs. Dos 209 inquiridos, 177 (81,3%) referiram que o processo de expatiação partiu deles próprios enquanto que, 32 (15,3%) referiram que o processo de expatiação não partiu deles. Quanto ao tempo que os expatriados já se encontram no actual país de expatiação, a maior percentagem (69 correspondendo a 33%) dos inquiridos responderam que se encontram nesse processo há menos de 1 ano, 30 (14,4%) entre 1 a 2 anos encontram-se lá, 14 (6,7%) entre 2 a 3 anos, 20 (9,6%) entre 4 a 5 anos e 54 (25,8%) estão em processo de expatiação há mais de 5 anos.

Questionados sobre se têm prazo definido para voltar para Portugal, 168 (80,4%) das respostas foram que não, enquanto que, 41 (19,6%) das respostas foram que sim. Desses 41, 10 (4,8%) pretendem voltar para Portugal daqui a menos de 1 ano, 15 (7,2%) entre 1 a 2 anos, 8 (3,8%) entre 2 a 3 anos, 4 (1,9%) entre 3 a 4 anos, apenas 1 (0,5%) pretende voltar dentro de 4 a 5 anos e finalmente 3 (1,4%) pretendem voltar dentro de mais de 5 anos. Estes 41 inquiridos foram ainda questionados por quem o prazo referido anteriormente foi definido, e 20 (11%) disseram que esse prazo foi definido por eles próprios, 17 (8,1%) foi definido pela empresa onde trabalhavam, 3 (1,4%) foi definido pelas restrições associadas à emigração/visto e apenas 1 pessoa (0,5%) respondeu que o prazo foi definido pelo cônjuge ou pela empresa do cônjuge.

No total de inquiridos verifica-se que a grande maioria (171, correspondendo a 81,8%) trabalha no sector privado e apenas 38 (18,2%) no sector público. As empresas onde os inquiridos trabalhavam no país de expatriação estão associadas a diversos ramos de atividade (Agricultura; Indústria; Banca/Seguros; Eletricidade/Água/Gás/Energia Solar; Construção; Comércio; Hotelaria/Restauração; Transportes; Telecomunicações; Consultoria; Ensino/Investigação; Saúde; Informática/Tecnologias de Informação; ONG/Organização Internacional; Arte e Design; Agência Espacial; Limpeza; Imobiliário; Turismo). Os cinco ramos de atividade onde maior parte dos inquiridos trabalham são: no ensino/investigação (31 correspondendo a 14,8%), seguidamente na consultoria com 29 (13,9%), na indústria com 22 (10,5%), na saúde com 19 (9,1%), e no ramo da informática/tecnologias de informação, onde menor parte dos inquiridos trabalham é no ramo Imobiliário com 1 (0,5%). Relativamente ao tamanho das empresas, 79 dos inquiridos (37,8%) trabalham em empresas em que trabalham menos de 100 trabalhadores, 20 (9,6%) entre 100 a 200 trabalhadores, 9 (4,3%) entre 200 a 300 trabalhadores, 8 (3,8%) entre 300 a 400 trabalhadores, 4 (1,9%) entre 400 a 500 trabalhadores e, com a maior percentagem de respostas, 89 (42,6%) em empresas têm mais de 500 trabalhadores.

No que diz respeito ao nível hierárquico ocupado na empresa onde se encontram, 110 (52,6%) eram trabalhadores qualificados, 29 (13,9%) gestores intermédios, 20 (9,6%) gestores de primeira linha, 14 (6,7%) professores/investigadores, 12 (5,7%) diretores, 9 (4,3%) administradores, 8 (3,8%) trabalhadores não qualificados. Apenas 3 (1,4%) dos inquiridos dizem trabalhar por conta própria e 4 não responderam.

Foi ainda pedido aos inquiridos que indicassem o departamento em que se encontram. Enquanto 9 não responderam, os restantes 200 referiram vários departamentos (Gestão Geral; Administrativo; Consultoria; Finanças; GRH; Informática; Internacional; Investigação e Desenvolvimento; Jurídico; Marketing; Produção; Serviços Técnicos; Vendas; Saúde e Medicina; Ensino; Arte; Limpeza). Os cinco departamentos onde se encontravam a maior parte dos expatriados são: o departamento de Investigação (36 correspondendo a 17,2%), Informática com 25 (12%), Gestão Geral com 21 (10%), Consultoria com 19 (9,1%), e Serviços Técnicos, também com 19 (9,1%). Onde se encontram menos inquiridos é na limpeza com apenas 1 (0,5%) inquirido.

3.3. Instrumento

O instrumento utilizado neste estudo consiste num questionário com 83 itens (Anexo 1) dividido em nove partes:

- Parte 1 – Contexto geral de expatriação, com 7 itens (país onde o expatriado se encontra atualmente; conhecimento da língua do país onde se encontra; contacto anterior com país em que se encontra atualmente; natureza desse contacto; experiências de expatriação anteriores).
- Parte 2 – Motivos da expatriação, com 10 itens – adaptado de Richardson & Mallon (2005).
- Parte 3 – Ajustamento ao trabalho, com 8 itens – Adaptado de Black & Stephens (1989).

- Parte 4 – Ajustamento ao país, com 9 itens – Adaptado de Black & Stephens (1989).
- Parte 5 – Perceção de melhoria ou pioria de condições em relação a Portugal, com 9 itens – Black & Stephens, 1989 adotado a partir de Torbiorn (1982).
- Parte 6 – Ajustamento psicológico, com 11 itens – Adaptado de Golberg (1972).
- Parte 7 – Tipo de processo de expatriação, com 2 itens (EOs ou EVs, iniciativa própria ou de outrem).
- Parte 8 – Questões específicas para EOs, com 19 itens (apoio e formação recebidos, informações sobre a empresa em Portugal que originou o processo de Expatriação, motivos de seleção para processo de expatriação) – adaptado de (Black & Gregersen, 1991; Neto, 2010; Pamich, 2006)
- Parte 9 – Variáveis demográficas, com 15 itens

3.4. Resultados na Amostra Total

3.4.1. Análise da Fiabilidade das Escalas

3.4.1.1. Escalas de Ajustamento ao Trabalho

Da análise fatorial feita sobre os 8 itens relativos ao Ajustamento ao Trabalho foram extraídos dois fatores que explicam 57,94% da variância (Tabela 3.1.). A análise dos 5 itens retidos no primeiro fator revela que todos dizem respeito a exigências a nível profissional, optando-se por isso pela designação de “Exigências do Trabalho”. A análise dos 3 itens retidos no segundo fator revela que dizem respeito a interações com colegas e subordinados, pelo que foi escolhida a designação “Interação com os colegas e subordinados”. Tanto o fator 1 como o 2 revelam um *alfa de Cronbach* com uma fiabilidade aceitável de 0,740 e 0,717, respectivamente (Maroco & Garcia-Marques, 2006). Em ambos os casos, todos os itens apresentam correlações com a escala total superior a 0,20 (Tabelas 3.2 e 3.3).

3.4.1.2. Escalas de Ajustamento ao País

Da análise fatorial feita sobre os 9 itens relativos ao Ajustamento ao País foram extraídos dois fatores que explicam 50,42% da variância. Tendo em conta os itens retidos em cada fator, optou-se pelas designações “Aspetos Económicos” para o fator 1 e “Aspetos de Lazer” para o fator 2 (Tabela 3.4). Tanto o fator 1 como o 2 revelam um *alfa de Cronbach* com uma fiabilidade aceitável de 0,728 e 0,680, respectivamente. Todos os itens dos dois fatores apresentam correlações superiores a 0,20 (Tabelas 3.5 e 3.6).

3.4.1.3. Escala Ajustamento Psicológico

Da análise fatorial feita sobre os 11 itens relativos ao Ajustamento Psicológico foram inicialmente extraídos dois fatores que explicavam 55,86% da variância. Verificou-se que no primeiro fator se incluíam os itens expressos pela positiva e no segundo os expressos pela negativa, optámos por inverter as respostas do segundo fator e refazer a análise fatorial. Verificou-se a existência de um só fator, que explica 36,86% da variância. (Tabela 3.7). Os 11 itens revelam um *alfa de Cronbach* com uma fiabilidade bastante aceitável de 0,818 tendo todos os itens correlações com a escala total superiores a 0,20 (Tabela 3.8).

3.4.1.4. Escala Domínio da Língua

A análise fatorial feita aos três itens que analisavam o Domínio da Língua extraiu apenas um fator que explica 83,29% da variância (Tabela 3.9). Os três itens têm um *alfa de Cronbach* de 0,898 e todos têm correlações com a escala total superiores a 0,2 (Tabela 3.10).

3.4.1.5. Escalas Motivos para a Expatriação

A análise fatorial sobre os 10 itens relativos aos Motivos para a Expatriação revelou que podiam ser extraídos três fatores, que explicam 61,66% da variância (Tabela 3.11). A análise dos 5 itens do primeiro fator revela que todos dizem respeito a motivos relacionados

com a possibilidade de uma vida melhor, escolhendo-se por isso a designação de “Melhoria de Vida”. A análise da escala constituída por estes itens revela um *alfa de Cronbach* de 0,723, podendo dizer-se que se trata de uma fiabilidade aceitável, tendo todos os itens uma correlação com a escala total superior a 0,20 (Tabela 3.12). A análise dos 3 itens incluídos no segundo fator levou à designação “Aventura”, tendo esta escala um *alfa de Cronbach* de 0,726, apresentando todos os itens uma correlação com a escala total superior a 0,20 (Tabela 3.13); A análise dos 2 itens incluídos no fator 3 levou à designação “Interesse Profissional”. No entanto, sendo o *alfa de Cronbach* apenas 0,452, considerou-se essa fiabilidade não aceitável (Maroco e Garcia-Marques, 2006) e este fator foi excluído das análises subsequentes.

3.4.1.6. Escala de Perceção de Diferenças entre Países

A análise fatorial dos 11 itens em estudo revelou a existência de um único factor, que explica 56,59% da variância (Tabela 3.14). Analisando esse fator verificou-se que o item “Clima” apresentava uma correlação negativa com a escala, pelo que foi excluído. A escala tem um *alfa de Cronbach* bastante aceitável de 0,898 e todos os itens têm correlações com a escala total superiores a 0,20 (Tabela 3.15).

3.4.2. Média e Desvio Padrão das Escalas na Amostra Total

Tendo-se verificado as propriedades psicométricas das escalas em estudo, passou-se seguidamente ao cálculo do resultado de cada inquirido nas diferentes escalas. Para tal, somaram-se as respostas aos itens incluídos na escala, dividindo pelo número de itens da escala.

Em seguida analisou-se a média e o desvio padrão para as escalas (Tabela 3.16). Em todas as escalas de “Ajustamento ao Trabalho” e “Ajustamento ao País”, o ponto médio teórico seria 3, uma vez que se utilizou uma escala de Likert de 5 pontos. Assim, verifica-se que nos quatro aspetos analisados os inquiridos apresentam níveis médios de ajustamento

superiores ao ponto médio teórico. Para o “Ajustamento Psicológico” o ponto médio teórico seria 2,5, dado que a escala de Likert tinha 4 pontos. Mais uma vez se verifica um nível de ajustamento superior ao ponto médio teórico.

A escala “Domínio da Língua” também apresenta uma média superior ao ponto médio teórico de 2,5 (escala de 4 pontos), o mesmo acontecendo para as duas escalas de motivos para a expatriação, em que o ponto médio teórico seria 3 (escala de 5 pontos).

A escala de “Percepção de Diferenças entre Países” é assim a única que regista uma média (2,7327) inferior ao ponto médio teórico de 3. De notar que quanto mais baixo o score nesta escala, mais os indivíduos consideram que as condições do país em que estão são melhores que em Portugal. Assim, a média indica que os inquiridos em média consideram que têm melhores condições no país onde estão actualmente.

3.4.3. Análise de Diferenças em Sub-grupos da Amostra

Foi feita uma análise de diferenças nas escalas referidas anteriormente, por subgrupos da amostra (género; idade; habilitações literárias; estado civil; agregado familiar; contacto anterior com país onde está; experiência anterior de expatriação noutro país; contexto em que ocorreu a expatriação; iniciativa da expatriação; prazo para voltar para Portugal, informações da empresa em que trabalha o expatriado: sector de atividade, número de empregados, nível hierárquico, país em que o expatriado se encontra) através da técnica de análise da variância (ANOVA). Foi considerada a diferença significativa quando $p \leq 0,05$ (Maroco, 2007), constatando-se:

Em termos de **género**, foram encontradas diferenças significativas nas escalas “Melhoria de Vida” ($p=0,024$) e “Aventura” ($p=0,013$) (Tabela 3.17). Em ambos os casos as mulheres registam uma média significativamente superior à dos homens.

Em relação às **habilitações literárias**, registam-se diferenças significativas ao nível do “Domínio da Língua” ($p=0,012$), da “Melhoria de vida” ($p=0,002$) e de “Percepção de

Diferenças entre Países” ($p=0,039$) (Tabela 3.18). Para o “Domínio da Língua”, os inquiridos que têm o doutoramento registam a média mais elevada. Ao nível da “Melhoria de Vida”, análise demonstrou que os inquiridos com a escolaridade básica e secundária têm médias mais elevadas que os indivíduos com níveis superiores de habilitações. Em termos de “ Percepção de Diferenças entre Países” os indivíduos de escolaridade básica e secundária têm médias menos elevadas do que os de habilitações mais altas, pelo que em média têm uma percepção mais elevada de que as condições actuais são melhores que em Portugal.

Relativamente ao **estado civil**, apenas foram encontradas diferenças significativas ao nível da “Aventura” ($p=0,032$) (Tabela 3.19). A análise *post-hoc* indica que os solteiros têm uma média significativamente superior aos casados.

Quanto ao **agregado familiar** no país de expatriação foi ao nível da “Aventura” ($p=0,012$), e da “Percepção de Diferenças entre Países” ($p<0,001$) que foram encontradas diferenças significativas (Tabela 3.20). Na análise feita verifica-se que na “Aventura” os expatriados que vivem com o/a companheiro (a) e filhos são os que registam média mais baixa. Na “Percepção de Diferenças entre Países” os que vivem com companheiro (a) e filhos voltam a destacar-se, tendo a média mais baixa, pelo que têm em média uma percepção de as condições serem melhores que em Portugal.

No **contacto anterior do expatriado com o país onde está**, regista-se uma diferença significativa ao nível da “Aventura” ($p=0,017$) (Tabela 3.21), sendo a média dos inquiridos que já tinham estado no país significativamente superior.

Na **experiência de expatriação anterior noutro país**, regista-se uma diferença significativa ao nível da “Melhoria de Vida” ($p=0,037$). (Tabela 3.22), sendo a média dos inquiridos que nunca tinham tido uma experiência anterior significativamente superior.

Relativamente ao **contexto em que ocorreu a expatriação**, foram encontradas diferenças significativas ao nível da “Melhoria de Vida” ($p=0,001$), das “Exigências do Trabalho” ($p=0,016$) e da “Percepção de Diferenças entre Países” ($p<0,001$) (Tabela 3.23). Na “Melhoria de Vida” e “Exigências do Trabalho”, os EVs registam uma média significativamente superior, contrariamente ao que na “Percepção de Diferenças entre Países”, onde a média dos EVs é significativamente inferior (indicando uma percepção mais elevada de que as condições atuais são melhores que em Portugal)

No que diz respeito à **iniciativa da expatriação**, as diferenças encontradas foram na “Melhoria de Vida” ($p=0,013$) e na “Percepção de Diferenças entre Países” ($p=0,013$) (Tabela 3.24). Os expatriados de quem partiu a iniciativa para o processo da expatriação apresentam uma média significativamente superior na “Melhoria de Vida” e significativamente inferior na “Percepção de Diferenças entre Países”.

Relativamente à **existência de prazo definido para voltar a Portugal**, as diferenças significativas encontradas foram na “Melhoria de Vida” ($p=0,007$), na “Interação com os colegas e subordinados” ($p=0,046$), nos “Aspetos Económicos” ($p=0,003$), na “Percepção de Diferenças entre Países” ($p<0,001$) e “Ajustamento Psicológico” ($p=0,011$) (Tabela 3.25). Tanto na “Melhoria de vida”, na “Interação com os colegas e subordinados”, nos “Aspetos Económicos”, e no “Ajustamento Psicológico”, os expatriados que não têm prazo definido para voltar a Portugal apresentam uma média significativamente superior. Na “Percepção de Diferenças entre Países” a média é significativamente superior para os que têm prazo definido.

No **nível hierárquico** as diferenças registadas ocorreram no que toca ao “Domínio da Língua” ($p=0,007$). (Tabela 3.26). O grupo Professor/Investigador regista a média mais elevada, enquanto que, os trabalhadores não qualificados registam a média mais baixa.

Em relação aos **países em que os expatriados se encontram**, tal como foi referido anteriormente, procedeu-se à criação de grupos. As diferenças significativas foram encontradas no “Domínio da Língua” ($p < 0,000$), na “Melhoria de Vida” ($p < 0,000$), nos “Aspetos Económicos” ($p = 0,038$), nos “Aspetos de Lazer” ($p = 0,022$) e na “Percepção de Diferenças entre Países” ($p = 0,000$) (Tabela 3.27). No “Domínio da Língua” os grupos com a média mais elevada são a Europa Anglo-Saxónica, a América do Norte e América do Sul. Todos têm médias significativamente superiores aos grupos de menor média, a Ásia, a Europa Escandinava, a Europa Centro e África_Outros

Em relação à “Melhoria de Vida” os grupos PALOP e Ásia são os que apresentam a média mais baixa, sendo os grupos da Europa Anglo-Saxónica, Europa Escandinava, Europa_Centro e América do Norte os que têm a média mais alta. Nos “Aspetos Económicos” o grupo dos PALOP tem a média mais baixa, sendo os grupos que apresentam as médias mais elevadas, a Europa Anglo-Saxónica, a Europa Escandinava e a Europa do Centro. Nos “Aspetos de Lazer” é o grupo da Europa do Sul que tem a média mais elevada, significativamente superior à dos grupos da Europa do Centro e dos PALOP. Finalmente, relativamente nas “Percepção de Diferenças entre Países” os grupos PALOP e América do Sul têm a média mais elevada, sendo a Europa Escandinava (1,8958) e a Europa do Centro e Europa Anglo-Saxónicaos grupos que apresentam a média mais baixa.

Em termos de **idade**, **sector de atividade** e **número de empregados** não foram encontradas diferenças significativas nas escalas.

3.4.4. Análise das Correlações entre Variáveis

De acordo com análise das correlações (Tabela 3.28), que estabelece as correlações entre as variáveis em estudo, constata-se o seguinte:

Relativamente às “**Exigências do Trabalho**” esta subescala de Ajustamento ao Trabalho, apresenta correlações positivas significativas com todas as outras escalas de

ajustamento (“Interação com colegas e subordinados”, “Aspetos Económicos”, “Aspetos de Lazer” e “Ajustamento Psicológico”). Verifica-se também uma correlação negativa significativa com a “Percepção de Diferenças entre Países”, ou seja, valores mais elevados relativamente às “Exigências do Trabalho” estão associados a uma percepção das condições do país como melhores que Portugal.

À semelhança da subescala “Exigências do Trabalho”, a **“Interação com colegas e subordinados”**, apresenta correlações positivas significativas com todas as outras escalas de ajustamento e uma correlação negativa significativa com a “Percepção de Diferenças entre Países”. Verifica-se ainda correlações negativas com o “Existência de prazo definido para voltar a Portugal” e o “Nível Hierárquico”, indicando que valores mais elevados estão associados aos que não têm prazo para voltar e de nível hierárquico superior.

Em relação ao Ajustamento ao País a subescala **“Aspetos Económicos”** apresenta correlações positivas significativas com todas as outras escalas de ajustamento e com o “Estado Civil”, assim como correlações negativas significativas com as “Percepção de Diferenças entre Países”, “Existência de prazo definido para voltar a Portugal” e “Contexto em que ocorreu a expatriação”. O sentido das correlações indica que níveis mais elevados estão associados à percepção das condições do país como melhores que em Portugal, a não ter prazo de regresso e à expatriação ocorrer sem relação com uma organização.

Ao analisar-se a subescala **“Aspetos de Lazer”** observa-se que esta apresenta correlações positivas significativas com todas as escalas de ajustamento e com o “Domínio da Língua” e uma correlação negativa significativa com a “Percepção de Diferenças entre Países”. O sentido das correlações indica que níveis mais elevados estão associados a um maior domínio da língua e à percepção de que as condições do país são melhores que em Portugal.

Finalmente, o “**Ajustamento Psicológico**” apresenta correlações positivas significativas com todas as outras variáveis de ajustamento, com a “Expatriação anterior noutro país” e com o género do expatriado. Verificam-se correlações negativas significativas com a “Percepção de Diferenças entre Países”, “Tempo de expatriação no país atual”, “Existência de prazo definido para voltar a Portugal” e com o nível hierárquico. O sentido das correlações indica que o “Ajustamento Psicológico” apresenta valores mais elevados para os que já tiveram uma experiência de expatriação anterior, para o sexo masculino, em níveis hierárquicos superiores, com menor tempo de expatriação no país atual, para os que não têm prazo definido para voltar a Portugal e para os que têm percepções das condições actuais como melhores que em Portugal.

3.4.5. Análise de Regressões Múltiplas

Para analisar quais as variáveis com maior poder explicativo dos vários tipos de ajustamento, foram realizadas várias regressões múltiplas com o método *stepwise*. Cada uma dessas regressões considerava uma variável de ajustamento como variável dependente e incluía como variáveis independentes todas as variáveis para as quais tinham sido encontradas correlações significativas com a variável dependente.

a) Variável Dependente – “Exigências do Trabalho”

No modelo que considera a “Exigências do Trabalho” como variável dependente, os resultados (Tabela 3.29) revelam que foi retida apenas a escala “Percepção de Diferenças entre Países”. O modelo explica 4,4% da variância.

b) Variável Dependente – “Interação com colegas e subordinados”

No modelo que considera a “Interação com colegas e subordinados” como variável dependente, os resultados (Tabela 3.30) revelam que apenas a escala “Percepção de Diferenças entre Países” foi retida. O modelo explica 2,1% da variância.

c) Variável Dependente – “Aspetos Económicos”

No modelo que considera a “Aspetos Económicos” como variável dependente, os resultados (Tabela 3.31) revelam que apenas a escala “Percepção de Diferenças entre Países” foi retida. O modelo explica 28,2% da variância.

d) Variável Dependente – “Aspetos de Lazer”

No modelo que considera a “Aspetos de Lazer” como variável dependente, os resultados (Tabela 3.32) revelam que foram retidas as escalas “Percepção de Diferenças entre Países” e “Domínio da Língua”. O modelo explica 13,2% da variância.

e) Variável Dependente – “Ajustamento Psicológico”

No modelo que considera o “Ajustamento Psicológico” como variável dependente, os resultados (Tabela 3.33) revelam que foram retidas as escalas “Percepção de Diferenças entre Países” e o Género. O modelo explica 6,8% da variância.

3.5. Resultados na Amostra de EOs**3.5.1 Análise da Fiabilidade das Escalas**

Na amostra dos EOs foram feitas algumas perguntas com aspetos que não fazia sentido para os restantes inquiridos. Um desses aspetos dizia respeito aos motivos de selecção (7 itens), verificando-se a necessidade de testar as propriedades psicométricas desta escala. A análise fatorial (Tabela 3.34) revelou a existência de dois fatores que explicam 63,7% da variância. O conteúdo dos três itens incluídos no fator 1 revela que todos dizem respeito a competências profissionais dos expatriados, optando-se por isso pela designação deste fator de “Competências Profissionais”. O conteúdo dos quatro itens do factor 2 levou à designação de “Competências internacionais”. Tanto o fator 1 como o 2 revelam um *alfa de Cronbach* com uma fiabilidade bastante aceitável de 0,801 e 0,706,

respectivamente. Em ambos os casos, todos os itens têm uma correlação com a escala total superior a 0,20 (Tabelas 3.35 e 3.36)

3.5.2 Análise de Diferenças em Sub-grupos da Amostra

Dado que os EOs podem eventualmente receber formação e apoio por parte da empresa, fomos verificar se existiam diferenças nas escalas em estudo relativamente aos que tinham beneficiado destes aspetos.

Relativamente à **formação e ao apoio pessoal** não foram encontradas diferenças significativas nas escalas. Em termos de **apoio logístico** foram encontradas diferenças significativas apenas na escala “Percepção de Diferenças entre Países” ($p=0,048$). A análise *post-hoc* indicou que os inquiridos que responderam que tinham recebido apoio logístico por parte da empresa do seu país registaram uma média significativamente superior aos que responderam que não (Tabela 3.37)

3.5.3 Análise das Correlações entre Variáveis para os EOs

Através da análise da tabela 3.38, que estabelece as correlações entre as variáveis em estudo, constata-se que para os EOs nenhuma das escalas de ajustamento apresenta correlações significativas com as competências profissionais, competências internacionais, apoio pessoal, apoio logístico ou formação.

CAPITULO IV

Conclusões

4.1. Sumário dos Resultados

Através da aplicação de questionários testados em outras populações, o estudo permitiu identificar aspetos relevantes a ter em consideração no ajustamento dos Expatriados Portugueses. Em termos do Ajustamento ao Trabalho no novo país, foram identificadas dois factores: “Exigências do Trabalho” e “Interacção com colegas e subordinados”. No Ajustamento ao País foram também identificados dois factores: “Aspectos Económicos” e “Aspectos de Lazer”. O Ajustamento Psicológico constitui apenas um factor, à semelhança de estudos anteriores. De notar que todas as cinco escalas de ajustamento estão positiva e significativamente correlacionadas entre si, o que em termos práticos implica que agir sobre um dos aspectos poderá ter influência positiva sobre todos os outros.

A regressão múltipla efectuada para cada uma das variáveis de ajustamento revelou que a primeira variável retida no modelo era a “Perceção de Diferenças entre Países”. Níveis mais elevados de ajustamento estão associados à percepção de que as condições no país de expatriação são superiores às auferidas em Portugal.

A análise de correlações revelou a existência de outras variáveis relacionadas com o ajustamento. O nível hierárquico está relacionado com as “Interações com colegas e subordinados” e o “Ajustamento Psicológico”, verificando-se que níveis hierárquicos mais elevados têm maiores níveis de ajustamento. A existência de um prazo para voltar para Portugal, está correlacionado com “Interações com colegas e subordinados” e com os “Aspectos Económicos”, verificando-se que não ter prazo para voltar para Portugal está associado a um maior ajustamento. O Contexto em que ocorre a expatriação (EOs e EVs) está correlacionado com “Exigências do trabalho”, e “Aspectos económicos”, verificando-

se que maiores níveis de ajustamento estão associados aos EVs. A motivação “Melhoria de Vida” está relacionada com os “Aspectos Económicos” e os “Aspectos de lazer”, sendo que níveis mais elevados desta motivação levam a níveis mais elevados de ajustamento. O “Domínio da língua” está correlacionado com os “Aspectos de lazer”, sendo que um melhor conhecimento da língua está associado a maior ajustamento. O Género e a Experiência de Expatriação Anterior estão correlacionados com o Ajustamento Psicológico, sendo que os homens e os inquiridos que já tiveram experiências de expatriação anteriores apresentam maiores níveis de ajustamento.

A comparação dos EOs com os EVs revelou que os EVs têm médias significativamente superiores de ajustamento no aspecto “Exigências da Trabalho” e na motivação para a “Melhoria de Vida”. Por outro lado têm médias significativamente inferiores de “Perceção de diferenças entre Países”, indicando que consideram as condições do país onde se encontram como melhores do que as que tinham em Portugal. Embora a amostra de EOs fosse reduzida (apenas 39 inquiridos), procurou-se verificar se o apoio e formação recebida tinham impacto a nível dos níveis de ajustamento mas, não se verificaram quaisquer correlações significativas entre formação, apoio pessoal e apoio logístico com as variáveis de ajustamento. No entanto, a análise ANOVA revelou que os indivíduos que tinham recebido apoio logístico tinham uma perceção mais elevada de que as condições que tinham no país eram melhores que as que tinham em Portugal, sendo esta variável, como vimos anteriormente, a mais relevante para explicar o ajustamento.

A comparação entre os diferentes grupos de países revelou diferenças a nível dos dois aspectos de ajustamento ao país (“Aspectos Económicos” e “Aspectos de Lazer”). Em ambos os casos verifica-se que os PALOP têm as médias mais baixas. Estando a “Perceção de Diferenças entre Países” muito ligada ao ajustamento, também se verificam diferenças significativas entre grupos de países, mais uma vez com os PALOP, com a média mais alta.

Verificam-se ainda diferenças significativas entre países a nível do “Domínio da Língua”, com médias superiores para os países de língua Inglesa, e da motivação para a “Melhoria de Vida”, com as médias mais baixas registadas nos PALOP e Ásia.

Foram ainda detectadas outras diferenças significativas para sub-grupos da amostra:

- A motivação pela “Melhoria de Vida” apresenta diferenças significativas por género, habilitações, experiência de expatriação anterior, contexto em que ocorreu a expatriação, iniciativa de expatriação e existência de um prazo para voltar a Portugal.
- A motivação pela “Aventura” regista diferenças significativas por género, estado civil, agregado familiar no país de expatriação e contacto anterior com o país.
- O “Domínio da Língua” apresenta diferenças significativas por habilitações literárias, nível hierárquico e países em que os expatriados se encontram.
- A “Percepção de Diferenças entre Países” apresenta diferenças significativas por habilitações literárias, agregado familiar no país de expatriação, contexto em que ocorreu a expatriação, iniciativa de expatriação e existências de prazo para voltar para Portugal.

4.2. Limitações do estudo

Embora este estudo faça contribuições para o tema do Ajustamento Intercultural dos Expatriados, algumas limitações devem ser tomadas em consideração. Em primeiro lugar, umas das limitações deste estudo é o tamanho da amostra, o fato de haver uma grande diferença entre EVs e EOs, onde apenas 39 dos expatriados eram EOs, e o fato de a amostra ser muito dispersa em termos de países.

Um outro aspeto a apontar, está relacionado com o método de amostragem. O facto da divulgação do questionário ter sido feito pela internet e não ser através de um contacto com uma empresa que pratica o processo de expatriação.

4.3. Sugestões para pesquisas futuras

Para colmatar as limitações referidas anteriormente e aumentar amostra, principalmente dos EOs, seria relevante contactar empresas que pratiquem o processo de expatriação, de modo a conseguir ter um melhor conhecimento de diversas situações de expatriação. Ainda relativamente à amostra, seria interessante para esta não ser tão dispersa, serem feitas pesquisas para países específicos.

Finalmente, em pesquisas futuras, em vez de se analisar o ajustamento dos expatriados num país fora de Portugal, seria curioso estudar o ajustamento dos expatriados quando voltam para Portugal (repatriamento), e também analisar de que forma a Gestão de Recursos Humanos pode contribuir para que todo o processo de expatriação seja um sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- André, M. M. (2004). *Papel da Informação no Ciclo do Expatriamento*. Dissertação de Mestrado em Estudos de Informação e Bibliotecas Digitais. ISCET – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Andreason, A. W. (2003). Expatriate adjustment to foreign assignments. *International Journal of Commerce & Management*; 13, 42 – 60.
- Arthur, Winfred, Jr. & Winston Bennett, Jr. (1995). The international assignee: the relative importance of factors perceived to contribute to success. *Personnel Psychology*, 48, 99-114
- Aycan, Z. (1997). Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organizational level predictors. *International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 434-456.
- Berry, J. W. (1980). Acculturation as varieties of adaptation. In A. M. Padilla (Ed.), *Acculturation: Theory, models and some new paradigms* (pp. 9 - 25). Boulder, CO: Westview.
- Berry, J. W. (1999). Intercultural relations in plural societies. *Canadian Psychology*, 40(1), 12-21.
- Billhim, J.F. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 3ª ed.
- Black, J. S. & Gregersen, H. B. (1991). Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments. *Human Relations*, 44, 497-515
- Black, J. S. & Stephens, G. K. (1989). Expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15(2), 529-544.
- Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 277-294.
- Black, J. S., Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16 (2), 291-317
- Black, J.S. (1989). The influence of the spouse on expatriate adjustment and intent to stay in overseas assignments. *Academy of Management Proceedings*.
- Black, J.S. (1990). Factors related to the adjustment of Japanese expatriate managers in America. *Research in Personnel and Human Resources Management, Suppl. 2*, 109-125.
- Black, J.S., Gregersen, H.B. & Stroh, L.K. (1999). *Globalizing people through international assignments*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Brewer, B. (1997). *Challenges for expatriate managers: An exploration of cross-cultural management, adjustment, and training issues faced by Anglo-American managers in Hong Kong*. Aston University, United Kingdom.
- Brislin, R. (1981). *Cross-cultural encounters*. Elmsford, NY: Pergamon Press.
- Brookfield Global Relocation Services. (2010). *Global Relocation Trends: 2010 Survey Report*. New York: Windham International.
- Caligiuri, P., Hyland, M., Joshi, A., & Bross, A. (1998). A theoretical framework for examining the relationship between family adjustment and expatriate adjustment to working in the host country. *Journal of Applied Psychology*, 83: 598-614.
- Camara, P.B. Rodrigues, J.V. & Guerra, P.B. (2007). *Novo Humanator*. Dom Quixote.
- Church, A.T. (1982). Sojourner adjustment. *Psychological Bulletin*, 9, 540-72.
- Dickmann, M., Doherty, N., Mills, T. & Brewster, C. (2008). Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 731-51.
- Dowling, P. J., Welch, D. W., & Schuler, R. S. (1999). *International human resource management*. International Thompson Publishing, 126-128
- Gibson, M. (2001). Immigrant adaptation and patterns of acculturation. *Human Development*, 44 (1), 19-23.
- Goldberg, D.P. (1972) The detection of Psychiatric illness by questionnaire. Maudsley Monograph No. 21, Oxford : Oxford University Press.
- Gomes, J.F.S., Cunha, M.P., Rego, A. Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C.A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Sílabo.
- Gregersen, H., Morrison, A. & Black, J. (1998). Developing leaders for the global frontier. *Sloan Management Review*, 40, 21-32.
- Gudykunst, W. B., & Hammer, M. R. (1984). Dimensions of intercultural effectiveness: Culture specific or culture general. *International Journal of Intercultural Relations*, 8(1), 1-11.

- Hawley, K. (2009). Developing your Global Workforce: Expatriate management in Africa—Not so easy; no room for complacency.
- Hofstede, G. (1997). *Cultura e Organizações*, Edições Sílabo
- Howe-Walsh, L. & Schyns, B. (2010). Self-Initiated Expatriation: Implications For HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 21(2), 260-273.
- Jokinen, T., Brewster, C. & Suutari, V. (2008). Career Capital During International Work
- Lee, H.W. (2005). The factors influencing expatriates. *Journal of American Academy of Business*, 6(2), 273-279.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística – com utilização do SPSS*. 3a ed. Lisboa: Edicoes Silabo, Lda.
- Maroco, J., & Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4, 65-90.
- Martin, N.H. (1980). Differential decisions in the management of an industrial plant. *Journal of business*, 29, 249 -60
- Mendenhall, M.E. & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: a review. *The Academy of Management Review*, 10 (1), 39-47.
- Mendenhall, M.E. & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291-317.
- Menon, N. & Akhilesh, K. (1994). Functionally dependent stress among managers: A new perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 9 (3), 13-22
- Miller, E. L. & Cheng, J. (1978). A Closer Look At The Decision To Accept an Overseas Position. *Management International Review*, 25-33.
- Mintzberg, H. (1980). The nature of managerial work. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Mo, H. & Jian-Ming, X. (2010). A Preliminary Research On Self-Initiated Expatriation As Compared To Assigned Expatriation. *Canadian Social Science*, 6(5), 169-177.
- Motowidlo, S. T., & Van Scooter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Neto, T.C. (2010). *A expatiação de colaboradores portugueses no Banco Santander Totta: perspectiva da empresa e do expatriado*. Dissertação de Mestrado em Gestão. ISCET - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Nicholson, N. & Ayako I. (1993). The adjustment of Japanese expatriates to living and working in Britain. *British Journal of Management*, 4, 119-34
- Norwood, D. & Stai, B. (2011) Expatriation and International Business. *Proceedings of the Academy of Studies in International Business*, 1 (1), 29-33
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Oberg, K. (1960). Culture shock: Adjustment to a new cultural environment. *Practical Anthropology*, 7, 177-182.
- Okpara, J.O. & Kabongo, J.D. (2011). Cross-cultural training and expatriate adjustment: A study of western expatriates in Nigeria. *Journal of World Business*, 46, 22-30
- Pamich, M.G. (2006) *Cross-Cultural Adjustment and the Expatriate Spouse: A Case Stud*, Dissertation Doctorate in Philosophy. Capella University.
- Peltokorpi, V. & Froese, F. (2009). Organizational Expatriates And Self-Initiated Expatriates: Who Adjusts Better To Work And Life In Japan? *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1096-1112.
- Peltokorpi, V. (2007). Intercultural Communication Patterns And Strategies: Nordic Expatriates In Japan. *International Business Review*, 161, 68-82.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Editora RH.
- Richardson, J. & Mallon, M. (2005). Career interrupted? The case of the self-directed expatriate. *Journal of World Business*, 40, 409-20.
- Richardson, J. & S. McKenna (2002). Leaving and experiencing: Why academics expatriate and how they experience expatriation. *Career Development International*, 7, 67–78.
- Richardson, J. & S. McKenna (2003). International experience and academic careers: What do academics have to say? *Personnel Review*, 32, 774–795.
- Safdar, S., Lay, C. & Struthers, W. (2003). The Process of acculturation and basic goals: testing a multidimensional individual difference acculturation model with Iranian immigrants in Canada. *Applied Psychology: An International Review*, 52 (4), 555-579.
- Safdar, S., Lay, C. & Struthers, W. (2003). The Process of acculturation and basic goals: testing a multidimensional individual difference acculturation model with Iranian immigrants in Canada. *Applied Psychology: An International Review*, 52 (4), 555-579.
- Sappinen, J. (1993). Expatriate adjustment on foreign assignment. *European Business Review*, 5(3), 3-11.

- Searle, W., & Ward, C. (1990). The prediction of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 14, 449-464.
- Sebben, A. (2007) *Intercâmbio Cultural – para entender e se apaixonar*, Porto Alegre: Artes e Ofícios, 152 - 126.
- Selmer, J. & Luring, J. (2010). Self-initiated academic expatriates: Inherent demographics and reasons to expatriate. *European Management Review*, 7, 169-179.
- Selmer, J. (1999). Effects of coping strategies on sociocultural and psychological adjustment of Western expatriate managers in the PRC *Journal of World Business*, 34(1), 41-51.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A. & Gilley, K. M. (1999). Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 557-581
- Stahl, G. K., Miller, E. L. & Tung, R. L. (2002). Toward the boundary less career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business*, 37, 216-27.
- Suutari, V. & Brewster, C. (2000). Making their own way: international experience through self-initiated foreign assignments. *Journal of World Business*, 35, 417-36.
- Tharenou, P. (2003). The Initial Development Of Receptivity To Working Abroad: Self- Initiated International Work Opportunities In Young Graduate Employees. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 76, 489-515.
- Torbiorn, I. (1982). *Living abroad. Personnel adjustment and personal policy in the overseas setting*. New York: Wiley.
- Tung, R. (1998). American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33, 125-44.
- Ward, C. & Searle, W. (1991). The impact of value discrepancies and cultural identity on psychological and sociocultural adjustment of sojourners. *International Journal of Intercultural Relations*, 15, 209-223.
- Waxin, M. F. & Panaccio, A. (2005). Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works! *Personnel Review*, 34 (1), 51-67.
- Williams, M.E. (2008). *Individual Differences and Cross- Cultural Adaptation: A Study of Cultural Intelligence, Psychological Adjustment, and Sociocultural Adjustment*.

ANEXO 1

INSTRUMENTO

Questionário

Apresentação

Este estudo é direcionado a Expatriados Portugueses. Gostaria de ter a colaboração de pessoas que tenham decidido sair de Portugal para trabalhar noutra País, tendo essa decisão sido da sua própria iniciativa (sem qualquer relação com uma organização), ou por intermédio da empresa onde trabalhavam em Portugal.

Os objetivos do estudo incluem a identificação dos motivos que levam uma pessoa a abandonar Portugal e quais as principais fontes de problemas decorrentes do ajustamento a novos contextos pessoais, profissionais e nacionais.

Os resultados obtidos destinam-se a fins académicos (obtenção do grau de Mestrado no Instituto Superior Economia e Gestão (ISEG Universidade Técnica de Lisboa)).

É garantida completa confidencialidade relativamente às respostas dadas às questões que se seguem.

Obrigada pela sua colaboração!

Patrícia Santos

CONTEXTO GERAL DA EXPATRIAÇÃO

1. País onde se encontra a trabalhar actualmente

2. Conhecimento da língua do país onde se encontra

1	2	3	4
Nenhum	Baixo	Médio	Alto

1. Grau em que consegue compreender a língua do país onde se encontra	1	2	3	4
2. Grau em que consegue comunicar oralmente na língua do país onde se encontra	1	2	3	4
3. Grau em que consegue comunicar por escrito na língua do país onde se encontra	1	2	3	4

3. Já tinha tido anteriormente contacto com o país onde se encontra actualmente?

Não

Sim

4. Qual a natureza desse contacto (escolha todos os aplicáveis)?

Turismo

Estudos (ex. Erasmus)

Viveu no país com os pais em criança

Contactos de trabalho

Outro (especifique) _____

5. Indique o tempo (em anos) que já tinha anteriormente passado no país onde está actualmente

6. Já tinha anteriormente tido uma experiência de expatiação noutro país?

Não

Sim

7. Se respondeu sim à questão anterior, indique o tempo (em anos) que já tinha passado anteriormente numa experiência de expatiação

MOTIVOS PARA A EXPATRIAÇÃO

8. Dos seguintes motivos, indique os que tiveram mais peso na tua decisão:

Análise dos Principais Fatores Antecedentes

1	2	3	4	5
Irrelevante	Pouco Importante	De importância média	Muito importante	De extrema importância

1. Possibilidades de desenvolvimento profissional (aprender coisas novas e desenvolver novas competências)	1	2	3	4	5
2. O projecto apresentado era interessante	1	2	3	4	5
3. Curiosidade em conhecer outras culturas	1	2	3	4	5
4. Melhorar o conhecimento de línguas	1	2	3	4	5
5. Possibilidade de mudança de vida/situação	1	2	3	4	5
6. Possibilidade de um futuro profissional promissor	1	2	3	4	5
7. Desejo de aventura/desafio	1	2	3	4	5
8. Possibilidade de melhoria da situação familiar	1	2	3	4	5
9. Não conseguia encontrar emprego em Portugal	1	2	3	4	5
10. Não conseguia encontrar um emprego com uma remuneração desejada em Portugal	1	2	3	4	5

AJUSTAMENTO AO TRABALHO

9. Classifique o nível de satisfação que sente em relação aos itens que a seguir se apresentam. Caso algum deles não faça sentido na sua situação actual (ex: não tem subordinados), escolha a opção "não aplicável".

0	1	2	3	4	5
Não aplicável	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

1. Responsabilidades profissionais (tarefas que desempenha)	0	1	2	3	4	5
2. Nível de desempenho esperado (cumprimento de objectivos)	0	1	2	3	4	5
3. Interações com os subordinados	0	1	2	3	4	5
4. Interações com os colegas no local de trabalho	0	1	2	3	4	5
5. Interações com os colegas fora do local de trabalho	0	1	2	3	4	5
6. Interações com os superiores hierárquicos	0	1	2	3	4	5
7. Interações com clientes externos	0	1	2	3	4	5
8. Possibilidade de melhoria da situação familiar	0	1	2	3	4	5
9. Disponibilidade necessária (para além do horário normal de trabalho)	0	1	2	3	4	5

AJUSTAMENTO AO PAÍS

10. Classifique o seu nível de satisfação com os seguintes itens, relativos ao país onde vive atualmente:

1	2	3	4	5
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

Análise dos Principais Fatores Antecedentes

1. Condições de vida em geral	1	2	3	4	5
2. Condições de habitação	1	2	3	4	5
3. Compras - horários e infra-estruturas	1	2	3	4	5
4. Condições - interações com os vendedores	1	2	3	4	5
5. Custo de Vida	1	2	3	4	5
6. Actividades de entretenimento	1	2	3	4	5
7. Socialização com os nacionais - amizades feitas localmente	1	2	3	4	5
8. Acesso e qualidade dos serviços de saúde	1	2	3	4	5

CONDIÇÕES DO PAÍS ONDE SE ENCONTRA EM RELAÇÃO A PORTUGAL

11. Classifique o seu nível de satisfação com os seguintes itens, relativos ao país onde vive atualmente:

5	4	3	2	1
Muito Melhor	Ligeiramente Melhor	Equivalente	Ligeiramente Pior	Muito Pior

1. Costumes (regras sociais e hábitos)	5	4	3	2	1
2. Condições de vida em geral	5	4	3	2	1
3. Infra-estruturas de saúde	5	4	3	2	1
4. Serviços de transporte	5	4	3	2	1
5. Custo de Vida em geral	5	4	3	2	1
6. Qualidade/variedade da alimentação em geral	5	4	3	2	1
7. Clima	5	4	3	2	1
8. Condições de habitação em geral	5	4	3	2	1
9. Infra-estruturas escolares (responda apenas se os seus filhos estiverem consigo no País de expatriação)	5	4	3	2	1

AJUSTAMENTO PSICOLÓGICO

12. Pense como se tem sentido nas últimas semanas e analise se as afirmações seguintes reflectem esses sentimentos. Nas últimas semanas...

1	2	3	4
De modo nenhum	Não mais que o habitual	Um pouco mais que o habitual	Muito mais do que o habitual

1... sente-se incapaz de conseguir ultrapassar as dificuldades	1	2	3	4
2... sente-se capaz de tomar decisões	1	2	3	4
3... sente-se infeliz e deprimido (a)	1	2	3	4
4... sente-se incapaz de se concentrar no que está a fazer	1	2	3	4
5... tem perdido horas de sono devido a preocupações	1	2	3	4
6... sente-se útil e que o que faz tem utilidade	1	2	3	4
7... sente-se feliz	1	2	3	4
8... consegue usufruir das suas actividades do dia-a-dia	1	2	3	4
9... sente-se capaz de enfrentar os seus problemas	1	2	3	4
10... sente-se constantemente sob pressão	1	2	3	4
11... sente-se que tem perdido a autoconfiança	1	2	3	4

PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO

13. O processo de expatiação ocorreu:

Sem qualquer relação com uma organização onde trabalhava anteriormente ou que o(a) tenha contactado para o efeito

No contexto de uma organização onde trabalhava anteriormente ou que o (a) tenha contactado para o efeito

14. A iniciativa do processo de expatiação partiu de si?

Não

Sim

FORMAÇÃO/APOIO DA EMPRESA

15. Recebeu algum tipo de apoio por parte da sua empresa, a nível logístico e social (casa, escolas, etc)?

Não

Sim

16. Existe uma pessoa (da sua empresa) a quem possa ligar, se precisar de ajuda sobre informações (médicos, atividades de entretenimento, conselhos do dia à dia?)

Não

Sim

17. Recebeu algum tipo de formação antes de ir para o país em que se encontra?

Não

Sim

18. Se respondeu sim à questão anterior, indique o (s) aspeto (s) em que recebeu formação (assinale todos os aplicáveis)

Curso sobre língua do país de destino

Formação sobre adaptação ao país de destino

Formação sobre tarefas e responsabilidades no país de destino

Outro (especifique) _____

19. Se respondeu sim à questão 17, a formação que recebeu ajudou na sua adaptação ao novo contexto profissional?

- Ajudou muito
- Ajudou razoavelmente
- Ajudou um pouco
- Não ajudou

INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA EM PORTUGAL QUE ORIGINOU O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO

20. Ramo de atividade da organização onde trabalha em Portugal

Outro (especifique) _____

21. Sector

- Público
- Privado

22. Número de trabalhadores

23. Nível Hierárquico

Outro (especifique) _____

24. Departamento

Outro (especifique) _____

25. O cargo desempenhado no país de expatriação é de nível hierárquico equivalente ao cargo desempenhado no país de origem (Portugal)?

- Não
- Sim

Análise dos Principais Fatores Antecedentes

26. Se não, o cargo que desempenha no país de expatriação é:

de nível hierárquico inferior

de nível hierárquico superior

27. Relativamente à empresa onde trabalhava em Portugal, classifique na sua opinião, os motivos que levaram a empresa a selecioná-lo (a) para este projeto de expatriação:

1	2	3	4	5
Irrelevante	Pouco Importante	De Importância Média	Muito Importante	De Extrema Importância

1. Capacidades de Liderança	1	2	3	4	5
2. Capacidades técnicas	1	2	3	4	5
3. Capacidades de negociação	1	2	3	4	5
4. Experiência internacional anterior	1	2	3	4	5
5. Capacidade de adaptação a diferentes culturas	1	2	3	4	5
6. Domínio do idioma do País de destino	1	2	3	4	5
7. Preparação para futuros desafios profissionais	1	2	3	4	5

INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA ONDE TRABALHA NO PAÍS DE EXPATRIAÇÃO

28. Ramo de atividade da organização onde trabalha no país de expatriação

29. Sector

Público

Privado

30. Número de trabalhadores

31. Nível Hierárquico

Outro (especifique) _____

32. Departamento

Outro (especifique) _____

DADOS PESSOAIS

33. Sexo

34. Idade

35. Estado civil

36. Agregado Familiar no país de expatriação

37. Número de filhos

38. Habilitações Literárias:

39. Há quanto tempo está no país de expatriação?

40. Existe um prazo predeterminado para a sua permanência no país de expatriação?

Não

Sim

41. Se, sim qual é o prazo?

42. Esse prazo foi definido

Outro (especifique) _____

ANEXO 2

TABELAS ESTATÍSTICAS

Tabela 3.1 - Análise Fatorial da Escala Ajustamento ao Trabalho

	Factor 1 Exigências do Trabalho	Factor 2 Interacção com os colegas e subordinados
Responsabilidades profissionais (tarefas que desempenha)	,740	,213
Nível de desempenho esperado (cumprimento de objectivos)	,578	,428
Interacções com os subordinados	,273	,751
Interacções com os colegas no local de trabalho	,207	,862
Interacções com os colegas fora do local de trabalho	,055	,698
Interacções com os superiores hierárquicos	,672	,440
Interacções com clientes externos	,566	,112
Disponibilidade necessária (para além do horário normal de trabalho)	,795	,008

Tabela 3.2 - Fiabilidade da Escala de "Exigências do Trabalho"

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alfa se o item for excluído
Responsabilidades profissionais (tarefas que desempenha)	,578	,665
Nível de desempenho esperado (cumprimento de objectivos)	,538	,683
Interacções com os superiores hierárquicos	,604	,655
Interacções com clientes externos	,339	,747
Disponibilidade necessária (para além do horário normal de trabalho)	,469	,711

Tabela 3.3 - Fiabilidade da Escala de " Interacções com colegas e subordinados"

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alfa se o item for excluído
Interacções com os subordinados	,506	,669
Interacções com os colegas no local de trabalho	,652	,490
Interacções com os colegas fora do local de trabalho	,483	,721

Tabela 3.4 - Análise Fatorial da Escala Ajustamento ao País

	Factor 1 Aspectos Económicos	Factor 2 Aspectos de Lazer
Condições de vida em geral	,819	,115
Condições de habitação	,844	-,043
Gastronomia	,082	,563
Compras - horários e infraestruturas	,198	,737
Compras - interacções com os vendedores	,310	,563
Custo de vida	,681	,241
Actividades de entretenimento	,254	,643
Socialização com os nacionais - amizades feitas localmente	-,097	,687
Acesso e qualidade dos serviços de saúde	,483	,326

Análise dos Principais Fatores Antecedentes

Tabela 3.5 - Fiabilidade da Escala de "Aspectos Económicos"

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alfa se o item for excluído
Condições de vida em geral	,602	,591
Condições de habitação	,584	,602
Custo de vida	,485	,739

Tabela 3.6 - Fiabilidade da Escala de "Aspetos de Lazer"

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alfa se o item for excluído
Gastronomia	,345	,670
Compras - horários e infraestruturas	,554	,573
Compras - interações com os vendedores	,432	,631
Actividades de entretenimento	,455	,621
Socialização com os nacionais - amizades feitas localmente	,392	,648

Tabela 3.7. – Análise Fatorial da Escala "Ajustamento Psicológico"

	Fator 1 Ajustamento Psicológico
... sente-se incapaz de conseguir ultrapassar as dificuldades	,481
... sente-se capaz de tomar decisões	,569
... sente-se infeliz e deprimido(a)	,786
... sente-se incapaz de se concentrar no que está a fazer	,605
... tem perdido horas de sono devido a preocupações	,720
... sente-se útil e que o que faz tem utilidade	,469
... sente-se feliz	,701
... consegue usufruir das suas actividades do dia-a-dia	,600
... sente-se capaz de enfrentar os seus problemas	,527
... sente-se constantemente sob pressão	,392
... sente que tem perdido a auto-confiança	,703

Tabela 3.8 - Fiabilidade da Escala de "Ajustamento Psicológico"

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alfa se o item for excluído
... sente-se incapaz de conseguir ultrapassar as dificuldades	,373	,813
... sente-se capaz de tomar decisões	,352	,815
... sente-se infeliz e deprimido(a)	,596	,792
... sente-se incapaz de se concentrar no que está a fazer	,509	,800
... tem perdido horas de sono devido a preocupações	,440	,807
... sente-se útil e que o que faz tem utilidade	,432	,808
... sente-se feliz	,668	,785
... consegue usufruir das suas actividades do dia-a-dia	,464	,805
... sente-se capaz de enfrentar os seus problemas	,594	,793
... sente-se constantemente sob pressão	,313	,819
... sente que tem perdido a auto-confiança	,617	,790

Tabela 3.9 - Análise Fatorial da Escala Domínio da Língua

	Factor 1 Domínio da Língua
Grau em que consegue compreender a língua do País onde se encontra	,894
Grau em que consegue comunicar oralmente na língua do País onde se encontra	,922
Grau em que consegue comunicar por escrito na língua do País onde se encontra	,921

Tabela 3.10 - Fiabilidade da Escala de "Domínio Língua"

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alfa se o item for excluído
Grau em que consegue compreender a língua do País onde se encontra	,768	,884
Grau em que consegue comunicar oralmente na língua do País onde se encontra	,821	,835
Grau em que consegue comunicar por escrito na língua do País onde se encontra	,820	,837

Tabela 3.11 – Análise Factorial da Escala Motivos para a Expatriação

	Factor 1 Melhoria de Vida	Factor 2 Aventura/Enriquecimento pessoal	Factor 3 Interesse Profissional
Possibilidades de desenvolvimento profissional	-,027	,152	,761
O projecto apresentado era interessante	-,101	,026	,756
Curiosidade em conhecer outras culturas	-,103	,849	,167
Melhorar o conhecimento de línguas	,282	,763	-,175
Possibilidade de mudança de vida/situação	,729	,304	,023
Possibilidade de um futuro profissional promissor	,635	,159	,470
Desejo de aventura/desafio	-,016	,769	,270
Possibilidade de melhoria da situação familiar	,496	,019	-,201
Não conseguia encontrar emprego em Portugal	,730	-,131	-,120
Não conseguia encontrar um emprego com uma remuneração desejada em Portugal	,860	-,033	,035

Tabela 3.12 - Fiabilidade da Escala de "Melhoria de Vida"

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alfa se o item for excluído
Possibilidade de mudança de vida/situação	,565	,653
Possibilidade de um futuro profissional promissor	,461	,697
Possibilidade de melhoria da situação familiar	,314	,750
Não conseguia encontrar emprego em Portugal	,509	,666
Não conseguia encontrar um emprego com uma remuneração desejada em Portugal	,666	,589

Tabela 3.13 - Fiabilidade da Escala de "Aventura"

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alfa se o item for excluído
Curiosidade em conhecer outras culturas	,635	,549
Melhorar o conhecimento de línguas	,474	,739
Desejo de aventura/desafio	,553	,633

Tabela 3.14 - Análise Fatorial da Escala Percepção Diferenças entre Países

	Factor 1 Percepção Diferenças entre Países
Costumes (regras sociais e hábitos)	,665
Condições de vida em geral	,940
Infra-estruturas de saúde	,811
Serviços de transporte	,784
Custo de vida em geral	,723
Qualidade/variedade da alimentação em geral	,488
Clima	-,723
Condições de habitação em geral	,769
Infraestruturas escolares (responda apenas se os seus filhos estiverem consigo no País de expatriação)	,787

Tabela 3.15 - Fiabilidade da Escala de "Percepção Diferenças entre Países"

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alfa se o item for excluído
Costumes (regras sociais e hábitos)	,572	,894
Condições de vida em geral	,899	,869
Infra-estruturas de saúde	,752	,880
Serviços de transporte	,718	,883
Custo de vida em geral	,644	,888
Qualidade/variedade da alimentação em geral	,415	,905
Clima	,624	,890
Condições de habitação em geral	,687	,886
Infraestruturas escolares (responda apenas se os seus filhos estiverem consigo no País de expatriação)	,702	,884

Tabela 3.16 - Média e Desvio Padrão das escalas na amostra total

	N	Média	Desvio Padrão
Domínio Língua	209	3,4370	,80489
Melhoria de Vida	209	3,3206	,92300
Aventura	209	3,3780	,93148
Exigências do trabalho	207	4,0999	,57101
Interação com colegas e subordinados	206	4,0469	,63648
Aspetos Económicos	209	3,7815	,70605
Aspetos de lazer	209	3,5196	,69811
Percepção Diferenças entre Países	209	2,7327	,82778
Ajustamento Psicológico	209	2,9922	,48378

Tabela 3.17 - Diferenças por "Género"

"Melhoria de Vida"	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Feminino	106	3,4660	0,90245	5,143	0,024
Masculino	103	3,1792	0,92497		
"Aventura"	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Feminino	106	3,5405	0,96125	6,336	0,013
Masculino	103	3,2201	0,87757		

Tabela 3.18 - Diferenças por "Habilitações Literárias"

"Domínio da Língua"	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Básico	3	2,8889	1,01835	3,29	0,012
Secundário	32	3,6458	0,6770		
Licenciatura	69	3,4251	0,76458		
Mestrado	80	3,2667	0,91002		
Doutoramento	25	3,8133	0,46228		
"Melhoria de Vida"	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Básico	3	4,0667	0,57735	4,27	0,002
Secundário	32	3,7937	0,90516		
Licenciatura	69	3,3043	0,90333		
Mestrado	80	3,0825	0,83632		
Doutoramento	25	3,432	1,05564		
"Perceção Diferenças entre Países"	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Básico	3	2,4213	0,84258	2,57	0,039
Secundário	32	2,3824	0,73596		
Licenciatura	69	2,7436	0,87742		
Mestrado	80	2,9054	0,8377		
Doutoramento	25	2,6356	0,63512		

Tabela 3.19 - Diferenças por "Estado Civil"

"Melhoria de Vida"	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Solteiro/a	117	3,5242	0,94819	2,69	0,032
Unido /a de Facto	25	3,4533	0,95685		
Casado/a	61	3,0656	0,85596		
Divorciado/a	5	3,2667	0,54772		
Viúvo/a	1	4			

Tabela 3.20 - Diferenças por "Agregado Familiar"

"Aventura"	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Sozinho/a	76	3,3246	0,92372	3,739	0,012
Com colegas	23	3,6087	0,75647		
Com companheiro/a	65	3,5897	0,88931		
Com Companheiro/a e filhos	45	3,0444	0,99899		
"Perceção Diferenças entre Países"	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Sozinho/a	76	2,9075	0,74321	9,052	0
Com colegas	23	3,2989	1,04175		
Com companheiro/a	65	2,5588	0,72828		
Com Companheiro/a e filhos	45	2,3991	0,77763		

Tabela 3.21 - Diferenças por "Contacto anterior com o país onde está"

"Aventura"	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Não	74	3,1712	0,92363	5,778	0,017
Sim	135	3,4914	0,9195		

Tabela 3.22 - Diferenças por "Experiência expatriação anterior noutro país"

"Aventura"	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Não	122	3,4328	0,93539	4,4	0,037
Sim	87	3,1632	0,88687		

Tabela 3.23- Diferenças por "Contexto em que ocorre a expatriação"

"Melhoria de Vida"		N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
O processo expatriação ocorreu sem relação com uma organização		170	3,42	0,90617	11,084	0,001
O processo expatriação ocorreu no contexto de uma organização onde trabalhava		39	2,8872	0,87995		
"Exigências do trabalho"		N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
O processo expatriação ocorreu sem relação com uma organização		170	4,1457	0,5629	5,876	0,016
O processo expatriação ocorreu no contexto de uma organização onde trabalhava		39	3,9026	0,57077		
"Perceção Diferenças entre Países"		N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
O processo expatriação ocorreu sem relação com uma organização		170	2,598	0,71654	27,156	0
O processo expatriação ocorreu no contexto de uma organização onde trabalhava		39	3,3198	1,01604		

Tabela 3.24 - Diferenças por "Iniciativa da expatriação"

"Melhoria de Vida"		N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Não		32	2,95	0,85308	6,244	0,013
Sim		177	3,3876	0,9215		
"Perceção Diferenças entre Países"		N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Não		32	3,0673	1,05897	6,333	0,013
Sim		177	2,6722	0,76698		

Tabela 3.25 - Diferenças por "Existência de prazo para voltar para Portugal"

"Melhoria de Vida"		N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Não		168	3,406	0,92611	7,559	0,007
Sim		41	2,9707	0,83254		
"Interacções com colegas e subordinados"		N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Não		168	4,0909	0,64061	4,017	0,046
Sim		41	3,8699	0,59455		
"Aspetos Económicos"		N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Não		168	3,8532	0,63151	9,172	0,003
Sim		41	3,4878	0,90400		
"Perceção Diferenças entre Países"		N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Não		168	2,5883	0,72578	29,631	0,000
Sim		41	3,3242	0,86667		
"Ajustamento Psicológico"		N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Não		168	3,0341	0,47156	6,603	0,011
Sim		41	2,8204	0,50103		

Tabela 3. 26 - Diferenças por "Nível Hierárquico"

"Domínio da Língua"		N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Administrador		9	3,7407	0,4339	2,903	0,007
Director		12	3,2222	1,07622		
Gestor Intermédio		29	3,6782	0,66358		
Gestor Primeira Linha		20	3,4333	0,78061		
Trabalhador Qualificado		110	3,3909	0,84335		
Trabalhador Não Qualificado		8	2,5417	0,66518		
Professor/Investigador		14	3,8571	0,28388		
Trabalhador por conta própria		3	3,1111	0,83887		

Tabela 3.27 - Diferenças por "Países - Agrupados"

"Domínio da Língua"	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Europa Anglo-saxónica	75	3,8311	0,36504	19,560	0,000
Europa Escandinava	4	2,5833	0,78764		
Europa do Sul	6	3,7778	0,54433		
Europa do Centro	50	2,6800	0,83831		
Europa do Leste	4	2,7500	1,25831		
PALOP	17	3,7255	0,51687		
África	12	3,0556	0,64875		
América do Norte	25	3,9333	0,27217		
América do Sul	10	3,8333	0,32394		
Ásia	3	2,0000	1,73205		
"Melhoria de Vida"	N	Média	Desvio Padrão		
Europa Anglo-saxónica	75	3,7467	0,79208	4,613	0,000
Europa Escandinava	4	3,2500	1,02470		
Europa do Sul	6	3,0333	0,94163		
Europa do Centro	50	3,2000	0,95704		
Europa do Leste	4	3,1000	0,38297		
PALOP	17	5,5412	0,59061		
África	12	3,1000	0,82902		
América do Norte	25	3,3440	0,91382		
América do Sul	10	2,8800	1,13998		
Ásia	3	2,3333	0,83267		
"Aspetos Económicos"	N	Média	Desvio Padrão		
Europa Anglo-saxónica	75	3,8444	0,75004	2,032	0,038
Europa Escandinava	4	4,0833	0,16667		
Europa do Sul	6	3,8333	0,91287		
Europa do Centro	50	3,9600	0,54144		
Europa do Leste	4	3,8333	0,79349		
PALOP	17	3,1765	0,68837		
África	12	3,7222	0,66414		
América do Norte	25	3,6933	0,76932		
América do Sul	10	3,7333	0,53978		
Ásia	3	3,6667	1,20185		
"Aspetos de Lazer"	N	Média	Desvio Padrão		
Europa Anglo-saxónica	75	3,5813	0,73313	2,229	0,022
Europa Escandinava	4	3,9500	0,34157		
Europa do Sul	6	3,9667	0,19664		
Europa do Centro	50	3,2120	0,73780		
Europa do Leste	4	3,8500	0,44347		
PALOP	17	3,3882	0,54530		
África	12	3,4833	0,57498		
América do Norte	25	3,7520	0,72406		
América do Sul	10	3,6400	0,52324		
Ásia	3	3,7333	0,30551		
"Perceção Diferenças entre Países"	N	Média	Desvio Padrão		
Europa Anglo-saxónica	75	2,4887	0,58506	22,674	0,000
Europa Escandinava	4	1,8958	0,49489		
Europa do Sul	6	2,5833	0,44488		
Europa do Centro	50	2,3428	0,55742		
Europa do Leste	4	3,1250	0,44067		
PALOP	17	4,4224	0,26684		
África	12	2,7176	0,94875		
América do Norte	25	2,7756	0,65313		
América do Sul	10	3,5444	0,69119		
Ásia	3	3,2917	0,47324		

Análise dos Principais Fatores Antecedentes

Tabela 3.28 - Correlações

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1.Melhoria de Vida	1	.136*	.072	.049	.169**	.158**	-.001	.091	-.364**	-.044	.107	-.144*	.042	-.188**	.278*	-.225**	.171**	-.156*	.006	.035	.082	-.184**	-.043	-.021	-.009
2.Aventura/Enriquecimento Pessoal		1	.012	.006	.042	.093	.017	-.043	-.107	.165**	-.098	-.065	.076	.084	-.071	-.107	.059	-.172**	-.228**	-.187**	-.053	-.070	-.044	-.023	.142*
3.Exigencias do Trabalho			1	.503**	.409**	.175**	.386**	-.006	-.221**	.087	.027	-.033	.135	-.049	-.053	-.167**	.089	.031	.114	.028	-.062	-.029	-.009	.036	-.067
4.AInteracção				1	.358**	.390**	.420**	.112	-.149*	.054	-.027	-.034	.022	-.139*	-.086	-.081	.014	.104	.020	.040	.027	-.062	.032	.038	-.117*
5.Aspectos Económicos					1	.353**	.372**	-.073	-.534**	.007	.091	-.014	.054	-.206**	.007	-.130*	.025	-.107	.063	.137*	.147	-.108	.106	.005	-.084
6.Aspectos de Lazer						1	.380**	.221**	-.274**	.058	.034	.005	.095	-.081	.153	-.096	.077	.004	.053	.097	.144	-.044	.088	-.101	-.056
7.Ajustamento pessoal							1	-.035	-.225**	.035	-.179**	.125*	.088	-.176**	.107	-.082	.063	.125*	-.022	-.003	.062	-.061	.079	-.067	-.126*
8.Dominio de Língua								1	.118*	.062	.083	-.117*	-.162	.011	-.122	.040	.011	.092	.015	-.003	-.023	.011	-.083	-.055	-.065
9.Diferenças entre Países									1	.018	-.280**	.109	.004	.354**	-.245	.341**	-.172**	.036	.048	-.048	-.268**	.136*	-.047	-.048	-.041
10.ContactoAnt										1	-.039	.057	.060	.063	-.022	.123*	-.065	.011	.041	.023	-.009	.113	.092	.135*	-.067
11.TempoPaisActual											1	-.104	.117	-.191**	.053	-.168**	.061	-.020	.366**	.281**	.251**	.007	-.002	.119*	-.079
12.ExpatAnterior												1	.000	.047	-.052	-.031	.009	.192**	.043	-.051	-.155*	.142*	-.105	.052	.004
13.TempoExpatAnterior													1	.064	.096	-.127	.030	.155	.255**	.078	.130	-.043	-.218*	.062	.065
14.Prazoregresso														1	.150	.135*	-.158*	.053	-.031	-.056	-.301**	.102	-.111	.149*	.090
15.Defprazo															1	-.258*	.037	.015	-.199	.072	.153	.334*	.110	-.016	.045
16.ComOrg																1	-.308**	.079	.058	-.036	-.143*	-.042	.130*	-.014	-.173**
17.Iniciativa																	1	-.100	-.043	-.103	.046	.143*	-.097	.087	.136*
18.Sexo																		1	.222*	.096	-.146*	-.150*	.056	.016	-.188**
19.Idade																			1	.426**	.093	-.109	.021	-.083	-.282**
20.Esrado Civil																				1	.513**	-.021	.041	-.114	-.089
21.Agreg familiar																					1	-.099	.004	-.086	-.020
22.Habilitações																						1	-.162**	.241**	.168**
23.Sector																							1	-.285**	-.193**
24.N.Empregados																								1	.299**
25.Nível Hierárquico																									1

Tabela 3.29- Regressão múltipla para a escala Exigências do Trabalho

Variáveis incluídas	Resumo do modelo		Coefficientes standardizados
	R ²	Erro Padrão	Beta
Percepção de Diferenças entre Países	0,044	0,55829	-0,221

Tabela 3.30 - Regressão múltipla para a escala Interação com colegas e subordinados

Variáveis incluídas	Resumo do modelo		Coefficientes standardizados
	R ²	Erro Padrão	Beta
Percepção de Diferenças entre Países	0,021	0,62916	-0,159

Tabela 3.31 - Regressão múltipla para a escala Aspectos Económicos

Variáveis incluídas	Resumo do modelo		Coefficientes standardizados
	R ²	Erro Padrão	Beta
Percepção de Diferenças entre Países	0,282	0,59819	-0,534

Tabela 3.32 - Regressão múltipla para a escala Aspectos de Lazer

Variáveis incluídas	Resumo do modelo		Coefficientes standardizados
	R ²	Erro Padrão	Beta
Percepção de Diferenças entre Países	0,070	0,67310	-0,304
Domínio de Língua	0,132	0,65053	0,257

Tabela 3.33 - Regressão múltipla para a escala Ajustamento Psicológico

Variáveis incluídas	Resumo do modelo		Coefficientes standardizados
	R ²	Erro Padrão	Beta
Percepção de Diferenças entre Países	0,047	0,46486	-0,235
Sexo	0,068	0,45971	0,160

Tabela 3.34 - Análise Fatorial da Escala Motivos de selecção

	Factor 1 Competências profissionais	Factor 2 Competências internacionais
Capacidades de Liderança	0,891	0,168
Capacidades técnicas	0,703	0,121
Capacidades de negociação	0,846	0,203
Experiência internacional anterior	-0,145	0,772
Capacidade de adaptação a diferentes culturas	0,435	0,738
Domínio do idioma do País de destino	0,238	0,632
Preparação para futuros desafios profissionais	0,336	0,672

Tabela 3.35 - Fiabilidade da Escala de "Competências Profissionais"

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alfa se o item for excluído
Capacidades de Liderança	0,811	0,533
Capacidades técnicas	0,461	0,895
Capacidades de negociação	0,708	0,659

Tabela 3.36 - Fiabilidade da Escala de "Competências Internacionais"

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alfa se o item for excluído
Experiência internacional anterior	0,354	0,720
Capacidade de adaptação a diferentes culturas	0,648	0,575
Domínio do idioma do País de destino	0,469	0,666
Preparação para futuros desafios profissionais	0,554	0,602

Tabela 3.37- Diferenças por "Apoio logístico"

"Perceção Diferenças entre Países"	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Não	9	2,7361	0,75892	4,185	0,048
Sim	30	34,949	1,02781		

Tabela 3.38 - Correlações

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Melhoria De vida	1	.439**	-.177	-.124	.151	-.006	-.341*	-.313*	.031	-.211	-.315*	-.290*	-.133
2.Aventura/Enriqueciemnto Pessoal		1	.150	.059	.228	.110	-.051	-.245	.134	-.086	-.208	-.046	-.094
3.Exigências do Trabalho			1	.362*	.558**	.118	.363*	-.127	-.093	-.025	.098	-.038	-.116
4.Interações com colegas e subordinados				1	.043	.568**	.508**	.184	-.089	.069	.022	-.008	-.129
5.Aspectos Económicos					1	-.057	.133	-.413**	-.191	-.034	.037	-.229	-.190
6.Aspectos de Lazer						1	.263	-.107	.174	-.230	-.164	-.127	.036
7.Ajustamento Pessoal							1	.155	-.195	.182	-.063	.102	-.068
8.Diferenças entre Países								1	.091	.319*	.166	.310*	-.014
9. Formação									1	-.126	-.016	-.196	-.095
10.Alogístico										1	.626**	.084	.008
11.Apoio Pessoal											1	-.145	-.122
12.Competências profissionais												1	.449**
13.Competências internacionais													1