



Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A Perceção de Suporte Organizacional no Processo de Expatriação

Ana Sofia Vicente Cunha

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:
Professora Doutora Sara Cristina Moura da Silva Ramos, professora assistente, ISCTE – Instituto
Universitário de Lisboa

Outubro, 2018

A Perceção de Suporte Organizacional no Processo de Expatriação



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A Perceção de Suporte Organizacional no Processo de Expatriação

Ana Sofia Vicente Cunha

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Sara Cristina Moura da Silva Ramos, professora assistente, ISCTE – Instituto
Universitário de Lisboa

Outubro, 2018

Agradecimentos

Primeiramente aos meus pais, responsáveis principais por conseguir atingir esta etapa, por me terem incentivado e apoiado a voltar a estudar, e por me suportarem incondicionalmente.

Ao meu irmão, que é a minha fonte de inspiração e admiração, e por me incentivar a querer sempre mais e melhor.

À professora doutora Sara Ramos, pela excelente orientação e acompanhamento, por não ter desistido na reta final e por me ter acompanhado e ajudado de uma forma tão próxima nas últimas semanas.

À IKEA, à loja de Alfragide, *Service Office*, equipa de recursos humanos e principalmente aos participantes, por permitirem que esta investigação fosse feita, pelo suporte, conselhos, constante *feedback* e pelo carinho tão especial.

Ao Grupo Visabeira e equipa de recursos humanos, por terem sido a primeira e principal razão pela escolha do tema e por me terem incentivado a voltar a estudar.

Por último, aos meus amigos, de Tondela e Lisboa, por estarem presentes, me motivarem e acreditarem em mim.

Resumo

Cada vez mais a expatriação é vista como uma prática de estratégia organizacional, desejada pelos profissionais que ambicionam uma experiência internacional, desenvolvimento de competências e novas perspetivas de carreira.

A questão central nesta investigação será relativa ao processo de expatriação, e à forma como este é percecionado por parte dos expatriados, numa organização específica (IKEA), tentando perceber o papel dos recursos humanos e se estes ocupam uma posição de facilitadores. Para tal, a presente investigação recorrerá à metodologia qualitativa, fazendo uso de entrevistas individuais a expatriados identificados e respetivos responsáveis de RH. A análise dos resultados será feita consoante os quatro subgrupos identificados e em função das dimensões de análise: motivação, recrutamento e seleção, formação, língua, adaptação cultural, equilíbrio trabalho-vida pessoal e suporte organizacional.

Pode concluir-se que todos os participantes avaliaram positivamente as suas mobilidades internacionais e manifestaram interesse em repetir a experiência. No entanto existem diferenças significativas no suporte organizacional dado antes da *new mobility approach* e depois desta. Sendo que esta trouxe uma maior definição e distinção dos vários tipos de mobilidade e maior equidade. Por sua vez, a relação entre Portugal e França deve-se à ligação emocional com Portugal e à mobilidade de um dos participantes.

Palavras-chave

Expatriação; experiência internacional; suporte organizacional; metodologia qualitativa; *new mobility approach*; Portugal; França.

Abstract

Expatriation is increasingly seen as an organizational strategy, strived by professionals that seek an international experience, skills development and new career perspectives.

The focal point of the present investigation will relate to the expatriation process, and how it is seen by the expatriate, in a specific organization (IKEA). Trying to understand the role of the human resources and if they acted as facilitators. To this end, the present investigation will use the qualitative methodology, making use of individual interviews to identified expatriates and their respective HR managers. Result analysis will be made considering four identified subgroups and the analysis dimension: motivation, recruitment and selection, training, language, cultural adjustment, work-life balance and organizational support.

It can be concluded that all the participants positively assessed their international mobilities and showed interest in repeat the experience. However, there are significant differences in the organizational support given before and after the new mobility approach. This approach brought a better definition and distinction of the different types of mobility and more equality. The relation between Portugal and France is due to the emotional relation and to the mobility of one of the participants.

Key-words

Expatriation; international experience; organizational support; qualitative methodology; new mobility approach; Portugal; France.

Índice

Agradecimentos	II
Resumo	III
Abstract	IV
Índice	V
Índice de quadros	VII
Índice de figuras	VIII
Glossário de siglas	VIII
Introdução	1
Revisão da Literatura	4
1. Expatriação	4
1.1 Origem e definição de expatriação	5
1.2 Motivações para a Expatriação	7
1.3 Tipos de Expatriação	9
1.4 Ciclo de Expatriação	11
2. Gestão Internacional de Recursos Humanos	11
2.1 Recrutamento e seleção	13
2.2 Formação	17
2.3 Adaptação Cultural	19
2.4 Suporte Organizacional	22
2.5 Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal	23
2.6 Repatriação	24
Enquadramento Organizacional	27
Metodologia da Investigação Científica	30

A Perceção de Suporte Organizacional no Processo de Expatriação

1. Participantes	30
2. Instrumentos	32
3. Procedimento.....	34
Resultados	36
1. Subgrupo RH.....	38
1.1 Motivação para a expatriação	39
1.2 Recrutamento e seleção	40
1.3 Formação.....	40
1.4 Língua	41
1.5 Adaptação cultural.....	42
1.6 Equilíbrio trabalho-vida pessoal.....	42
1.7 Suporte Organizacional	43
1.8 Repatriação.....	43
1.9 Balanço dos processos de mobilidade e sugestões de melhoria.....	43
2. Subgrupo PT-FR	45
2.1 Motivação para a expatriação	45
2.2 Recrutamento e Seleção	46
2.3 Formação.....	46
2.4 Língua	47
2.5 Adaptação cultural.....	47
2.6 Equilíbrio trabalho-vida pessoal.....	48
2.7 Suporte organizacional	48
2.8 Repatriação.....	49
2.9 Balanço dos processos de mobilidade e sugestões de melhoria.....	49
3. Subgrupo FR-PT	50
3.1. Motivação.....	50
3.2. Recrutamento e Seleção	51
3.3. Formação.....	52
3.4. Língua	53

A Percepção de Suporte Organizacional no Processo de Expatriação

3.5.	Adaptação cultural.....	53
3.6.	Equilíbrio trabalho-vida pessoal.....	54
3.7.	Suporte organizacional.....	54
3.8.	Repatriação.....	55
3.9.	Balanço sobre os processos de mobilidade e sugestões de melhoria.....	56
4.	Subgrupo PT-CA.....	57
4.1	Motivação.....	58
4.2	Recrutamento e seleção.....	58
4.3	Formação.....	58
4.4	Língua.....	59
4.5	Adaptação cultural.....	59
4.6	Equilíbrio trabalho-vida pessoal.....	59
4.7	Suporte organizacional.....	59
4.8	Balanço do processo de mobilidade e sugestões de melhoria.....	60
	Discussão e Conclusão.....	61
	Referências Bibliográficas.....	70
	Anexos.....	78
	Anexo A – Organograma IKEA Alfragide.....	79
	Anexo B – Questionário Sociodemográfico.....	80
	Anexo C – Convite de participação.....	81
	Anexo D – Guião base das entrevistas.....	83
	Anexo E – Consentimento informado.....	87
	Anexo F – Análise de frequências.....	89
	Anexo G – Dados contratuais dos participantes que realizaram uma mobilidade internacional.....	90

Índice de quadros

Tabela 1: Participantes e subgrupos.....	32
--	----

Tabela 2: Dados sociodemográficos dos participantes que realizaram mobilidade internacional .38

Índice de figuras

Figura 1: Caracterização das formas de expatriação (Pucik, 2002 cit in Camara, 2011).....	10
Figura 2: The U-curve of cross-cultural adjustment (Black & Mendenhall, 1991)	21
Figura 3: Modelo de adaptação internacional (Black et al., 1991)	22

Glossário de siglas

GIRH – Gestão Internacional de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

MI – Missão Internacional

GRH – Gestão de Recursos Humanos

SO – Service Office (escritórios centrais IKEA)

LTA – Long Term Assignment

STA – Short Term Assignment

IR – International Relocation

R&S – Recrutamento e Seleção

PAPA – Programa de Acolhimento e Processo de Adaptação

GMTS – Global Mobility Trends Survey

Introdução

Nos últimos anos, vários autores têm vindo a estudar o tema da expatriação, definindo o expatriado como “o empregado que é enviado pela empresa mãe para viver e trabalhar noutra país por um período de tempo entre dois a vários anos” (Caligiuri, 2000, p.62). Anteriormente, Aycan e Kanungo (1997, p. 250) definiram os expatriados como “empregados de organizações empresariais governamentais que são enviados para uma unidade organizacional situada num país distinto do país de origem, para prosseguir objetivos relacionados com a tarefa ou a organização, por um período de tempo pré-determinado, variando entre seis meses e cinco anos”. Nesta linha, Rego e Cunha (2009) definem quatro tipos de expatriados: expatriados do país de origem; expatriados de países terceiros; impatriados; e flexipatriados. Sendo que a presente investigação irá utilizar como amostra, expatriados de países terceiros, que diz respeito a colaboradores que não vêm do país da sede da organização, mas que desempenham o seu trabalho num país estrangeiro.

Nesta temática, grande parte das investigações até então realizadas, fazem referência ao ajustamento intercultural, que segundo Black, Mendenhall e Oddou (1991), o processo de adaptação contempla quatro fases, formando uma curva em U: 1) lua de mel; 2) choque cultural/desilusão; 3) ajustamento; 4) estabilidade. Este processo serve igualmente para explicar o porquê de ocorrer o retorno prematuro de expatriados e por sua vez, que este está altamente relacionado com a incapacidade da família se adaptar, quando esta acompanha o expatriado para o país de acolhimento.

De um modo geral, várias são as razões que continuam a levar as organizações a apostar na expatriação como estratégia de negócio, sendo que as principais dizem respeito à necessidade de preenchimento de posições que colaboradores locais não têm competências suficientes, desenvolvimento de gestão e para ajudar a controlar, coordenar e auxiliar na transferência da cultura da uma empresa (Edstrom & Galbraith, 1977, 1994, cit in Yvonne & Tharenou, 2004).

A Perceção de Suporte Organizacional no Processo de Expatriação

A pertinência desta temática deve-se ao facto de cada vez mais se ouvir falar em mobilização internacional, e a mesma ser cada vez mais ambicionada pelos profissionais e vista como forma de progressão e desenvolvimento pessoal e profissional (Camara, 2011).

Relativamente às dimensões de análise deste estudo, o processo de recrutamento e seleção será tido em conta, uma vez que, tendo por base a investigação levada a cabo por Frank e Nicholson (2002, cit in Pinheiro, Esteves & Suleman, 2015), os critérios de seleção valorizados dizem respeito sobretudo às competências técnicas e ao desempenho anterior. Por sua vez, a família também tem representado um papel crucial no momento de decisão da missão internacional (Lämsä, Heikkinen, Smith & Tornikoski, 2016).

Por último, outra das dimensões que também será alvo de análise, diz respeito à importância e necessidade de formação. Black e Mendenhall's (1990 cit in Yvonne & Tharenou, 2004) realça a importância da formação intercultural, uma vez que esta manifesta um papel de facilitador na interação cultural. Paralelamente, o conhecimento ou aprendizagem da língua local do país de acolhimento, que tal como ressalva Eccher e Duarte (2016), os expatriados que não dominem a língua local irão experienciar mais dificuldades durante a missão internacional. E desta forma, o recurso à formação pré-partida tem revelado um impacto positivo no ajustamento de expatriados e cônjuges, e por sua vez, um melhor desempenho (Shaffer & Harrison, 2001 cit in Yvonne & Tharenou, 2004).

A questão central nesta investigação será relativa ao processo de expatriação, e à forma como este é percecionado por parte dos expatriados. Tentando perceber o papel dos recursos humanos e se estes ocuparam uma posição de facilitadores.

No mesmo sentido, perceber de que forma os expatriados percecionam suporte organizacional por parte dos recursos humanos, e quais as dimensões que foram tidas em conta. Como o momento da decisão, tipo de recrutamento, formação linguística e intercultural, equilíbrio trabalho-vida pessoal e a repatriação.

Assim os objetivos são: a) identificar quais as práticas de gestão internacional de recursos humanos (GIRH) utilizadas no processo de expatriação, que os colaboradores percecionam enquanto suporte organizacional; b) perceber de que forma os expatriados percecionam suporte

A Perceção de Suporte Organizacional no Processo de Expatriação

organizacional durante as várias fases do processo, e quais destas fases identificam com mais importantes; c) averiguar qual o suporte e práticas organizacionais que são utilizadas para facilitar o equilíbrio trabalho-vida pessoal; e d) o papel dos recursos humanos (RH) no processo de expatriação.

Mais especificamente e tendo em conta a amostra e organização de recolha de dados, pretende-se perceber o porquê da troca de expatriados entre a loja de Paris e a loja de Alfragide; perceber qual o valor acrescentado em enviar colaboradores (colaboradores identificados) em missões internacionais; qual a preparação feita antes da partida (para expatriados portugueses que foram para França) e como foi preparada a receção dos expatriados (franceses que vieram para Portugal); e por último, perceber como foi a comunicação interna entre os departamentos de RH das duas unidades.

Para tal, a presente investigação recorrerá à metodologia qualitativa, fazendo uso de entrevistas individuais a expatriados identificados e respetivos responsáveis de RH. Por sua vez, as entrevistas serão analisadas por meio da categorização, podendo assim verificar como aconteceram estes processos de expatriação e se os mesmos vão de encontro ao que é defendido na literatura revista.

Revisão da Literatura

1. Expatriação

“A internacionalização das empresas e a tentativa de criar mercados globais não é um fenómeno recente” (Camara, 2011, pp.15). O fenómeno da globalização pode ser descrito em três vagas (Rodrigues & Devezas, 2007). Sendo que a primeira, ocorreu devido tanto à descoberta da América, por Cristóvão Colombo, em 1492, como do caminho marítimo para a Índia, em 1498 por Vasco da Gama. A segunda vaga de globalização, fruto do Congresso de Viena em 1815. E por último, a terceira vaga, a que se vive nos dias de hoje, devido ao fim do Acordo de Bretton Woods e progressiva liberalização dos fluxos de capitais (Bordo, 2002 cit in Camara, 2011). O que por sua vez, leva Camara (2011, pp.17) a defender que a globalização remete para a origem da “criação de grandes espaços económicos e a livre circulação de capitais e mercadorias”.

As empresas multinacionais podem ser vistas como atores principais do mercado globalizado. Sendo que, tal como afirmam Brewster, Sparrow e Vernon (2007), cerca de 63 mil empresas transnacionais dominam o comércio internacional, e as 100 maiores empresas, geram por si só cerca de 14% das vendas mundiais. Ainda nessa linha, Camara (2011), evidencia cinco principais razões para a aceleração da globalização e por conseguinte a internacionalização das empresas: a pequena dimensão do mercado doméstico, surgindo assim a necessidade de expansão além-fronteiras; o aumento da pressão sobre os custos de produção, resultante da concorrência por países de mão-de-obra mais barata; o desenvolvimento tecnológico, com foco na área das comunicações e informação; a liberalização e privatização de vastos sectores da economia; e a interdependência de economias, que tem levado à criação de alianças e parcerias.

Contudo, a internacionalização das organizações trouxe consigo problemas até então desconhecidos relativamente ao preenchimento de cargos, sobretudo no que se refere às suas subsidiárias estrangeiras. Cada vez mais são valorizados perfis que dominem vários idiomas e com experiência internacional (Camara, 2011).

A confirmar esta tendência, um estudo realizado em 2012 aponta para um aumento de 50% do número de expatriações em empresas multinacionais, entre 2000 e 2020 (Barmeyer & Davoine, 2012; PWC, 2010). A realidade portuguesa, nesse mesmo ano, mostrou um aumento de cerca de 47% do número de expatriados portugueses, podendo este aumento ser justificado pela crise económica vivida na altura, situação do mercado de trabalho, e pelo aumento da dinâmica empresarial que por sua vez leva à internacionalização e destacamento de profissionais qualificados para mercados internacionais (Michael Page, 2013).

Contudo, esta realidade relacionada com a mobilidade geográfica e/ou internacional está cada vez mais presente, quer na realidade individual, conjugal e/ou familiar dos trabalhadores, quer nos mercados de trabalho, tanto como emigração, como sob a forma de expatriação. Por sua vez, o que as diferencia são as motivações e a duração das mesmas. Emigração refere-se à iniciativa individual de se deslocar para outro país por um período de tempo indefinido, maioritariamente associada à procura de novas oportunidades e melhores condições de vida. Expatriado é o profissional que é contratado pela empresa onde reside e promove a sua mobilidade temporária para um outro país, motivado pelo crescimento profissional ou por contingências do mercado atual (Cunha & Rego, 2009).

1.1 Origem e definição de expatriação

Em termos etimológicos, expatriação deriva no étimo latino “*ex pátria*” direcionando ao sentido de exclusão de algo ou alguém que é colocado fora da sua pátria. A sua primeira utilização data de 1868, no documento de regularização dos direitos e deveres de cidadania nos Estados Unidos da América, *Expatriation Act in the USA* (Camara, 2011). Contudo, é 20 anos mais tarde, depois da 2ª Guerra Mundial, que se deu a verdadeira evolução da mobilidade internacional. Nos anos 70, cidadãos americanos começaram a mover-se para o Japão e África do Sul. 20 anos mais tarde este tipo de mobilidade aumentou, com enfoque no continente asiático, com a pretensão de desenvolvimento económico. Já nos anos 90, colaboradores expatriados começam a deter determinados benefícios e as suas mobilidades tendem a ter a duração de dois a cinco anos. No entanto, as condições dos expatriados foram sendo modificadas, tendo por principal motivo a globalização. Com os avanços da tecnologia e a facilidade de deslocação,

A Percepção de Suporte Organizacional no Processo de Expatriação

aumentou a oferta de pessoas disponíveis para realizar missões internacionais (Collings, Scullion & Morley, 2007). Por sua vez, este desenvolvimento no “mundo” da mobilidade internacional, trouxe outros tipos de expatriação: *short-term assignment*, com a duração máxima de 12 meses; *commuters*, que trabalham no país de acolhimento, mas mantêm a sua residência no país de origem; e trabalhadores temporários, contratados para projetos curtos e específicos (Collings et al., 2007).

A expatriação é tradicionalmente definida como um destacamento ou uma missão internacional (MI) (Black et al., 1991; Black, Gregersen, Mendenhall & Stroh, 1999; Kohonen, 2007; Doherty & Dickmann, 2009). Constitui uma prática específica e contemporânea, de organização do trabalho e de gestão internacional de recursos humanos (Collings, 2014). Assim, tal como define Kraimer, Shaffer, Harrison e Ren (2012), expatriados organizacionais são todos os colaboradores que temporariamente são realocados pela organização, num outro país, de forma a responder a uma tarefa específica ou a um objetivo organizacional.

Do ponto de vista da prática social, desenvolvida numa empresa internacionalizada, a expatriação organizacional é definida como um “projeto, um destacamento ou uma missão internacional”, com uma duração (pré-) definida, envolvendo a deslocação física e internacional, por iniciativa do empregador e/ou do próprio indivíduo, tipicamente com perfil diferenciado (Black et al., 1999; Yan, Zhu e Hall, 2002; Doherty & Dickmann, 2009; Baruch, Dickmann, Altman & Bournois, 2013; Brookfield GRS, 2014, 2015, 2016).

Pode ser vista como um processo gerido pelas organizações que objetiva cativar, recrutar, mobilizar, integrar, adaptar e acompanhar os colaboradores durante o processo. Desta forma, a clara definição do processo é fator obrigatório para o sucesso da expatriação tanto para o indivíduo, como para a respetiva organização (Black et al., 1999; Caligiuri, 2000; Shah, Thite & Wilkinson, 2012).

A sua especificidade devém: a) da origem organizacional e respetivo enquadramento organizacional formal durante o período de mobilidade; b) da finitude do período de duração da mobilidade; c) da natureza transformacional e desenvolvimentista associada à experiência tipicamente considerada como diferente, distância e desconhecido; e d) da possibilidade de

ocorrência de conflito e de hibridação simbólica e sociocultural (Hannerz, 1996; Cohen, 1997; Black et al., 1999; Cerdin & Brewster, 2014).

Tal como define Camara (2011, p.28), o processo de expatriação é caracterizado pela colocação no estrangeiro durante um período relativamente longo (em média três anos), não mantendo o direito ao anterior cargo, mas permanecendo com igual vínculo laboral à empresa-mãe e o direito de regressar finda a duração prevista inicialmente, num cargo a definir e compatível com as atuais competências e perfil. Tanto o poder hierárquico, como o salário e outros benefícios são responsabilidade do país de acolhimento. Assim, o objetivo fulcral deste tipo de estratégia organizacional “é expor esses quadros a um meio diferente e a novos desafios, normalmente com um nível de responsabilidade superior ao que tinham na empresa-mãe, para que adquiram novas competências de liderança e gestão mais rapidamente e ganhem maior maturidade” (Camara, 2011, pp. 29).

Em paralelo, Osland (2000) assume a expatriação organizacional como *a viagem sacrificial de um herói*, enquanto experiência individual, sequenciada em três etapas: a) a separação inicial, resultado do fascínio pela possibilidade de uma oportunidade e possibilidade a um desconhecido; b) a iniciação no novo mundo; e c) o retorno do herói.

A experiência de expatriação pode por sua vez ser entendida como uma oportunidade de aprendizagem. Tanto para os atores da mesma, como para a respetiva organização. Surgindo assim a necessidade de análise do ponto de vista da identidade do expatriado (Lindgren & Wahlin, 2001). E deste modo, assumindo uma perspetiva identitária, as práticas de expatriação são percecionadas como trajetórias pessoais e socioprofissionais, ao invés de acontecimentos isolados e atomizados. Podendo-se identificar as mesmas práticas variáveis no e com o tempo, emergindo em três diferentes momentos críticos a considerar: a) a transição inicial, numa primeira expatriação; b) o regresso; c) uma nova expatriação (Coelho, 2017).

1.2 Motivações para a Expatriação

O sucesso de uma missão internacional depende de inúmeros fatores, sendo que, a motivação para iniciar a mesma, é um deles.

A Perceção de Suporte Organizacional no Processo de Expatriação

À medida que a globalização e a internacionalização de algumas empresas foram avançando de mãos dadas, o modelo de gestão até então defendido evoluiu para a transnacionalidade, e por sua vez a expatriação passou a ser percebida do ponto de vista estratégico. Melhores colaboradores passaram a ser considerados nas necessidades de subsidiárias estrangeiras com vista o desenvolvimento do negócio. Em paralelo, este processo passa a ser visto como a forma de conseguir desenvolver quadros de elevado potencial, num prazo relativamente curto, devido à abertura de espírito e maturidade exigida, e que mais dificilmente seria alcançada na sucursal de origem (Camara, 2011).

Por parte das organizações, Edstrom e Galbraith (1977) identificaram três motivos primários para o envio de colaboradores em missões internacionais: 1) para preencher posições nas quais são exigidos elevados níveis de competências técnicas e conhecimentos avançados de gestão¹; 2) oportunidade de obtenção de uma experiência internacional, que por sua vez ajuda no desenvolvimento de competências para futuras tarefas noutras subsidiárias; 3) o desenvolvimento da organização tanto pela socialização entre expatriados e locais, como pela criação de *networking* de informação criando *links* entre as subsidiárias e a sede.

Relativamente ao expatriado, no momento da decisão é avaliada a possibilidade de crescimento profissional e cultural, bem como a melhoria de qualidade de vida e bem-estar no país de acolhimento (Thorn, 2009). Ainda sobre o momento de aceitação de uma experiência internacional, Dickmann e Baruch (2011) identificaram 28 fatores como possíveis influenciadores, organizados em três tipos de motivos: a) prémio (de carreira) como símbolo de distinção; b) fuga, tanto a uma rotina sem estímulo, como a situação familiar desestruturada; e c) oportunidade de benefícios ligados a viagens, promoções, visibilidade, aprendizagem, cultura internacional e carreira global.

Por sua vez, os benefícios associados a este tipo de prática organizacional, do ponto de vista da empresa dizem respeito: à transferência de práticas e conhecimentos; um maior e melhor

¹ Apesar da realidade de expatriação noutras organizações estar ligada com a expatriação de operacionais, tal não se verifica na organização estudada, uma vez que apenas colaboradores que ocupam uma posição de liderança fazem mobilidades internacionais com o suporte da organização.

controle relativo à filial; e a garantia de que competências e experiência relevantes estão garantidas (Selmer, 2006). Contudo, existem igualmente riscos associados a esta prática, como os seus custos associados, desde salários que dependendo do país de destino podem ser mais elevados, a custos de transferência. Bem como, a adaptação do expatriado ao país de acolhimento, a qual pode não ser bem-sucedida e levar à repatriação prematura, muitas vezes vista como insucesso na expatriação (Takeuchi, 2010), e que por sua vez acarreta mais custos de cessação de serviços, de um novo recrutamento, viagens e redução do desempenho (Harrison & Shaffer, 2005).

Por outro lado, o colaborador assume como vantagens da expatriação o desenvolvimento de novos conhecimentos pessoais e profissionais, a abertura de novas perspetivas de carreira, e o benefício de pacotes oferecidos pela empresa (Andresen, Biemann & Pattie, 2015). Contudo, tal como foi referido, em caso de insucesso da missão internacional levando a uma repatriação antecipada e imprevista, a mesma pode resultar em problemas familiares e a uma perda de autoestima e moral (Bozionelos, 2009).

Em suma, várias novas questões foram despoletadas pela prática de expatriação, tanto para indivíduos, como para as organizações. Às empresas, como responsáveis pela gestão da expatriação organizacional, se deve a criação e manutenção das condições como a gestão de custos, identificação e mobilização do colaborador escolhido, acompanhamento da satisfação, integração e do desempenho, possibilidade de uma repatriação inesperada, respetiva reintegração e risco de saída. Levando assim à dificuldade por parte das organizações na identificação de uma resposta adequada e isenta de tensão (Osland, 2000). Por sua vez, aos indivíduos, como agentes principais da expatriação, a necessidade de desenvolver novas integrações sociais, de responder à tentativa de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, e no momento da repatriação, a tentativa de reintegração social, organizacional e profissional (Kraimer, Shaffer & Bolino, 2009).

1.3 Tipos de Expatriação

Vários são os critérios que podem servir de distinção na tentativa de diferenciar vários tipos de expatriação. Do ponto de vista da duração e das tarefas desempenhadas, Dowling e Welch (2004) dividem a definição de expatriação em três tipos: 1) expatriados de curta duração,

A Percepção de Suporte Organizacional no Processo de Expatriação

máxima até três meses e geralmente associada ao desempenho de funções de supervisão ou implementação de pequenos projetos; 2) expatriados de duração prolongada, sendo que a única diferença relativamente ao tipo anteriormente mencionado diz respeito à duração e não ao conteúdo das tarefas, sendo a duração máxima de um ano; 3) expatriados de longa duração, por norma atribuídos a cargos superiores, tendo uma duração entre um e cinco anos.

Pucik, (2002, cit in Camara, 2011) desenvolveu um modelo que procura representar as diferentes formas de expatriação, tendo em conta dois fatores: a finalidade e a duração (Figura 1). O presente modelo possibilita a distinção entre dois tipos de deslocação, a temporária e a de longa duração, tendo assim objetivos diferentes.

		Finalidade da Expatriação	
		Satisfação das Necessidades	Aquisição de Conhecimento
Duração da Expatriação	Longa	Representação da Empresa-mãe	Desenvolvimento de Competências
	Curta	Resolução de problemas	Progressão de Carreira

Figura 1: Caracterização das formas de expatriação (Pucik, 2002 cit in Camara, 2011)

Vários foram os autores que diferenciaram a prática de expatriação organizacional em várias modalidades de gestão de mobilidade internacional: a) expatriados organizacionais tradicionais (*traditional assigned expatriates*); b) expatriados organizacionais por iniciativa própria (*intra-organizational self-initiated expatriates*); c) missão de curta duração (*short-term assignment*); d) mobilidade internacional intermitente (*cross-border, international commuting*); e) impatriados; f) transpatriados; e g) mobilidade virtual (Briscoe & Schuler, 2004; Suutari & Brewster, 2009; Baruch et al., 2013; Dabic, González-Loureiro & Harvey, 2013; Andresen, Bergdolt, Margenfeld & Dickmann, 2014; Brewster, Bonache, Cerdin & Suutari, 2014).

Na mesma linha, Minbaeva e Michailova (2004) definiram a tradicional expatriação (*long-term expatriate assignment*), na qual o expatriado e a sua família se deslocam para o país de acolhimento pelo menos um ano, sendo que na maioria dos casos tem a duração de três anos. Por sua vez, Harris (2002) e Harris, Brewster e Sparrow (2003) defendem que em alternativa à tradicional expatriação, existem projetos de curta duração, como *short-term assignment*, *international commuters*, e *frequent flyers*. Relativamente ao primeiro (*short-term assignment*), este tem uma duração específica, usualmente inferior a um ano. Por *international commuters*, entende-se o expatriado que se desloca entre o país de origem e o país de acolhimento de semana a semana ou bissemanalmente, enquanto que a sua família se mantém no país de origem. Por último, *frequent flyers*, é o expatriado que está frequentemente em viagens de trabalho, não estando, no entanto, realocado.

1.4 Ciclo de Expatriação

O processo de expatriação é, geralmente, desenvolvido por três fases (Sparrow & Hiltrop, 1994): 1) pré-planeamento, onde é decidido o cargo que o colaborador irá exercer no país de acolhimento (tendo em conta a distância cultural entre o país de origem e o país de acolhimento); 2) expatriação, o momento onde o colaborador inicia a sua missão internacional no país de destino, e a qual exige uma comunicação formal entre as duas filiais de forma a informar a data e duração; 3) repatriação, aquando a preparação do regresso ao país de origem.

2. Gestão Internacional de Recursos Humanos

Hedlund (1986) afirma que em consequência da globalização, as fronteiras nacionais têm vindo a desvanecer-se, levando assim, ao que se pode chamar de grande mercado doméstico unificado. Assim, organizações internacionalizadas têm de lidar com as diferenças culturais e o respetivo impacto na forma como se gere as pessoas e atuação da instituição, no país de acolhimento (Camara, 2011).

No decorrer deste processo de internacionalização, as organizações entenderam que a gestão internacional de recursos humanos acarreta um maior nível de complexidade

A Percepção de Suporte Organizacional no Processo de Expatriação

comparativamente ao da empresa-mãe (Camara, 2011). Não apenas relativamente às questões do idioma, mas igualmente referente à cultura e valores partilhados. O que por sua vez, leva à necessidade de adaptação das práticas de recursos humanos à nova cultura e adequação das mesmas a um novo contexto para que sejam aceites, sendo estes considerados como os maiores desafios das organizações (Finuras, 1999; Schuler & Jackson, 2005).

A gestão internacional de recursos humanos tem como foco de atuação o estabelecimento de um conjunto de regras e princípios para a gestão de colaboradores em contexto internacional (Brewster et al., 2007). Inicialmente desenvolvida nos Estados Unidos da América, foi posteriormente replicada na Europa, tendo como principais funções a aquisição de bens e serviços, na alocação, utilização e motivação dos recursos humanos em contexto internacional. Tendo deste modo, como fatores de eficácia, as práticas e políticas organizacionais, a legislação e educação (Brewster, 2004).

A GIRH tem um papel crucial no processo de expatriação, uma vez que o ajustamento psicológico dos recém-expatriados acarreta custos para as empresas, o que, por sua vez, afeta a sua produtividade e participação no trabalho (Furnham, 2010). Assim, as empresas transnacionais acabam por assumir um papel significativo quando se fala de gestão internacional. A deslocação de recursos humanos pode ser vista como necessária na construção de capacidades flexíveis, levando à transferência de conhecimentos e competências para toda a rede (Leal, 2013).

O sucesso da missão internacional está relacionado com a forma como a gestão de recursos humanos assume um papel importante na mobilidade. A satisfação e bem-estar do expatriado e respetiva família dependerá dos critérios de seleção com base nos traços de personalidade e competências, na adaptação da família ao país de acolhimento, na formação intercultural e na preparação da repatriação (Leal, 2013).

Em suma, a GIRH, segundo Kirkbride (1994), detém três orientações principais: a) o sistema adaptativo, que procura ir ao encontro das práticas de gestão de recursos humanos (GRH); b) o sistema de exploração, que tenta replicar as mesmas práticas, mas no país de acolhimento; e c) o sistema integrador, que procura a integração global, permitindo a adaptação local. Por outro lado, a GRH em multinacionais pode ser afetada negativamente por vários

problemas na gestão de expatriados, como: 1) conseguir garantir o desenvolvimento flexível de competências globais; 2) ausência de uma liderança firme; 3) desenvolvimento de meios para encontrar, motivar e reter talentos globais; 4) desenvolver métricas que sirvam para gerir o desempenho global; e 5) criação de uma abordagem de GRH orientada para a gestão de talentos e estratégia global (Harvey & Moeller, 2009).

Cabe assim, à GIRH, a gestão eficaz dos colaboradores expatriados através de uma política de expatriação adequada que tenha em conta, tanto os interesses dos colaboradores em missão internacional, como a estratégia da organização. Evitando assim o insucesso da expatriação, o qual implica custos para a organização, baixo desempenho e falta de motivação do colaborador (Olsen & Martins, 2008).

2.1 Recrutamento e seleção

Várias organizações continuam a acreditar que um colaborador com sucesso na empresa-mãe será igualmente um colaborador de sucesso em qualquer país de acolhimento, continuando, assim, a apostar em critérios de seleção simplistas e inflexíveis nos processos internacionais (Briscoe & Schuler, 2004; Pereira, Kato & Pimentel, 2005; Wang, Bullock & Oswald, 2011). Em contraste, muitos autores defendem que a eficácia de um colaborador expatriado depende de elementos sistémicos e contextuais, como por exemplo do negócio, das funções e dos países, não existindo assim um perfil ideal de expatriado (Barlett & Ghoshal, 1992).

O processo de recrutamento é, por definição, relativo à identificação e atração de candidatos qualificados para a vaga em questão (Roberts, 2004). Segundo Brewster e colaboradores (2007) este processo é considerado um passo importante na gestão de colaboradores expatriados.

Contudo, as principais dificuldades durante este processo dizem respeito: a) à dificuldade de identificação dos potenciais candidatos; b) à possibilidade de recusa por parte dos colaboradores; c) à ausência de validação dos instrumentos de avaliação; d) à dificuldade na avaliação do impacto da vida profissional na vida pessoal do expatriado e vice-versa; e) à complexidade de avaliação do grau de choque cultural; f) à inexistência de um programa de formação padrão que possibilite a preparação dos colaboradores expatriados; e g) à dificuldade de

avaliação do impacto na situação familiar vivida pelo expatriado (Novicevic & Harvey, 2004; Scullion, Novicevic & Harvey, 2004).

Relativamente à seleção do candidato, esta dependerá, à partida, da natureza e objetivos do projeto em questão e pelas competências exigidas, ao invés da idade, sexo, ou situação familiar (Evans, Pucik & Barsoux, 2002; Brewster et al., 2007). Gellatly (2009), defende, contudo, que no processo de seleção do colaborador a expatriar, devem ser tidas em conta características como a empatia, respeito, interesse pela cultura local, flexibilidade, competências técnicas, capacidade de iniciativa, abertura de espírito, sociabilidade e autoimagem positiva. Acrescentando ainda que os métodos de seleção mais utilizados remetem para entrevistas, *assessment centres*, *work samples* e testes psicotécnicos.

Por outro lado, os critérios de seleção que devem ser considerados, dizem respeito às exigências específicas da organização (como por exemplo determinadas competências técnicas), o conhecimento da língua local e por sua vez a capacidade de comunicar eficazmente com os colegas, a capacidade de preencher uma determinada vaga durante um período de tempo e, por último, a qualidade da situação familiar (Brewster et al., 2007). Os mesmos autores defendem ainda que, a adequada identificação do colaborador para a expatriação, antecipar o seu desempenho num ambiente culturalmente novo, lidar com dificuldades pessoais e familiares, oferecer um pacote de compensação adequado e aceitar os métodos do país de acolhimento, são a resposta para um processo de recrutamento e seleção eficaz.

O processo de expatriação, tal como já foi referido, traz com ele elevados custos e investimentos associados à organização e ao próprio colaborador. Desta forma, Briscoe e Schuler (2004), defendem que é preferível optar por critérios de seleção rígidos, em formações culturais necessárias e no apoio fornecido à família. De ressaltar, novamente, que estes critérios não devem ser os mesmos que os critérios utilizados na empresa-mãe, mesmo tratando-se da mesma função. Isto porque, para se conseguir alcançar o sucesso no novo ambiente cultural (por sua vez distinto), devem ser exigidas diferentes competências e características (Wang et al., 2011).

2.1.1 Traços de Personalidade. Os traços de personalidade têm sido considerados como um fator importante na definição de sucesso na adaptação do colaborador expatriado. Isto porque a personalidade, como constructo psicológico, pressupõe estabilidade, levando a que este elemento seja regularmente estudado no âmbito da adaptação dos expatriados (Tung, 1981; Caligiuri, 2000; Caligiuri & Tarique, 2005; Caligiuri, Tarique & Jacobs, 2009).

Nesta linha, os mesmos autores, defendem que os *Big 5* (extroversão, sociabilidade, conscienciosidade, neuroticismo e abertura à experiência) são os traços de personalidade que mais prognosticam o sucesso nos processos de expatriação, mesmo que a relação direta entre traços e eficácia nas tarefas, seja difícil de estabelecer (Huang, Chi & Lawler, 2005).

Fazendo a relação entre os *Big 5* e o que estes podem trazer de relevante para o estudo da expatriação, podem ser retiradas as seguintes conclusões (Caligiuri et al., 2009):

- Extroversão – relacionada com a capacidade de interação com os outros e a participação em atividades, favorece o ajustamento ao trabalho e desta forma melhora o desempenho profissional;
- Sociabilidade – refere-se à capacidade de criação de laços sociais e cooperação, que por sua vez leva a uma maior aceitação das normas e regras do país de acolhimento;
- Conscienciosidade – ligada ao respeito pelos papéis, normas e valores sociais, levando à capacidade de autodisciplina e alcance de objetivos pré-estabelecidos aos expatriados;
- Neuroticismo – ou instabilidade emocional, remete para emoções negativas como ansiedade ou depressão, e que deste modo torna o expatriado mais vulnerável ao *stress* e assim aumenta a probabilidade de insucesso da missão internacional;
- Abertura à experiência – relacionada com a curiosidade, interesse pelo desconhecido e por novas aprendizagens, traduz-se na capacidade para compreender e aceitar outras culturas.

Contudo, não existe um perfil único de personalidade que demonstre maior predisposição à expatriação, uma vez que o sucesso da mesma depende não só destes traços, mas também do tipo de atribuição internacional e respetivo contexto (Caligiuri & Tarique, 2005). São necessárias um conjunto de competências que permitam ao colaborador adaptar-se à nova realidade cultural e,

por sua vez, esta necessidade exige que os processos de recrutamento e seleção internacionais tenham critérios diferentes (Wang et al., 2011).

Em suma, apesar de não existir um perfil particular de personalidade para um expatriado, são os traços como a sociabilidade, abertura e/ou capacidade de comunicação eficaz com diferentes interlocutores, que mais influenciam a capacidade de adaptação (Caligiuri, 2000; Guitel, 2006; Howe-Walsh & Schyns, 2010). Por outro lado, as competências técnicas continuam a assumir igualmente um papel importante neste processo (Tung, 1981).

2.1.2 Competências. Tal como os traços de personalidade, as competências estão igualmente dependentes do contexto e atribuição internacional. No processo de seleção são tidas em conta como critérios as competências técnicas, interculturais, de relacionamento, de comunicação e linguísticas (Leal, 2013).

Vários autores (Tung, 1981; Rivera, 2008) consideram as competências técnicas como as principais condições para o sucesso da expatriação, sendo até consideradas como fundamentais na satisfação e confiança do expatriado (Rivera, 2008). Em contrapartida, Howe-Walsh e colaboradores (2010) afirmam que considerar apenas estas competências como critério principal na seleção do candidato, pode revelar-se um erro.

Relativamente às competências interculturais, estas remetem para a capacidade de comunicação eficaz com pessoas de um diferente contexto cultural (Guitel, 2006). Na mesma linha, Spitzberh e colaboradores (2009) assumem as competências interculturais como a capacidade de gerir eficaz e adequadamente diferentes orientações afetivas, cognitivas, comportamentais e culturais.

Nas competências relacionais são consideradas a flexibilidade, empatia cultural, o respeito pelos outros e o não etnocentrismo (Wang et al., 2011). Segundo defende Takeuchi (2010), estas competências estabelecem uma relação positiva com a interação e adaptação a um novo contexto cultural e de trabalho. Assim, o sucesso da missão internacional é frequentemente mencionado por vários autores como dependente das competências relacionais, a capacidade de conviver e construir relações em contextos culturalmente diferentes (Caligiuri & Tarique, 2005; Wang et al., 2011).

Por último, as competências de comunicação e linguísticas revelam a sua importância na construção de relações sociais, tanto para a aprendizagem da cultura como respetiva adaptação (Graf, 2004). A ausência destas influencia negativamente o sucesso da missão internacional e o desempenho do sujeito (Bolino & Feldman, 2000), podendo até levar a incongruências na partilha de informações e eventuais conflitos (Graf, 2004).

2.2 Formação

No processo de mudança de país, o colaborador expatriado, no momento de chegada ao país de acolhimento, terá de lidar e trabalhar com leis, práticas de recursos humanos, cultura, valores e língua diferentes do seu país de origem. Contudo, quando estas diferenças são previamente antecipadas ou conhecidas, a adaptação cultural do expatriado pode ser mais fácil, o que por sua vez levará ao sucesso da missão (Black & Mendenhall, 2000).

A formação, para além de ser o meio de dotar os colaboradores e, por conseguinte, aumentar a sua produtividade, é também vista como uma forma de investimento no desempenho do expatriado, sendo assim cada vez mais percecionada do ponto de vista estratégico como uma necessidade, por parte dos recursos humanos. Sendo assim considerada como parte integrante no sistema de gestão de desempenho eficaz (Cardim, Miranda, Pinhal & Oliveira, 1998).

É consensualmente defendido que todos os colaboradores expatriados devem receber formação antes do início do projeto (Brewster et al., 2007). Todos os colaboradores que iniciam uma missão internacional deveriam receber formação relativamente às normas do país de acolhimento, possibilitando que se comportem de acordo com a história e cultura de cada grupo social no seio das suas atividades profissionais (Forster, 2000). Em resposta a isso, a formação intercultural assume um papel central no processo de expatriação (Caligiuri, Phillips, Lazarova, Tarique & Burgi, 2001).

A cultura funciona como condicionante da comunicação humana, através da postura, gestos e expressões faciais (Foster, 2000). A familiarização com o novo ambiente, deve assim ser planeada de forma a que o colaborador detenha previamente informações sobre o processo e o país de acolhimento. Nesta linha, os programas de formação que dão resposta a esta problemática, devem precaver desafios e dificuldades que possam surgir no país de destino, tanto

relativamente ao negócio, à legislação, às práticas, como até à família (Briscoe et al., 2004). Assim, o plano de formação deve abranger as competências de negócios interculturais, a gestão do choque cultural, a adaptação à rotina e estilo de vida do novo país, os costumes locais, as estratégias de aprendizagem do novo idioma e por último, o processo de repatriação (Briscoe & Schuler, 2004).

Ainda nesta linha, esta necessidade de formação intercultural deve ser respondida antes da partida, na chegada ao país de acolhimento e durante a missão internacional, tanto ao colaborador expatriado, como à sua respetiva família (Cerimagic & Smith, 2011).

A formação intercultural pode ser desenvolvida em três níveis: emocional, cognitiva e comportamental (Elmadssia & Hosni, 2012). Ao nível emocional, esta traduz-se numa tentativa de sensibilização relativamente aos sistemas de valores apropriados quanto às formas de pensamento e comportamento, desenvolvendo assim a empatia, tolerância, e abertura e, por conseguinte, a sensibilização intercultural. A formação cognitiva abrange os sistemas políticos, sociais, religiosos e económicos. Por último, no âmbito comportamental, esta formação possibilita os formandos de viver a cultura do novo país, resultando numa maior compreensão das diferenças culturais e maior entendimento de que os mesmos comportamentos podem ser entendidos de diferentes formas.

Em paralelo, Caligiuri e Tarique (2005), afirmam que esta formação intercultural pode desenvolver-se em quatro variantes: a) formação intercultural, relativa aos conhecimentos básicos da cultura; b) orientação cultural, que deve acontecer antes da partida e incide nas práticas de recursos humanos, rotinas e transportes, de forma a tornar mais confortável a vivência no país de acolhimento; c) formação diversificada, relativa à compreensão da diversidade de culturas; e d) formação linguística, que engloba aprendizagem da língua do país de destino (caso esta seja diferente da do país de origem).

Uma outra abordagem sobre esta temática é a de Harzing e Ruysseveldt (1995, cit in Caligiuri & Colakoglu, 2007), que descrevem a formação antes da partida focada em três elementos: a) consciência cultural, com vista a aumentar a compreensão relativamente ao país de acolhimento, e não tendo um carácter universal, uma vez que a mesma dependerá do país da missão

internacional, função e tempo disponível para iniciar a função; b) visitas preliminares, antes da partida, com o objetivo de pré-avaliar o nível de adaptação e interesse, e por sua vez proporcionar uma preparação mais eficaz para a expatriação; c) formação linguística, com vista à familiarização com a língua do país de destino, e por conseguinte, um aumento da capacidade negocial, desempenho do expatriado mais eficaz, aumento da capacidade de adaptação cultural, facilidade na interação com os *stakeholders*, e facilidade na obtenção de informações sobre o novo país.

Relativamente a este último tipo de formação referido, a formação linguística, esta tem como principal objetivo a preparação dos expatriados para a interação com colegas/clientes locais, ajudando-os na adaptação da vivência e trabalho no país de acolhimento. Isto porque o conhecimento da língua local ajuda não só na comunicação, como melhora o ajustamento social e a vida quotidiana (Wang & Tran, 2012). Aquando do conhecimento da língua local, o colaborador expatriado é capaz de lidar e comportar-se com situações comuns na cultura presente. Em contraste, quando o mesmo não acontece, os sujeitos podem não conseguir alcançar as redes sociais ambicionadas, e assim serem excluídos das conversas e vivenciar interações sociais negativas (Lauring & Selmer, 1991). É através da linguagem que são transmitidas normas, valores e comportamentos. E é, por sua vez, nas interações, que se desenrolam processos de formação de grupos, atração interpessoal e intercâmbio social (Lauring & Selmer, 2010).

2.3 Adaptação Cultural

A satisfação e bem-estar do colaborador expatriado resulta da forma como o mesmo aceita a nova cultura, como executa as funções atribuídas à missão internacional e como estabelece relações sociais com a população local (Gabel, Shemueli, Dolan & Cerdin, 2005; Lee & Vorst, 2010). A adaptação pode ser definida como o grau de conforto psicológico que o sujeito se sente relativamente ao novo contexto (Black, 1988) ou, igualmente, como o grau de ajustamento entre o sujeito e o contexto profissional e não-profissional (Aycan, 1997).

Por sua vez, a adaptação cultural é relativa ao processo de mudança de comportamentos, emoções, cognições e atitudes, em resposta à interação com um novo contexto cultural

A Percepção de Suporte Organizacional no Processo de Expatriação

(Yamazaki, 2010). Esta adaptação advém do processo de aprendizagem, que possibilita ao sujeito ser mais eficaz face ao novo contexto (Haslberger & Brewster, 2009).

A adaptação pode acontecer em dois níveis diferentes, adaptação psicológica e sociocultural. Relativamente à primeira, a adaptação psicológica ou afetiva, esta remete para o bem-estar, humor e sentimentos de depressão, fadiga e tensão, bem como o conforto psicológico que partilha com os vários *inputs* do novo ambiente. Está igualmente ligada à forma como o indivíduo encara o trabalho e respetivo ambiente profissional (Caligiuri, 2000). A adaptação sociocultural diz respeito à capacidade de ajustamento ao novo ambiente e, por sua vez, de interagir com a cultura de acolhimento (Ward & Kennedy, 1999).

Vários autores defendem que, quanto maior a duração da missão internacional, maior a possibilidade de adaptação cultural do expatriado. Sendo que, considera-se que o colaborador está adaptado ao país de acolhimento quando o mesmo sente emoções positivas relativamente à cultura e país de acolhimento (Haslberger & Brewster, 2009). Assim, quanto mais apropriado for o comportamento do expatriado face à nova cultura, maior será o seu grau de adaptação e de desempenho (Earley & Ang, 2003).

Em contrapartida, quando a adaptação cultural não acontece, o desempenho, a satisfação e o sucesso da MI podem estar em risco. E, por conseguinte, este cenário pode acarretar elevados custos para a organização (Tarique & Caligiuri, 2009; Lee & Vorst, 2010). Quando o expatriado ou a sua família não se sentem adaptados ao país de acolhimento, o desempenho e o bem-estar familiar também é influenciado negativamente, o que poderá representar custos para a organização mesmo não ocorrendo uma repatriação antecipada. Contudo, quando o regresso prematuro acaba por acontecer, mas em contraste ao referido acima, as responsabilidades do expatriado foram cumpridas e não foi evidenciado um impacto negativo tanto para a organização como para o colaborador, já não se fala de insucesso na expatriação (Hemmasi, Downes & Varner, 2010).

A adaptação cultural e o desempenho do expatriado são influenciados pelo capital social e pelo suporte social (Lee & Vorst, 2010). O capital social apresenta-se em três dimensões: motivação, capacidade e oportunidade. A rede de conhecimentos do expatriado no contexto

A Percepção de Suporte Organizacional no Processo de Expatriação

envolvente origina as normas, valores e outros recursos, o qual se entende por capital social. Quanto ao suporte social, este diz respeito à capacidade de apoio nas relações sociais contruídas, e é igualmente apresentado em três dimensões: assistência, afirmação e emoção. Em conjunto, ambos permitem a redução de incertezas que usualmente resultam de situações de stress, levando assim a uma melhor adaptação cultural (Lee & Vorst, 2010).

Em resposta a esta problemática, têm sido desenvolvidos vários modelos sobre o ajustamento de expatriados. O modelo de Black e Mendenhall (1991) explica a adaptação cultural como um processo que se desenvolve ao longo quatro fases (The U-curve of cross-cultural adjustment) (Figura 2): 1) lua de mel, na qual é vivenciado o sentimento de excitação pela novidade, por parte do expatriado e família; 2) choque cultural, momento em que os sentimentos de desilusão, desconforto, solidão e rejeição da nova cultura surgem; 3) ajustamento, acontece quando o expatriado começa a aceitar a cultural local e passa a existir uma maior familiarização com as tradições e costumes; e 4) estabilidade, quando o expatriado e a família vivem o sentimento de pertença no país de acolhimento.

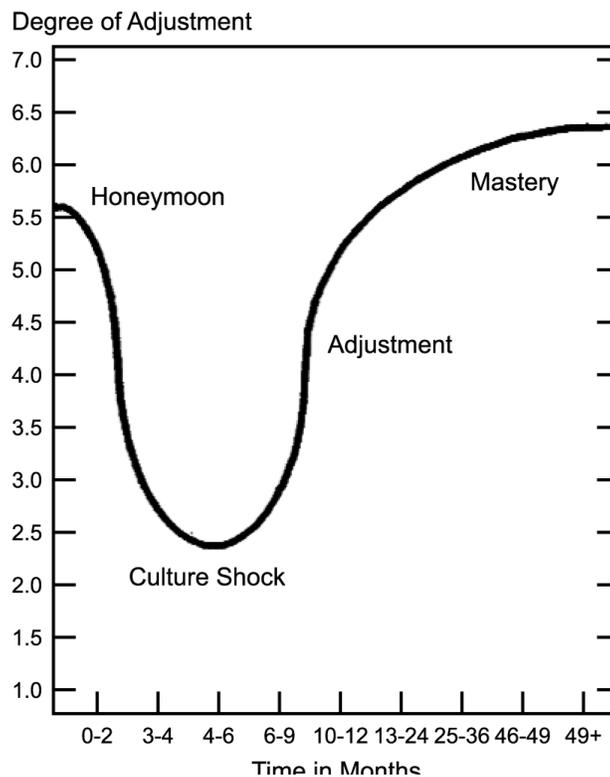


Figura 2: *The U-curve of cross-cultural adjustment (Black & Mendenhall, 1991)*

A Perceção de Suporte Organizacional no Processo de Expatriação

O mesmo modelo (Black et al., 1991) inclui dois componentes principais: “o ajustamento antecipatório” e o “ajustamento dentro do país” (Figura 3). O primeiro refere-se às percepções e expectativas sobre o país de acolhimento, podendo ter um impacto positivo na adaptação. O segundo diz respeito às qualidades individuais, habilidades, autoeficácia e aos vários fatores do trabalho. Este pode ser descrito tridimensionalmente: 1) ajustamento de trabalho, grau de conforto psicológico relativamente aos valores e padrões de trabalho, como supervisão, responsabilidades e desempenho no país de acolhimento; 2) ajustamento de interação, nível de interação, comunicação e contacto social com os indivíduos locais; e 3) ajustamento geral ao ambiente não profissional, referente aos vários aspetos do ambiente de acolhimento, como condições de vida, compras e alimentação.

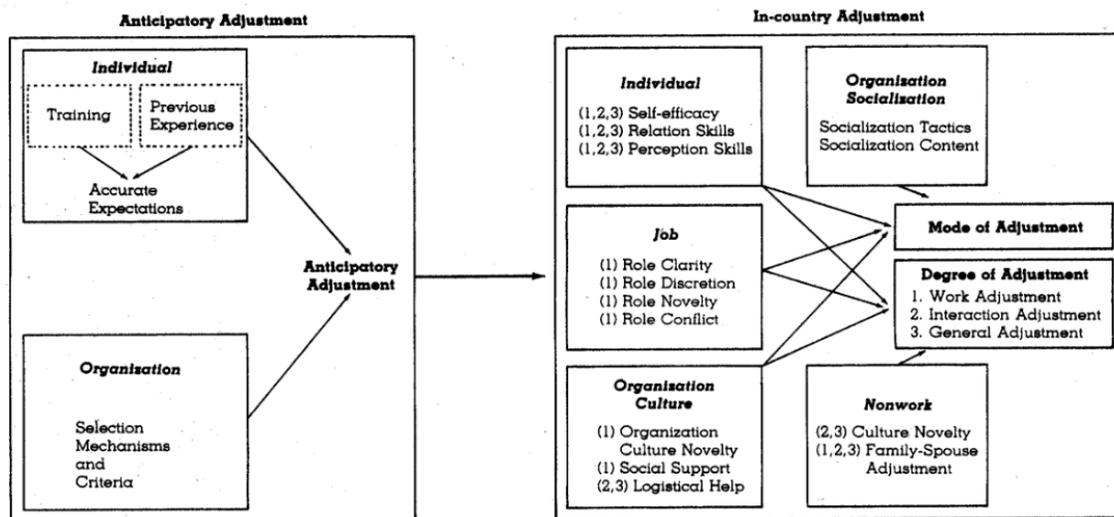


Figura 3: Modelo de adaptação internacional (Black et al., 1991)

2.4 Suporte Organizacional

A perceção de acompanhamento e suporte organizacional durante a missão internacional é percecionada enquanto condição facilitadora da adaptação do expatriado, perante ao choque com a realidade. Organizações com maior experiência de internacionalização demonstram, teoricamente, mais maturidade e padronização nas práticas de suporte a colaboradores e respetivas famílias, tanto durante como no momento da repatriação, por parte do país de origem e de destino (Coelho, 2017).

A ausência de suporte organizacional contribui para o aumento da ansiedade e menor foco na realização da tarefa (Figueiredo, 2011). Nesta linha, cabe às organizações, a gestão eficaz dos colaboradores expatriados através de práticas que manifestem a sua preocupação com o bem-estar tanto dos expatriados, como das famílias destes. Esta manifestação de preocupação pode assumir-se através do aumento da frequência e qualidade da comunicação, pois levará a uma redução dos sentimentos de isolamento, melhoria da moral e motivação, e reconhecimento dos expatriados como atores ativos na organização (Figueiredo, 2011).

Como já foi referido anteriormente, o insucesso da missão internacional está muitas vezes associado à repatriação antecipada, no entanto, a insatisfação e o fraco desempenho podem também ser considerados com fatores a ter em conta (Tarique & Caligiuri, 2009; Lee & Vorst, 2010). Por parte das organizações, estas tendem a atribuir a satisfação do colaborador expatriado aos apoios monetários que englobem benefícios para os filhos, ao nível da educação, ajudas para o alojamento e outros encargos (Walsh & Schyns, 2010), tal como ao apoio e assistência médica ao cônjuge (Sims & Schraeder, 2005; Rahim, 2012).

Contudo, Deen (2011), defende que o apoio organizacional que maior influência exerce na satisfação e bem-estar dos expatriados é de índole mais pessoal e emocional, prendendo-se com a necessidade de demonstração de preocupação e dedicação à família, por parte da organização. Em contraste, organizações que não manifestem apoio ou orientação aos cônjuges, parecem influenciar negativamente a sua adaptação.

2.5 Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal

O expatriado, como agente ativo, deve construir um espaço de convivência e relacionamento com os vários elementos culturais que tem disponíveis. Por sua vez, a família é essencial para manter e consolidar essas relações (Pereira et al., 2005). Quando a família aceita a missão internacional, a fronteira entre o trabalho e a vida familiar é desfeita, evidenciando-se a interpenetração entre ambos os contextos de vida e a influência bidirecional nos seus comportamentos (Lazarova, Westman & Shaffer, 2010). Ou seja, um elevado comprometimento com um destes polos provocará conflitos no polo oposto (Shaffer, Harrison, Gilley & Luk, 2001), potenciando conflitos.

O equilíbrio trabalho-vida pessoal pode ser visto como um estado de conciliação pleno, onde é dada igual importância à vida profissional e pessoal (Lockwood, 2003). Em contrapartida, o conflito ocorre quando a realização de uma determinada tarefa afeta negativamente uma outra, impossibilitando assim que o sujeito tenha uma boa performance nesta última (Duxbury & Higin, 2006).

Apesar de anteriormente se falar de conflito trabalho-vida familiar, Burke (2004) defende que os investigadores mudaram o seu foco de estudo, uma vez que deixou de fazer sentido apenas se falar de vida familiar, quando é essencial ter em consideração todas as outras possibilidades e contextos de presença na vida dos colaboradores. Passando então, a falar-se de vida pessoal, ao invés de vida familiar.

Assim, as práticas de gestão de expatriação organizacional devem conseguir fazer a articulação com a família, colocando esta como elemento central na definição das práticas de estratégia global (Lämsäa, Heikkinen, Smith & Tornikosi, 2016). Nesta linha, o conflito entre a vida profissional e pessoal do colaborador expatriado é um dos atuais desafios para a GIRH, no sentido em que ao atingir o equilíbrio, promove-se o compromisso dos colaboradores com a organização, reduz-se o *turnover*, existe uma melhoria da produtividade e uma redução dos comportamentos antiéticos (Lockwood, 2003).

Por fim, um outro aspeto a ter em consideração nesta temática diz respeito à adaptação da família no país de acolhimento, uma vez que vários autores definem este processo como ainda mais delicado do que o do expatriado (Caligiuri, Hyland & Joshi, 1998; Vögel, Vuuren & Millard, 2008). Isto porque, enquanto o trabalhador tem a oportunidade de entrar em contacto com uma rede de relações no trabalho, a família depara-se com uma descontinuidade das suas redes habituais (Vögel et al., 2008) e com maior dificuldade em restabelecer novas redes.

2.6 Repatriação

Por norma, as organizações são mais eficazes na preparação do processo de expatriação do que na preparação e assistência para a repatriação (MacDonald & Arthur, 2003; Chew & Debowski, 2008). Por conseguinte, a não preparação desta, poderá levar à insatisfação no trabalho e mesmo ao *turnover* (Kraimer et al., 2009; Chew & Debowski, 2008).

A Percepção de Suporte Organizacional no Processo de Expatriação

Apesar de algumas organizações ainda apresentarem grandes dificuldades no processo de repatriação, Puccino (2005) defende que o mesmo deve ser preparado cuidadosamente, de modo a evitar um novo choque cultural e insatisfação no trabalho. Este processo deve basear-se numa visão clara e transparente dos planos de carreira, nomeadamente no que se refere à função que o colaborador irá exercer no país de origem.

Nesta linha, do processo de repatriação devem fazer parte quatro fases: 1) preparação, partilha de informações referentes ao estado atual da organização e ao cargo a ocupar, por parte da empresa-mãe; 2) recolocação física, podendo ser fornecidas ajudas no regresso do colaborador e família ao país de origem, evitando assim sentimentos de ansiedade, stress e incerteza; 3) transição, apoio relativo ao domicílio e tarefas administrativas; e 4) reajuste, adaptação cultural do expatriado ao país de origem (choque cultural reverso) (Harzing & Ruysseveldt, 1995 cit in Caligiuri, 2007).

Contudo, o insucesso da repatriação poderá estar relacionado com as expetativas criadas antes e durante a MI, muitas vezes relacionadas com a progressão na carreira e crescimento profissional, mas também com mudanças no próprio trabalho, originando assim, um novo choque cultural, o qual dificultará a reentrada do colaborador (Nikolaeva, 2010).

Em consequência, os problemas que podem advir do processo de repatriação podem remeter para questões financeiras, tendo em conta os elevados custos para a organização para repatriar o colaborador e família, e questões relativas ao expatriado enquanto indivíduo, uma vez que a recolocação desadequada pode levar a problemas psicológicos, como desmotivação e ansiedade relativamente ao trabalho (Moeller, 2009).

Por último, aquando de um processo de repatriação eficaz, observa-se uma maior retenção, lealdade, utilização das competências adquiridas e/ou desenvolvidas no país de destino, redução da ansiedade e incerteza, maior satisfação e *fit* com a organização, por parte do colaborador (Figueiredo, 2011).

Assim, tendo em conta tudo o que foi dito acima, a presente investigação tem como objetivo analisar o processo de expatriação numa organização específica, com recurso ao testemunho de participantes identificados, utilizando como dimensões de análise: a motivação para a realização

A Percepção de Suporte Organizacional no Processo de Expatriação

de expatriação, recrutamento e seleção, formação, língua, adaptação cultural, suporte organizacional, equilíbrio trabalho-vida pessoal, e repatriação. Na sua generalidade, como práticas de suporte organizacional serão consideradas: a formação fornecida tanto ao colaborador como à família, antes, durante e depois da mobilidade, seja ela cultural, linguística ou legislativa/administrativa; o acompanhamento feito pelo departamento de recursos humanos; as práticas que influenciam o equilíbrio trabalho-vida pessoal, como o apoio fornecido aos filhos, ajuda na procura de escola, e ajuda no processo de mudança e procura de casa; e preparação para a repatriação.

Enquadramento Organizacional

O contexto organizacional escolhido para a realização da presente investigação foi a IKEA². A IKEA Group é um grupo multinacional de origem sueca, presente em 29 países, líder mundial no sector do retalho – móveis e decoração. Mundialmente já conta com 355 lojas, 242 na Europa, 56 na América do Norte, 33 na Ásia, 14 na Rússia e 10 na Austrália (IKEA Group: Ingka Holding B.V. and its controlled entities, 2017, p. 2).

Em Portugal, o grupo IKEA é composto por sete unidades, das quais cinco são lojas: IKEA Alfragide (abertura em 2004), IKEA Matosinhos juntamente com o centro comercial MAR Shopping Matosinhos (abertura em 2007), IKEA Loures (abertura em 2010), IKEA Braga (abertura em 2016) e IKEA Loulé juntamente com o centro comercial MAR Shopping Algarve (abertura em 2017). Sendo que as restantes unidades dizem respeito ao escritório nacional (*Service Office - SO*) com cerca de 120 colaboradores, e o *call center (Customer Support Centre)* com mais de 150 colaboradores internos da IKEA). Paralelamente, da IKEA Portugal fazem parte ainda três fábricas em Paços de Ferreira, geridas separadamente.

A IKEA teve como fundador Ingvar Kamprad (1926-2018) no ano de 1943 em Älmhult, Suécia. Sendo que o seu nome surge como resultado do acrónimo composto pelas iniciais do seu nome (IK), juntamente com as iniciais do nome da propriedade e vila onde cresceu – Elmtaryd, Agunnaryd (EA).

O conceito da IKEA inicia com a ideia de oferecer uma vasta gama de produtos, acessíveis à maioria das pessoas e não apenas a algumas. O mesmo é alcançado com a combinação de função, qualidade, baixo preço, sustentabilidade e forma, formando assim as cinco dimensões de design democrático (IKEA Group: Ingka Holding B. V. and its controlled entities, 2016, p. 23). Por sua vez, a visão da IKEA, “Criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas” é acompanhada pela ideia de negócio, “oferecer uma vasta gama de produtos funcionais e com um bom design a

² O presente enquadramento organizacional foi replicado do relatório de estágio da autora (entregue em Junho de 2018), uma vez que ambos foram realizados no mesmo contexto organizacional (IKEA Alfragide).

preços tão baixos que a maioria das pessoas pode comprá-los”. Sendo que, o principal princípio financeiro da IKEA, rege-se por crescer usando os próprios recursos, investindo assim no futuro em paralelo com o crescimento sustentável (IKEA, About the ikea group, 2018). Acompanhado pela ideia de recursos humanos, a qual “dá às pessoas de bom senso a oportunidade de crescer, tanto a nível pessoal como profissionalmente, de modo a que juntos possam assumir o compromisso de criar um dia a dia melhor para os colaboradores e clientes” (IKEA, About the ikea group, 2018).

A IKEA defende que todas as pessoas têm algo valioso para oferecer e desse modo, colocam os seus valores na forma como trabalham. Regendo-se assim pelos seguintes oito valores: união; cuidar das pessoas e do planeta; consciência de custos; simplicidade; renovar e melhorar; diferente com um propósito; delegar e assumir a responsabilidade; liderar pelo exemplo (IKEA, Diversity and Inclusion, 2018).

Estes valores, sempre bastante presentes tanto nas pessoas como na forma de trabalhar, fomentam assim a cultura da IKEA. Segundo Gomes (1996), o significado da cultura deve-se à força dos comportamentos individuais e coletivos, modos de percepção, padrões de pensamento e valores. Desse modo, para compreender a existência de uma cultura, é necessário observar experiências em comum, assim como o historial da organização. Levando a que o significado da cultura se deva a crenças, valores e comportamentos dos indivíduos frequentemente compreendidos no contexto organizacional (Schein, 1999).

Segundo o modelo dos valores contrastantes de Quinn e McGrath (1985), o qual identifica duas grandes dimensões de eficácia organizacional, traduzidos em quatro quadrantes: modelo das relações humanas – cultura de clã; modelo dos sistemas abertos – cultura de adocracia; modelo dos processos internos – cultura burocrática; modelo dos objetivos racionais – cultura de mercado.

A IKEA, segundo esta teoria, pode-se afirmar que se rege por uma cultura de clã, uma vez que é uma organização do tipo familiar, “caracterizando-se pela partilha de valores e objetivos, coesão, participação e coletivismo” (Ferreira & Martinez, 2008). A par disto, este tipo de cultura, defende o trabalho em equipa e programas de envolvimento. No sentido em que a delegação de

responsabilidades é vista como a melhor prática de gestão, pois facilita a participação e fidelidade dos colaboradores (Quinn e McGrath, 1985).

Por sua vez, a loja IKEA Alfragide, que consta com cerca de 600 colaboradores, está organizada por cinco departamentos (administração, vendas, apoio ao cliente, logística, e IKEA Food), sendo que cada um deles tem as suas secções, com respetivas chefias e colaboradores (anexo A).

Tal como defende Mintzberg (1993), todas as organizações requerem divisão do trabalho em tarefas e coordenação dessas mesmas tarefas, estando estas associadas a uma hierarquia de processos. Nessa linha, segundo Butler (1991) existem dois tipos clássicos de estrutura nas organizações: estrutura mecânica e estrutura orgânica. Tendo em conta essa mesma teoria, pode-se afirmar que a IKEA detém uma estrutura orgânica, na medida em que apresenta grande flexibilidade e uma menor definição de tarefas, ajustando-se à sua cultura e a processos mistos de comunicação (vertical e horizontal), e por sua vez, a liderança é assente nos objetivos traçados pela organização (Butler, 1991).

Contudo, apesar de frequentemente se associar à estrutura orgânica uma estrutura horizontal, a IKEA apresenta uma estrutura vertical, no sentido em que existe uma distribuição dos postos de trabalho de acordo com o nível hierárquico. Desse modo, este tipo de estrutura promove os esquemas de incentivo e motiva os colaboradores à ascensão e progressão na carreira (Ferreira & Martinez, 2008).

Metodologia da Investigação Científica

O objetivo deste capítulo é justificar o método utilizado durante o processo de investigação. Neste sentido, será explicado quer o processo de recolha de dados quer a forma como estes foram analisados.

De modo a obter uma compreensão mais detalhada sobre o processo de expatriação e como este é encarado pelos envolvidos, recorreu-se a uma metodologia qualitativa uma vez que a mesma é a mais adequada quando se pretende uma abordagem em profundidade, acedendo às perceções individuais e às vivências emocionais, fazendo assim uso de entrevistas semiestruturadas e análise dos documentos internos da organização relativos ao processo de mobilidade internacional. Paralelamente, é de ressaltar que num estudo qualitativo, a representatividade dos participantes é equacionada pelo seu valor informativo enquanto interlocutor privilegiado, do que pela dimensão da amostra. E ainda, que esta suficiência é indicada pela saturação informativa ao invés do número de inquiridos (Yin, 2001).

1. Participantes

Da presente investigação fizeram parte oito participantes, sendo que foram recolhidos dez testemunhos (uma vez que dois dos participantes fizeram duas mobilidades) relativamente aos processos de mobilidade internacional na organização em estudo (tabela 1). A escolha da amostra, teve como critérios as seguintes características: 1) ser um colaborador da IKEA; 2) ter estado envolvido num processo de expatriação e/ou mobilidade internacional; 3) a loja de Alfragide ser a filial de origem e/ou destino da MI (ou ter tido um impacto relevante no desenvolvimento do colaborador durante a sua mobilidade). Tendo em conta estes critérios, foi percebido desde o início uma forte relação entre a loja de Alfragide e a loja de Evry (França). Assim sendo, os participantes do presente estudo referem-se a uma amostra que diz respeito a um universo particular que suscitou interesse de forma a melhor entender a relação entre estes dois países.

A Perceção de Suporte Organizacional no Processo de Expatriação

O grupo de participantes foi dividido em três subgrupos, e ainda um testemunho extra (que por já ter feito uma mobilidade de França para Portugal e agora estar num novo processo de expatriação, considerou-se pertinente) (Tabela 1). O primeiro subgrupo (RH) diz respeito aos participantes que fazem parte do departamento de recursos humanos da organização e que serviram como complemento de informação sobre o funcionamento destes processos. Um destes participantes (A1) é responsável pela mobilidade do grupo em França, sendo assim considerado como uma fonte privilegiada acerca do funcionamento dos processos de mobilidade internacional. O segundo participante deste subgrupo (A2) diz respeito ao diretor de recursos humanos da loja de Alfragide, e que por sua vez fez parte integrante dos processos de mobilidade de três participantes em mobilidade na França (B1, B2 e B3).

O segundo subgrupo (PT-FR) é relativo aos colaboradores que fizeram uma mobilidade da loja de Alfragide para a loja de Evry durante o ano de 2017 (B1; B2; B3;). O participante B1 é considerado como duplo participante (B1 e C3), uma vez que o mesmo fez duas mobilidades. E sendo igualmente considerado como o participante principal, uma vez que desempenhou um papel importante nas mobilidades de outros participantes (B2 e B3).

O terceiro subgrupo (FR-PT) conta com os colaboradores que tinham como país de origem França e deslocaram-se para a Portugal (C1; C2; C3; C4), sendo que apenas um deles não fez esta movimentação diretamente para a loja de Alfragide, mas sim para os escritórios centrais (SO), tendo vindo mais tarde a passar pela loja (C4). Este subgrupo pode ser considerado o subgrupo mais diversificado tanto quanto à data da mobilidade, como à função exercida.

Por último, o restante participante é mais uma vez um duplo participante, uma vez já tinha feito uma mobilidade (C1) e encontrava-se no momento de recolha dos dados, em processo de uma nova expatriação, desta vez para o Canadá (D1).

Participante	Subgrupo
A1	RH
A2	RH
B1	Expatriados PT -> FR
B2	Expatriados PT -> FR
B3	Expatriados PT -> FR
C1	Expatriados FR -> PT
C2	Expatriados FR -> PT
C3	Expatriados FR -> PT
C4	Expatriados FR -> PT
D1	Expatriado PT -> CA

Tabela 1: Participantes e subgrupos

2. Instrumentos

Como foi referido acima, na presente investigação recorreu-se ao tipo de metodologia qualitativa, fazendo uso de um breve questionário sociodemográfico (anexo B), entrevista semiestruturada e análise documental interna da organização³.

O questionário sociodemográfico serviu essencialmente para recolher dados acerca da situação contratual na organização, antes e depois da missão internacional. De forma a poder perceber se existiram ou não mudanças depois da mesma. Paralelamente, tentou-se também recolher dados acerca da idade, sexo, situação conjugal e familiar. Uma vez que, segundo Echer e Duarte (2016), indivíduos mais jovens estão mais dispostos a entrar numa missão internacional, enquanto que indivíduos com cônjuge e/ou filhos demonstram menor motivação em participar num processo de expatriação. Contudo, os mesmos investigadores, não encontram diferenças

³ A IKEA Global identificou vários tipos de mobilidade internacional que serão explicados no próximo capítulo. Assim, criou um *handbook* para cada tipo de mobilidade que deve ser seguido por todas as lojas ou unidades em todos os países, e que servem de *guidelines* para a prática das mobilidades.

significativas entre homens e mulheres, na propensão para aceitar propostas de expatriação (Echer & Duarte, 2016).

Relativamente à entrevista semiestruturada, foram elaborados dois guiões de entrevista para os subgrupos da amostra. A construção dos guiões de entrevistas através de questões geradoras, foi sustentada pela escolha de seis dimensões principais de análise: recrutamento e seleção; formação; língua; adaptação cultural; equilíbrio trabalho-vida pessoal; suporte organizacional e repatriação. E como dimensões de análise secundárias: motivação; balanço e sugestões. Cada uma das dimensões foi identificada tendo em conta a anterior revisão da literatura, demonstrando assim o seu interesse e importância no estudo do processo de expatriação.

Deste modo, cada uma das dimensões originou um conjunto de questões para ambos os guiões, formando assim cada guião com cerca de vinte perguntas.

Relativamente ao procedimento de recolha de dados, o mesmo passou por 5 fases: 1) identificação da amostra; 2) primeiro contacto com os participantes; 3) agendamento das entrevistas; 4) realização das entrevistas; 5) agradecimento;

A primeira fase (identificação da amostra) desenrolou-se em conjunto com a HR Manager da loja de Alfragide, no sentido de mais facilmente se identificarem os participantes disponíveis, sendo que o foco da análise seria naquilo que é feito em Alfragide. Vendo assim em conjunto, quais os colaboradores que estiveram envolvidos em processos de expatriação e/ou mobilidade internacional. Posto isto, foram identificados quatro colaboradores que partiram da loja de Alfragide para a loja de Evry (um dos colaboradores não foi considerado como participante); quatro colaboradores que partiram de diferentes lojas de França para Portugal; uma *HR Mobility Specialist* de França.

Posteriormente, realizou-se o primeiro contacto com a amostra (fase 2), via e-mail (anexo C), no qual foi explicado o motivo do contacto, objetivo da investigação, datas para a realização das entrevistas, guião base das entrevistas (anexo D) e consentimento informado (anexo E).

No momento do agendamento das entrevistas (fase 3), tentou-se que as mesmas fossem presenciais com pelos menos os participantes que se encontram em Portugal (mesmo já não

estando na loja de Alfragide). Contudo, aos participantes que se encontram em França, foi sugerido que se realizasse via Skype (webex).

Seguidamente e aquando a realização das entrevistas (fase 4), estas foram iniciadas com a apresentação da investigadora e apresentação da investigação (objetivo, porquê a expatriação, pertinência do tema, expectativas e explicação do procedimento). Posteriormente, foi dado o consentimento informado e assinado pelo participante, e por sua vez iniciada a gravação da entrevista.

Sendo a entrevista semiestruturada, a mesma não se desenrolou exatamente como no guião, uma vez que muitas das perguntas foram sendo respondidas ao longo da entrevista e foi igualmente surgindo a necessidade de colocar outras questões pertinentes.

Por último (fase 5), e no fim de todas as entrevistas realizadas, foi enviado um e-mail a todos os participantes com o objetivo de agradecer a participação na investigação, disponibilidade e partilha de testemunho.

3. Procedimento

Duas das perspetivas básicas da investigação são, a empírico-analítica no caso das quantitativas, e a humanista-interpretativa no caso das qualitativas. A utilização da última permite, a partir do seu carácter indutivo, desenvolver e compreender de forma abrangente os fenómenos em estudo, através dos dados. Isto porque, recorre à perspetiva dos próprios envolvidos (Almeida & Freire, 2003).

O significado é valorizado na análise qualitativa, fazendo assim com que o investigador incida o seu estudo no conhecimento e compreensão das diferentes perspetivas do indivíduo. Conhecendo os sistemas de crenças e de valores, de comunicação e de relação, assim como as suas representações (Minayo, 1993).

Ainda nesse sentido, a metodologia qualitativa objetiva compreender a realidade e significados sem a necessidade de responder a hipóteses propostas, num processo de análise

afunilado, no qual o investigador vai especificando as suas questões de investigação, à medida que o estudo se desenvolve (Bogdan, 1994).

Na análise qualitativa, um dos métodos mais utilizados é o recurso a entrevistas, pois, é a técnica que melhor possibilita compreender o contexto social e cultural, uma vez que permite mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos (Duarte, 2004).

Os dados são recolhidos de forma descritiva baseando-se na linguagem utilizada, permitindo que o investigador tenha uma ideia mais clara, do modo como os entrevistados veem o tema em questão (Bogdan & Biklen, 1994 cit in Rodrigues, 2015).

Por sua vez, entrevistas semiestruturadas, segundo Yin (2009) são como conversas orientadas, em que mesmo havendo um guião de entrevista, este é flexível permitindo assim seguir a ordem do discurso e não se limitando apenas à ordem do guião.

Seguidamente à realização das entrevistas, foi feita a transcrição das mesmas, não na íntegra, mas parcialmente⁴, fornecendo assim a possibilidade de analisar as informações recolhidas em função das dimensões de análise mencionadas anteriormente e respetiva análise de frequências (anexo F). Posto isto, foi contruído um resumo desta análise para cada um dos participantes. Relativamente aos documentos organizacionais internos, os mesmos foram igualmente analisados tendo em conta os tipos de mobilidade que os participantes efetuaram, consoante o que é definido internamente.

⁴ A transcrição das entrevistas não será disponibilizada de forma a garantir a confidencialidade dos participantes.

Resultados

Como já foi referido anteriormente, os resultados da presente investigação dizem respeito ao que foi recolhido e analisado nas entrevistas semiestruturadas aos participantes e análise dos documentos internos da organização. A análise das entrevistas será feita em função dos quatro subgrupos identificados (RH, expatriados PT-FR, expatriados FR-PT, e expatriado PT-CA) e das dimensões de análise principais (recrutamento e seleção, formação, língua, adaptação cultural, equilíbrio trabalho-vida, suporte organizacional e repatriação) e secundárias (motivação, balanço da experiência, e sugestões de melhoria).

Relativamente à realidade da organização, e tendo em conta tanto os dados recolhidos na entrevista do participante A1, como os *handbooks* internos, a IKEA Group fez uma revisão da sua política de mobilidade internacional no início de 2017, tendo definido uma *new mobility approach*, que por sua vez teve uma segunda versão atualizada no início do presente ano. Esta *new mobility approach* propôs a passagem de dois tipos de missão para cinco. Contudo, a partir do início do mês de março de 2018, estes cinco tipos de missão, passam para sete, estando divididos pelo país a que o colaborador fica alocado. Quer isto dizer, quando a missão é da responsabilidade do país de origem, três são as possibilidades: 1) *long term assignment* (LTA) – que diz respeito a uma missão internacional temporária com a duração entre dois e cinco anos, em que no final da mesma espera-se que o colaborador regresse ao país de origem ou que faça uma outra missão; 2) *short term assignment* (STA) – refere-se igualmente a uma MI temporária com uma duração até dois anos, e no final desta espera-se o mesmo que na anterior; 3) *commuter assignment* – o colaborador mantém a sua residência no país de origem, contudo, trabalha durante a maior parte da semana (com periodicidade semanal ou bissemanal) no país de acolhimento. Por outro lado, quando cabe ao país de acolhimento, são consideradas quatro possibilidades: 1) *LTA sequential assignments* – que corresponde a uma missão com a duração entre dois a cinco anos, em que o colaborador já realizou uma anterior MI. No final desta espera-se que o colaborador permaneça no país de acolhimento ou inicie uma nova missão; 2) *LTA external hires* – é relativa a um colaborador contratado externamente para realizar uma MI com a duração entre dois e cinco

anos, sendo que no final, espera-se o mesmo desfecho que na anterior; 3) *international relocation* (IR) – consiste numa realocação permanente em que caso se aplique, a família muda-se igualmente para o país de acolhimento; 4) *domestic relocation* – diz respeito a uma realocação permanente do colaborador e família (caso se aplique) para outra cidade do mesmo país de origem, exigindo devido à distância, uma mudança física de ambos (por exemplo, uma mobilidade da loja de Alfragide para a loja de Braga).

Assim, as principais diferenças entre os dois grupos dizem respeito à duração e ao que acontece no final da mesma, condições oferecidas e ao país a que ficam alocados.

Tendo em conta o que foi definido no capítulo da revisão da literatura sobre o processo de expatriação, a modalidade utilizada pela organização que melhor corresponde ao que foi anteriormente definido como expatriação, diz respeito à LTA, uma vez que se trata de uma mobilidade temporária, com duração prevista (dois a cinco anos) e regresso ao país de origem. Contudo, a realidade da amostra é maioritariamente correspondente à IR, ou seja, a maioria dos participantes realizaram uma mobilidade permanente para o país de acolhimento e foram acompanhados pela respetiva família.

Quanto à caracterização da amostra, 8 dos 10 entrevistados realizaram uma mobilidade (os restantes dois exercem funções de RH), 62,5% destes é do sexo masculino (N=5) e 37,5% do sexo feminino (N=3). Todos os participantes já exerciam posições de liderança aquando a mobilidade, e a maioria (75%) ainda só fez uma MI (Tabela 2 e anexo H).

Participante	Mobilidade	Sexo	Idade atual	Situação conjugal*	Nº de filhos*
B1	PT-FR	M	44	Casado	3
B2	PT-FR	F	41	Casado	3
B3	PT-FR	F	40	Casado	0
C1	FR-PT	M	43	Solteiro	0
C2	FR-PT	M	32	Solteiro	0
C3	FR-PT	M	44	Casado	3
C4	FR-PT	F	45	Casado	2
D1	PT-CA	M	45	Casado	2

Tabela 2: Dados sociodemográficos dos participantes que realizaram mobilidade internacional

*aquando a mobilidade

Seguidamente serão analisados os resultados obtidos em cada um dos subgrupos, em função das dimensões de análise definidas anteriormente, e com o apoio dos documentos internos da organização.

1. Subgrupo RH

O subgrupo RH é constituído por dois participantes (A1 e A2) que exercem funções na área de recursos humanos na IKEA Group. Enquanto que A1 exerce uma função mais global acerca do tema da mobilidade internacional, estando responsável pela operacionalização de todos os processos em França, A2 é responsável pelo departamento de recursos humanos da loja de Alfragide, tendo tido contacto com os mais recentes processos de mobilidade internacional.

Como foi indicado no capítulo anterior, a criação do guião de entrevista para este grupo teve em conta as várias dimensões de análise, ou seja, o principal objetivo era perceber o porquê do recurso a este tipo de prática, como se desenrola o processo, quem esteve envolvido, como decorreu o processo de recrutamento e seleção, qual a formação dada, qual a importância dada à

adaptação cultural e ao equilíbrio trabalho-vida pessoal, como se processa a repatriação, quais têm sido os resultados e balanço das mobilidades e sugestões de melhoria. No entanto, e tendo em conta que o uso de entrevista semiestruturada assim o permite, as duas entrevistas acabaram por tomar rumos diferentes e se focarem em temas diferentes. Por um lado, a entrevista com o participante A1 foi mais direcionada para o sentido de perceber como funcionam os processos de mobilidade internacional de um ponto de vista mais global, o porquê de ter surgido uma *new mobility approach*, como tem sido implementada, e as principais diferenças entre os vários *packages*. Enquanto que a entrevista do participante A2 foi mais direcionada para o que realmente é feito em loja, o porquê da seleção dos colaboradores em questão, como decorreu o processo e o impacto que teve no funcionamento da loja de Alfragide.

1.1 Motivação para a expatriação

Os resultados obtidos nesta dimensão são consistentes, isto é, existe uma coerência entre o que defendeu o participante A1, o participante A2, o que está definido nos *handbooks* internos e o que foi definido anteriormente no tópico 1.2 do capítulo I.

Na abertura da entrevista, aquando a pergunta sobre o motivo que leva a organização a recorrer à expatriação enquanto estratégia internacional, o participante A2 fez referência ao facto de ser *“uma empresa que é global, que existe em vários continentes e que tem um conceito de negocio que é único e logo tem um conhecimento que é muito único e especial e que partilha um conjunto de valores por todos os seus colaboradores, portanto quando nós procuramos um função num determinado lugar, num determinado país, numa determinada cidade, seja loja, seja no SO, obviamente que os candidatos mais preparados são os candidatos internos, com experiencia já interna, porque partilham esta base comum de valores e preeditam também muitos dos conceitos de negocio que vão ser muito uteis à organização”*. Já A1, acrescenta que o que está envolvido neste processo está relacionado com o talento e desenvolvimento do colaborador, fazendo referência à existência de um *gap* de competências no país de destino e daí se sentir a necessidade de trazer um colaborador de outro país – *“si dans un pays on a un gap aux niveaux des compétences, pouvoir faire appel des salariés compétentes dans d’autres pays”*.

Nessa linha, quanto à deteção da necessidade de expatriar três colaboradores (apenas dois são participantes no presente estudo) da loja de Alfragide para a loja de Evry, teve como ator principal o participante B1/C3, uma vez que, este teve um papel decisivo na mobilidade dos colaboradores, tal como afirma A2: *“o nosso diretor de loja passou a ser o diretor dessa loja, portanto conhecia as pessoas, para além disso, umas das competências que faltava nessa loja em Paris era muito a vertente de comunicação e design de interiores, em que nós aqui em Alfragide eramos e somos bastante fortes, e, portanto, duas dessas pessoas foram managers dessa área. Outra das vantagens é a nossa forma de trabalhar, que somos capazes de fazer muitas coisas ao mesmo tempo, somos muito dinâmicos, estamos na maior loja do país, portanto foi uma das coisas que o diretor de loja quis levar para que se propagasse pela loja.”*.

1.2 Recrutamento e seleção

Relativamente ao processo de recrutamento e seleção, ambos os participantes afirmaram que é da responsabilidade do país de acolhimento, sendo que estão envolvidos o departamento de RH e o responsável da área. A2 afirma que *“a IKEA tem uma política de transparência, portanto todas as vagas são abertas, as pessoas candidatam-se e depois é selecionado o melhor candidato”*. Defende ainda que, *“no recrutamento internacional eu acredito que a experiência conte bastante”* (A2). Sendo assim valorizada *“a capacidade de adaptação a novas situações é essencial”*, *“experiência necessária do conceito IKEA”*, *“competências de liderança certas”* e *“que consiga demonstrar também quais são as mais-valias”* (A2).

Quanto à operacionalização do processo e fases do mesmo, não foi dada nenhuma certeza pelos participantes. Apenas foi referido que existem entrevistas *skype* e entrevistas presenciais, não tendo sido pormenorizado quando, como e nem por quem. Por conseguinte, nos *handbooks* disponíveis sobre o tema, também não existe nenhuma informação sobre o processo de recrutamento e seleção.

1.3 Formação

A temática da formação foi um dos temas mais pormenorizado na recolha de dados, tanto pelo presente subgrupo, como pelos restantes. Ambos os participantes afirmaram que a formação dada aos colaboradores é da responsabilidade do país de acolhimento. A1 defende que cada

package assegura formação cultural tanto ao colaborador como à respetiva família, sobre a cultura francesa e principais diferenças culturais tendo em conta o país de origem, e que em França tenta-se que seja realizada duas vezes por ano, acrescentando ainda a formação *on boarding* sobre o negócio e a loja – “*Alors en fait doivent avoir de formation classique sur métier et aussi on boarding sur le magasin, mais dans la politique mobilité du groupe il est prévu une formation culturelle. Donc en France on fait un peu près deux par an, c’est des formations d’une journée normalement le conjoint du salarié est invité également, sur la culture française et surtout aussi sur la différence de culture, on prend en compte aussi la culture d’origine*”.

Quanto ao que está definido nos *handbooks*, coincide no sentido em que está previsto no *budget* o fornecimento de formação cultural, contudo, não é mencionado o momento em que esta dever ser dada, nem a carga horária, “*Cultural awareness coaching and/or country specific cultural training will be provided for the co-worker and accompanying partner. The format of the training will be dependent on the personal circumstances of the co-worker and the destination country requirements.*” (IKEA, 2017, p.8).

1.4 Língua

A pertinência desta dimensão está relacionada com o facto de os países estudados terem línguas diferentes, a língua francesa não é dominada pela maioria das pessoas e ainda porque a fluência da língua inglesa em França é menor do que em Portugal. Assim, considerou-se importante abordar como correu a adaptação à língua e se foi fornecida formação nesse sentido.

Segundo o International Relocation Mobility Handbook (2017, p.8) está prevista formação linguística tanto aos colaboradores como à família que o acompanha, durante o primeiro ano de mobilidade. Em concordância, ambos os participantes afirmaram igualmente que foi administrada formação linguística ao colaborador (nunca mencionando a família) no país de acolhimento no momento da chegada. Tendo sido ainda referido pelo participante A1 que a necessidade do domínio da língua é maior em contexto de loja do que no SO, uma vez que é exigido o contacto com a equipa e clientes, “*mais c’est vrai que les personnes qui sont aux magasins plus que aux siège social ou SO, ils sont vraiment obligés de se mettre très vite, surtout si sont managers,*

parce que de toute façon ils ont besoin de pouvoir changer avec leurs équipes, et en France les gens ne parlent pas tellement volontiers en anglais.”.

1.5 Adaptação cultural

A dimensão de adaptação cultural não foi abordada pelos participantes deste subgrupo, no entanto, tendo em conta os documentos internos da organização, está prevista uma *look-and-see trip* para o colaborador e cônjuge (caso se aplique). Esta viagem ao país de destino está prevista para o máximo de cinco dias e tem como objetivo que o colaborador perceção como será a sua vida e trabalho no país de destino. Está igualmente previsto que seja nesta viagem que o colaborador conheça o seu superior direto e colegas de trabalho, comece a ver possíveis futuras casas e visite escolas (caso se aplique). Todos os custos desta prática são assegurados pela organização (International Relocation Mobility Handbook, 2017, p.6).

1.6 Equilíbrio trabalho-vida pessoal

A análise desta dimensão neste subgrupo diz respeito essencialmente às condições que são oferecidas ao cônjuge e filhos (caso se aplique), como indicativo do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, uma vez que, tal como foi referido no primeiro capítulo a adaptação da família influencia positivamente a adaptação do colaborador.

Assim, A1 defende que é assegurada como prática organizacional o suporte na procura de casa e pagamentos dos bilhetes de avião do colaborador e família (caso se aplique) para o país de acolhimento – *“Donc sur l’international relocation package, c’est la prise en charge du déménagement, la prise d’installation qui varie selon la composition de la famille, donc si tu viens tout seul, tu vas avoir un prise d’installation de 100 mil euros net, l’IKEA d’accueil vais te payer un accompagnement pour venir visiter le pays, pour voir en petit peu dans quels conditions tu vas être accueil, tu vas aussi avoir un entretien fiscal dans un cabinet d’avocat qu’a été retenu par l’international, par global, et le salarié doivent avoir un taxe briefing dans ce pays d’origine avant de partir ou même avant d’accepter l’offre et dans ce pays d’accueil pour savoir quelles sont les impositions, les démarches quand il rentre dans le pays, et aussi un accompagnement pour s’installer, un aide pour trouver un logement. Donc il y a tout ça, et aussi*

A Perceção de Suporte Organizacional no Processo de Expatriação

un aide pour faire ta déclaration d'impôts la première année. “. No entanto, o suporte relativamente à escola dos filhos, depende do tipo de missão. No caso de uma LTA é assegurado o pagamento de escola internacional – *“il y a la possibilité de les inscrire sur une école internationale, pour un période de 5 ans maximum* “, em contraste, se se trata de uma IR o mesmo apoio já não está previsto – *“il y l'accompagnement pour le logement, pour le billet d'avion pour arriver au pays accueil au début de la mission, et par rapport à les écoles internationales c'est pas prévu”* (A1). Que por sua vez, coincide com o que está definido internamente para as duas modalidades.

1.7 Suporte Organizacional

A dimensão de suporte organizacional, para além de ser analisada tendo por base o que foi respondido à pergunta sobre a temática, também tem em consideração as anteriores dimensões, sempre que as práticas da organização são levadas como apoio ao processo de mobilidade. Assim sendo, as práticas identificadas como suporte organizacional pelo A1 dizem respeito: ao suporte dado na mudança de país/casa; à *look-and-see trip*; apoio administrativo; ajuda na declaração de impostos no primeiro ano; e ajuda na procura de casa (A1). Em concordância, as mesmas práticas de suporte organizacional estão previstas nos documentos internos da organização.

1.8 Repatriação

A dimensão da repatriação acaba por ser considerada uma não-dimensão neste subgrupo, uma vez que como a maioria dos participantes fez a sua mobilidade com um *package* de IR, a mesma não está circunscrita tendo em conta o que está previsto pelo mesmo. Na mesma linha A1, explica que quando se trata de uma IR, a mobilidade é permanente – *“le packages par exemple international relocation, je démissionne pour être embouché dans une autre pays”*. A2 acrescenta ainda que caso o colaborador tenha essa vontade, *“tem que basicamente se candidatar a uma vaga”*. Contudo A1, esclarece que uma vez que a modalidade LTA tem três *packages* diferentes e como ainda não assistiu a uma repatriação, não consegue pormenorizar o processo – *“Je n'as pas des cadres pour le moment. Pour le long term assingnmente il y a 3 packages différents, et en fonction de ces 3 packages tu vas avoir des choses différentes”*.

1.9 Balanço dos processos de mobilidade e sugestões de melhoria

A Perceção de Suporte Organizacional no Processo de Expatriação

Os resultados da presente dimensão dizem respeito apenas ao que foi recolhido durante as entrevistas.

Assim, os pontos positivos do processo de mobilidade internacional identificados foram: “*é uma empresa extremamente aberta à mobilidade internacional*” (A2); uniformização, equidade e mais acompanhamento aos colaboradores nos processos depois da *new mobility approach* – “*ce que je trouve bien c’est que ça uniformise, normalement tous les pays doivent appliquer ces packages, c’est plus équitable pour le salarié. Donc je trouve que c’est comme même une force par rapport à l’accompagnement. Le fait que l’équipe mobility a été renforcé c’est aussi bien.*” (A1). Os pontos negativos dizem respeito ao custo, facto de serem processos muito longos a operacionalizar e complicados ao nível do entendimento e explicação – “*Après la faiblesse je dirais plus peut être sur le fait que les nouveaux package il y a des choses qui sont un petit peu compliqués à l’intérieur, c’est long. Donc le temps que ce package sont bien maîtrisés par la global et par nous, c’est beaucoup. Et je pense que la faiblesse aussi c’est le cout, parce que quand on a besoin de demander des choses au près des fiscalistes externes sur la législation, et ça as un cout*” (A1). Por outro lado, A2 defende que o facto de as condições não estarem efetivamente fechadas, tanto pode ser uma vantagem como uma desvantagem, afirmando que “*sobre as condições eu tenho algumas duvidas sobre o quão equitativo é em toda a gente, acho que não está efetivamente muito fechado exatamente quais são as condições que cada pessoa tem, não está tudo assim tão fechado. Não sei se é uma vantagem ou uma desvantagem*”.

Por último, relativamente à avaliação do sucesso das mobilidades, tal como não existe informação sobre o assunto nos *handbooks* internos, os participantes também não deram certezas de como é realizada a avaliação, afirmando que os processos não estão a ser avaliados – “*aujourd’hui le processus n’est pas mesuré*” (A1) e que apesar de não haver nenhum *KPI* objetivo, os principais indicadores de sucesso são a adaptação às funções, a satisfação e felicidade do colaborador – “*Não há um KPI super objetivo, mas acho que o sucesso da pessoa na função, a sua felicidade e satisfação com a nova vida, acho que são os principais indicadores*”(A2).

2. Subgrupo PT-FR

Este subgrupo é constituído por três participantes que fizeram uma mobilidade internacional de Portugal para França. Todos eles durante o ano de 2017, ocupando posições de liderança e com a mesma situação conjugal (casado).

A principal particularidade deste subgrupo diz respeito ao participante B1, que pode ser considerado com duplo participante no presente estudo (B1 e C3), uma vez que realizou duas mobilidades. Uma primeira mobilidade de França para a loja de Alfragide (C3), e uma segunda mobilidade para a loja de Evry (B1), sendo que esta última pode igualmente ser considerada como uma repatriação antecipada (uma vez que tinha uma duração prevista de cinco anos e apenas ficou dois anos em Portugal) referente à primeira mobilidade (FR-PT). Este participante pode ainda ser considerado como agente principal das mobilidades dos restantes participantes deste subgrupo (B2 e B3), tal como já foi explicado anteriormente. Quanto aos outros dois participantes, têm em comum serem ambos do sexo feminino e exercerem funções na mesma área de negócio (*communication and interior design*).

2.1 Motivação para a expatriação

Todos os motivos mencionados pelos participantes para fazerem a mobilidade vão de encontro ao que foi anteriormente referido no primeiro capítulo. Os participantes B2 e B3 partilharam da mesma vontade de querer viver uma experiência internacional, de ter sido uma decisão familiar e a escolha do país ter sido influenciada pela participante B1- *“explorar o mundo”* *“isso foi uma das coisas que nos fez mover enquanto casal, porque na verdade é um projeto a dois, a três porque a cadela também conta”* (B3), *“sempre tive a ambição de sair”* *“No fundo ele não tinha ninguém para a minha vaga e propôs-me ir. E eu claro que aceitei”* (B2). Já este último (B1), foi motivado pela abertura de uma nova oportunidade já ambicionada, afirmando que *“era qualquer coisa que eu já tinha em mente, gostava mesmo de fazer este projeto, e estar lá fora acho que me ajudou no meu processo e não queria passar ao lado desta oportunidade. Era o momento certo, não para Alfragide nem para o processo que estava a viver*

em Portugal, mas era o momento certo para este novo desafio”, referindo-se ao projeto que veio a assumir, *store manager* de uma loja *VAP* (*value added participation*).

2.2 Recrutamento e Seleção

A dimensão de recrutamento e seleção (R&S) talvez possa ser considerada como a que representa maiores diferenças entre os participantes. Enquanto que por um lado temos o participante B1, que na entrevista apenas referenciou o processo de recrutamento e seleção na mobilidade para Portugal (C3). Por outro lado, temos os restantes participantes que vivenciaram este processo de forma muito diferenciada. B2 afirma que *“saltei um bocadinho as etapas”* e que apenas teve uma entrevista telefónica com o responsável funcional do país, com foco na experiência, e tendo sido valorizado o dinamismo e vontade de desenvolver novos conceitos e ideias – *“foi bastante incisiva na minha experiência e também no papel da nossa função, mais do que na capacidade de adaptação. Foi mais na minha experiência, o quê que tu já fizeste”*. Por outro lado, o processo de R&S do participante B3, passou por duas fases, uma primeira entrevista com o *store manager* (B1), *comin manager* (B2) e diretora de RH, no sentido de *“ao nível das expectativas o quê que era esperado de mim em Evry, e eu igual, o quê que eu gostaria de desenvolver, qual seria o meu plano de desenvolvimento para vir”*. E uma segunda entrevista com o responsável funcional do país (*ID country manager*) com o objetivo de: *“me apresentar, dizer as minhas motivações, e para poder ser dado o ok. Para ela justificar o porquê de se ir buscar uma pessoa fora e não uma pessoa do país”*.

2.3 Formação

Mais uma vez, nesta dimensão pode ser feita uma clara diferenciação entre os participantes B1 e os participantes B2 e B3. Isto porque, tal como já foi referido o duplo papel do participante B1, faz com que o país de origem possa ser considerado a França, e daí não se aplicar a formação que está prevista nos *handbooks* internos.

Quanto aos participantes B2 e B3, ambos referenciaram a formação cultural que está prevista internamente, isto é, *“quatro belos exemplares de livros”* antes da partida (sobre a cultura francesa, história de França, vocabulário e turismo) e a *look-and-see trip* (B2 e B3). Tendo sido percecionado como uma prática positiva por ambos os participantes – *“A formação ajuda-te a*

quebrar, perceber o contexto, e a adaptar o teu pensamento às situações” (B2) “A formação ajudou-me a ver as coisas de outra forma e a pôr a responsabilidade em mim.” (B3).

2.4 Língua

Tal como nas dimensões de análise anteriores, o participante B1 continua a apresentar resultados diferentes. Tendo em conta que a sua língua nativa é o francês, esta dimensão não se aplica. Contudo quanto aos resultados obtidos nos participantes B2 e B3, mais uma vez estão em concordância um com o outro e com o que está definido internamente.

Ambos os participantes tiveram formação linguística aquando a chegada ao país de acolhimento, uma vez que não dominavam a língua francesa. Os dois assumiram ter sentido dificuldades na adaptação à mesma, devido à escassez de fluência da língua inglesa e à menor abertura dos franceses, tal como foi mencionado na análise do subgrupo anterior (RH). Tendo ainda sido mencionadas alternativas a esta realidade: *“a maior parte deles não falam nem percebiam inglês e eu pedia a alguém para traduzir” (B2) e “com os portugueses falava português, com os espanhóis falava espanhol, quem falava inglês falava em inglês, e com os que só falavam francês fazia um mix” (B3).*

2.5 Adaptação cultural

Tal como foi referido na dimensão da formação, a *look-and-see trip* foi percecionada como uma prática organizacional positiva e que por sua vez teve um impacto positivo na adaptação cultural, *“não são as pessoas que têm que se adaptar a ti, és tu que tens que te adaptar aos outros. A formação ajuda-te a quebrar, perceber o contexto, e a adaptar o teu pensamento às situações” (B2), e “a formação ajudou-me a ver as coisas de outra forma e a pôr a responsabilidade em mim” (B3).*

Contudo as principais diferenças culturais identificadas pelos participantes, dizem respeito: à maior abertura dos portugueses a receber os outros – *“nós somos muito abertos”*; à diferença dos *“horários dos supermercados, não abre ao domingo”*; aos métodos serem mais antigos e processuais – *“muita papelada”*; à ótima integração às crianças e melhores apoios da segurança social – *“fiquei muito surpreendida na forma como eles integram as crianças (...) as facilidades também a nível da segurança social” (B2); ao facto dos portugueses serem mais doces – “nós*

somos mais doces num primeiro contacto, eles não são”; os franceses não se adaptarem a uma língua diferente e ao seu medo de arriscar – *“estás numa sala de reunião em que só há uma que não sabe falar francês, azar! Fala-se francês. (...) Os franceses têm muito medo de arriscar”* (B3).

2.6 Equilíbrio trabalho-vida pessoal

Ao longo da entrevista ao participante B1, este foi fazendo comparações entre as duas mobilidades. E apesar de defender que recebeu o mesmo suporte na procura de casa e escola para os filhos, os resultados durante processo não foram os mesmos, afirmando que: *“foi mesmo uma fase muito difícil porque quando tens uma família contigo, é difícil estares a passar as dificuldades e teres que as guardar para ti, e ao mesmo tempo o teu trabalho, a tua equipa, e do outro lado tentar encontrar o sítio certo. Não foi fácil.”* *“E quando vim aqui para França também tive o mesmo tipo de apoio, mas infelizmente foi muito difícil”*.

Quanto aos participantes B2 e B3, ambos assumiram que o diretor de loja (B1) sempre manifestou preocupação com a adaptação da família, tanto no momento do processo de recrutamento e seleção – *“A IKEA sabia dessa condição, teve a preocupação inicial de saber o que ia acontecer ao meu marido, a partir do momento que soube que está a trabalhar. Também acho que nesse aspeto a IKEA é responsável apenas pelo trabalhador”* (B3), como relativamente à adaptação dos filhos – *“para ele sempre foi uma preocupação as crianças, a nossa adaptação, mesmo quando cá chegámos e tudo. Sempre foi híper preocupado com isso, perguntava-me se os miúdos estavam bem. No fundo ele também tinha tido essa experiencia não é.”* (B2). Sendo que, o participante B2 assumiu que o facto de o cônjuge ficar em casa, não existindo uma situação de duplo trabalho, facilitou o suporte recebido pelos filhos.

2.7 Suporte organizacional

Para além das práticas implementadas pela IKEA percecionadas como suporte organizacional que foram sendo mencionadas ao longo da análise deste subgrupo, os três participantes referiram o apoio dado na procura de casa como sendo a principal. O participante B3 acrescentou ainda que recebeu *“um suporte administrativo no primeiro ano muito completo”* e que *“a empresa que fez o transporte em Portugal era verdadeiramente extraordinária, não me deixaram tirar*

absolutamente nada dos meus armários, eles tiraram tudo. Eles eram uns seis e empacotam tudo, caixas especiais para os vidros, para a roupa.”

2.8 Repatriação

A análise desta dimensão não se circunscreve apenas à vontade de voltar de regressar ao país de origem, até porque como já foi explicado anteriormente, não está previsto nos *packages* de IR, mas também à motivação para fazer novas mobilidades internacionais. Assim sendo, os participantes B2 e B3 afirmaram assertivamente que nunca sentiram vontade de desistir da MI – “*Não, não mesmo!*” (B2), “*Francoamente não (...) Com Portugal tenho um link muito forte, mas em nenhum momento pensei em desistir*” (B3).

Contudo, todos afirmaram igualmente ter vontade de fazer mais mobilidades internacionais, e ainda o participante B1 manifestou vontade “*de um dia voltar a Portugal*”.

2.9 Balanço dos processos de mobilidade e sugestões de melhoria

Relativamente ao balanço feito pelos participantes, tal como seria de esperar, foram identificados pontos positivos e negativos do processo de mobilidade. Como pontos positivos, o participante B1 caracterizou este tipo de experiência com sendo “*muito forte e muito interessante*”. B2, por sua vez fez referência ao crescimento, desenvolvimento enquanto líder e pessoa, segurança, abertura aos outros e aprendizagem com outras culturas, ressaltando ainda como principal ponto positivo a adaptação dos filhos – “*Acho que a nível profissional e pessoal me ajudou a crescer imenso, desenvolvi-me imenso, a nível de liderança, a nível de pessoa, a minha segurança e abertura aos outros, a aprender com as diferentes culturas. Acho que é uma experiência super enriquecedora.*”. Por último, B3, valorizou o suporte organizacional fornecido, a formação, o apoio na mudança, e o acompanhamento feito pelo *store manager* (B1) – “*foram todos muito corretos, lembro-me de na altura ter ficado muito surpresa pela positiva pela forma como fui suportada, nomeadamente pelo store manager*”.

Quanto aos aspetos menos positivos, B1 defende que foi mais acompanhado na mobilidade para Portugal do que na presente em análise, e acrescenta que uma nova prática que deveria ser implementada diz respeito à existência de “*follow-up ao fim de seis meses ou um ano*”. O participante B2, identificou como momento menos positivo durante a mobilidade, a passagem

interna de um país para o outro (e-mail e *user*) e ainda o erro no fecho de contas – “*houve dias que não pertencia a lado nenhum*” “*o meu fecho de contas correu mal*”. Sugerindo uma visita ao SO com o objetivo de “*conhecer as pessoas que fazem parte da organização*” e mais ajuda relativamente aos impostos – “*podiam mostrar onde é que tu vais buscar*”, como sugestões de melhoria. B3 afirmou que o pior momento durante a mobilidade foram as últimas três semanas no país de origem – “*senti-me um bocadinho desconfortável com o facto de estar a marcar ponto*”, acrescentando ainda como pontos negativos, o choque cultural e de língua.

3. Subgrupo FR-PT

O presente subgrupo é constituído por quatro participantes que fizeram uma mobilidade entre França e Portugal. Pode ser considerado como o subgrupo mais heterogéneo de todos, tendo em conta o ano da mobilidade (de 2004 a 2015), as funções desempenhadas, e o facto de dois dos praticantes poderem ser considerados como duplos participantes (C1/D1 e C3/B1). Contudo é de ressaltar o mais importante ponto em comum entre todos os participantes, todos eles realizaram a sua mobilidade antes de ser implementada a *new mobility approach*, que por sua vez leva a que os resultados obtidos não estejam maioritariamente em concordância com o que está definido internamente atualmente.

3.1. Motivação

Todos os participantes revelaram a existência de uma ligação pessoal com o país de acolhimento, uma vez que os participantes C1,2 e 3, são filhos de pais emigrantes em França e sempre ambicionaram viver em Portugal – “*portanto o que me motivou basicamente foi desde criança, pensar que queria mesmo ter essa experiência cá em Portugal*” (C1), “*Em 2009 eu sabia que ia abrir uma loja em Portugal, e eu já tinha interesse em vir para Portugal*” (C2), “*estava com vontade de ter uma experiência internacional e soube que havia uma oportunidade em Portugal*” (C3). Por outro lado, o participante C4 é casado com um português, tendo defendido que existia “*une certaine affinité avec le pays*”. Este participante acrescenta ainda que outros dos motivos que o fizeram entrar numa MI, foram, a possibilidade de desenvolvimento de

uma estratégia, conhecer uma nova cultura e ter mais proximidade com as lojas – *“et moi c’est que me faisait plaisir c’est d’arriver et construire en fait, développer une stratégie pour le pays, de connaître une nouvelle culture et aussi je trouverais un peu un pays très grand en termes d’organisations, à l’époque on avait 35 magasins, plus de proximité avec les magasins sa me manqué un peu”*.

Por sua vez, todos eles se candidataram a uma vaga que estava aberta, sendo que, dois deles fizeram a mobilidade sozinhos e praticamente sem suporte organizacional (C1 e C2), e que por sua vez ambos são solteiros. Pelo contrário, nos restantes participantes, a decisão foi tomada no domínio familiar e estes foram acompanhados pela mesma.

3.2. Recrutamento e Seleção

Os processos de recrutamento e seleção utilizados para cada um dos participantes foram bastante diferenciados, tanto ao nível das fases do mesmo, como aos critérios de seleção. Começando pelo participante C1, este teve uma primeira entrevista com o responsável pela expansão da IKEA em Portugal, em Evry, e uma segunda entrevista com o responsável do departamento de vendas, responsável do departamento de RH de Portugal e com o responsável do departamento de RH de Espanha (com o intuito de fazer a tradução da entrevista), em Madrid. O participante acredita que o que foi mais valorizado na seleção foi: concordância com o salário; dinamismo; força de vontade; simpatia; clareza, diretivo e aprender com os erros; a somar à experiência de loja – *“Portanto as condições que aqui eram oferecidas nunca podiam igualar um contrato francês. E eu já estava de alguma forma preparado mentalmente para isso (...) sou uma pessoa que tem dinamismo, força de vontade e isto se calhar também prevalece (...) sou uma pessoa simpática também, não arranjo conflitos, gosto que as coisas sejam claras, diretamente ao objetivo”, “é claro que é uma mais valia ter pessoas experientes, que já conhecem o sistema, como é que as coisas funcionam, têm os valores IKEA, portanto provavelmente essa foi uma das razões principais para abrirem essa vaga internacional”*.

Quanto ao processo de R&S de C2, este teve uma primeira entrevista com o *HR manager*, e uma segunda entrevista com o *store manager* (C3), *logistics manager* e *goods flow manager*.

Este identificou como motivos para a sua seleção: experiência; resultados dos *voices*⁵; “*capacidade de liderar as equipas, de movimentar e fazer acontecer as coisas, fazer crescer pessoas*”.

C3, foi o único a passar por três fases de entrevistas, sendo a primeira foi telefónica com o responsável de RH do SO, a segunda foi via *skype* com uma pessoa da organização e a terceira, já em Portugal, com o *country manager*. Os critérios de seleção valorizados, na opinião de C3, dizem respeito: à “*experiência como store manager e também tinha experiência operacional, já tive várias posições na IKEA*”; motivação e *leadership*; e tal como o participante anterior, as raízes portuguesas e domínio da língua – “*acredito que ter uma origem portuguesa, poder falar português com as equipas, também podia ser uma ajuda para intervenção*”.

Por último, o restante participante (C4) passou por várias entrevistas telefónicas, sendo que a última, foi presencial com o *HR manager* e *sales manager* em Lisboa – “*Donc le poste été ouvert, j’ai postulé de façon classique, j’ai envoyé mon cv, j’ai eu plusieurs entretiens téléphoniques, plus un entretien physique où je me suis déplacé à Lisbonne avec la responsable des rh, et puis avec le responsable de vente de l’époque, et voilà ça été assez simple.*” (C4).

3.3. Formação

A dimensão da formação, pode-se concluir, que seja a que sofreu mais alterações com a *new mobility approach*, uma vez que segundo os dados recolhidos neste subgrupo, nenhum dos participantes recebeu formação significativa relativa ao processo de mobilidade. A única formação mencionada pelos participantes diz respeito ao plano de integração geral da organização (programa de acolhimento e processo de adaptação - PAPA) – “*Passei 15 dias, só 15 dias porque já tinha uma experiência de loja. E como Portugal estava a depender então de Espanha, eles quiseram que eu conhecesse a realidade de Espanha e como é que eram feitas as rotinas, quais eram os procedimentos e ter essa visão. Foram 15 dias de língua intensiva espanhola, foi muito giro!*” (C1), e à entrega de livros sobre a vida e cultura portuguesa, que por

⁵ Questionário interno de clima organizacional e liderança, realizado anualmente a todos os colaboradores, sem fator de obrigatoriedade.

sua vez foram considerados pelo participante, como insuficientes – *“on reçoit une petite bouclette avec la vie, des commodités, mais ça as rien avoir.”* (C4).

3.4. Língua

Os resultados obtidos nesta dimensão demonstram que, à exceção do participante C4, os restantes participantes tinham conhecimentos da língua portuguesa, sabiam falar, mas tinham dificuldades na escrita. Nessa linha, o único participante que afirma ter recebido formação linguística foi C4, acrescentado ainda que a progressão não foi a esperada, uma vez que pouco praticava, tanto devido ao ambiente linguístico do SO, como ao bom nível de inglês da população em geral – *“j’ai pris quelques heures des cours mais le fait de ne le pas pratiquer forcément dans mes métiers je n’ai pas vraiment progressé, j’ai progressé quand j’étais au magasin”*.

No entanto, todos os participantes afirmaram ter desenvolvido o seu português, e inglês (caso do participante C4 – *“ici j’ai le fait de le pratiquer quotidiennement et puis d’utiliser tous les documents en anglais. Je n’ai pas de tout le même anglais que j’avais avant, c’est une progression, et c’est aussi un step important”*). Tendo o participante C3 identificado que as principais vantagens do domínio da língua do país de acolhimento são, uma melhor integração, facilita a relação hierárquica e gera um sentimento positivo por poder falar com os colaboradores – *“Acho que falar a língua do país é muito importante. Assim ajudou muito na integração na loja (...). Porque é uma relação hierárquica, que eu achei diferente em Portugal, nota-se essa diferença a aqui em França, e pior quando não tens esta ligação fácil com a língua. Acho que traz um sentimento positivo saber que posso falar com os colaboradores, isso foi um feeling bom para mim”*.

3.5. Adaptação cultural

As principais diferenças culturais identificadas pelos participantes foram: o sistema nacional de saúde; administração pública; política – *“E é tudo, administração publica, que as coisas em França são muito mais fáceis, aconteciam muito mais rapidamente. Mas foi mais em termos de saúde que foi um bocadito mais complicado (...)a nível de politicas, que é damos dois passos à frente, e passado um tempo voltamos outra vez atras, porque muda-se de partido”* (C1);

legislação e código do trabalho – *“Eu notei muitas diferenças em relação às horas trabalhadas,*

os contratos, tudo o que é em relação ao sindicalismo. E às vezes pode parecer parecido porque estamos na Europa, mas ainda há muitas diferenças” (C3); maior abertura característica nos portugueses; melhor nível de inglês, tanto dentro da IKEA, como fora – “il y a ce côté accessible aux services, dès que tu commences à parler et que t’as l’accent français vraiment visible que je ne parle pas très bien, les personnes disent: si vous préférez on peut parler en anglais. Et c’est vraiment appréciable” (C4); e os hábitos do quotidiano – “Custou-me no início aqui eram os hábitos, por exemplo, quando vais a conduzir aqui em Portugal tens que parar nas passadeiras para deixar passar as pessoas, as pessoas atiram-se para a passadeira, e eu aqui via-me à rasca com isso” (C2).

3.6. Equilíbrio trabalho-vida pessoal

Tal como já foi mencionada, dois dos participantes (C1 e C2) deste subgrupo encontravam-se solteiros no momento da mobilidade internacional, contudo, ambos afirmam ter-lhes sido questionado acerca da situação conjugal no início do processo – “Não. (...) Provavelmente numa conversa informal com o meu responsável, de me perguntar como é que eu estava” (C1) e “Sim, o diretor perguntou-me se eu vinha sozinho ou acompanhado, se trazia namorada, mulher, filhos...” (C2). Por outro lado, os restantes elementos, identificaram como práticas que melhoram a vida pessoal, a ajuda e pagamento de uma escola internacional para os filhos, possibilitando-lhes um bom desenvolvimento – “comme j’avais des enfants, IKEA prend en charge l’école étranger jusqu’aux baccalauréat” (C4); e a ajuda na procura da escola – “Encontrar a escola certa, ajudar na integração da escola, no suporte da escola porque uma escola fora tem um custo, e é muito importante saber que a família vai estar numa escola que vai continuar a desenvolver, a aprender, desenvolver o português, e acho que isto foi a ajuda mais importante que eu tive. Acho que é fundamental para fazer a mudança” (C3).

3.7. Suporte organizacional

Apesar de para a presente investigação não constar o que estava definido internamente antes da *new mobility approach*, e de terem sido verificadas grandes diferenças na importância e fornecimento de formação, pelo contrário, as práticas de suporte organizacional mantêm-se idênticas. À exceção da mobilidade do participante C2, que admite não ter recebido qualquer

apoio por parte da IKEA – *“Não, nesse sentido não tive nada. Porque eu fiz a mobilidade sozinho. Eu é que me estava a candidatar para uma vaga, não foi uma expatriação, porque era só um team leader, se fosse um chefe de departamento ou como sou agora, é diferente”*.

Os restantes participantes identificam como práticas de suporte organizacional: apoio financeiro para a casa; pagamento da mudança; apoio administrativo para pedir o n° de segurança social – *“Tive um apoio financeiro para a casa (...)pagaram-me a mudança (...). Já não me recordo bem, mas eu creio que tive apoio a nível administrativo para obter o meu numero de segurança social”* (C1); ajuda em todo o processo da casa, desde pagamento da caução, hotel e mobília, para além do apoio financeiro; pagamento da escola; seguro de saúde mais completo; suporte administrativo e uma viagem ao país de origem para toda a família – *“on a un soutien en termes du package sur le moving, c’est plus un soutien financier pour t’organier pour le déménagement, quand tu arrives une aide financière pour trouver ton premier appartement pour payer l’avance de ton loyer, si tu ne trouves pas d’appartement tu peux éventuellement rester à l’hôtel et le group prend en charge. Si l’appartement n’est pas meublé, l’IKEA peut t’aider par rapport à ça, moi j’ai signé un contrat de 5 ans, donc les 5 premières années en fonction de ton salaire t’as un parentage que peut être payé en fonction de ton loyer. Pour ma parte, comme j’avais des enfants, IKEA prend en charge l’école étranger jusqu’aux baccalauréat. Il y eu une assurance de santé un petit peu différente de l’assurance santé locale. Il y a un support administratif particulièrement pour la partie impôts et taxes, ça c’est un grand support au début quand t’arrive tu n’es s’est pas comme t’organiser. Après il y un voyage qui est pris en charge par an pour l’ensemble de la famille pour le retour à ton pays d’origine, par exemple pour les fêtes du Noël”* (C4).

3.8. Repatriação

Dois dos participantes admitiram ter pensado abandonar a MI durante o processo de adaptação. Sendo que um deles se deveu a inadaptação aos horários de funcionamento da secção de *inflow*, o que o levou a discutir o tema com o diretor de loja (C3) e chegarem a uma melhor opção – *“porque para mim esses horários eram cansativos, estás habituado a um ritmo, não é que seja cansativo ao nível de trabalho e esforço, mas são os horários, andas todo trocado. Foi*

uma fase ao início complicada, mas com o tempo também me adaptei e houve comunicação” (C2). O participante C1, também admitiu ter pensado em regressar ao seu país de origem, devido à dificuldade de adaptação ao sistema nacional de saúde, ao nível administrativo e à política – *“fiz os prós e os contras disto tudo, e é verdade que é chato em certos pontos, a nível administrativo e de políticas, os pontos positivos são mais fortes do que os outros pontos”* (C1).

3.9. Balanço sobre os processos de mobilidade e sugestões de melhoria

Todos os participantes consideraram o processo de mobilidade como positivo e manifestaram interesse em fazer outras mobilidades.

Como aspetos positivos, foram identificados pelo participante C1: *“É um ambiente que tem tudo a ver, que tem a ver com o clima, com a localização”*, *“as pessoas são mais abertas”*; *“vertente pessoal”*, *“a minha vida de família”*, *“visões diferentes”* e menos timidez – *“eu sou uma pessoa super tímida, e isso desenvolvi imenso aqui em Portugal”*, *“várias experiências brutais”* e *“desenvolvi o meu inglês”*. Quanto aos pontos negativos, a adaptação ao sistema nacional de saúde, política e nível administrativo.

O participante C2, valoriza igualmente as condições meteorológicas – *“o que me soube melhor, foi o calor, foi o tempo, o preço das coisas”* e a *“troca de informações (...) bom para ambas as partes”*, acrescentando ter sido *“bem acolhido nesta loja”*. Por outro lado, identifica como sugestão de melhoria a ajuda *“a arranjar casa”*.

C3 defende que os pontos de melhoria dizem respeito à formação cultural e legislativa (que atualmente já está englobada) e a existência de acompanhamento ao colaborador – *“A única coisa que eu acho que podia ser melhorada é a integração na cultura, uma loja com alguns desafios, em termos administrativos de contratos na loja”*. Positivamente, considera a procura de casa e escola, a adaptação e integração, e o apoio organizacional; os conhecimentos da língua; e ainda a ajuda no processo de mobilidade seguinte/repatriação.

Por último, C4, identifica como aspetos positivos: o contacto com uma cultura nova, a abertura das pessoas e o muito suporte fornecido – *“les gens ici sont assez ouverts, j’ai vraiment senti un vrai soutien, un vrai support”*; o desenvolvimento dos filhos que passaram a ser trilingues – *“ils ont appris 3 langues, ils maîtrisent 3 langues parfaitement, c’est un pays qu’est*

la chance de sécurité”; e a experiência como diretora da loja de Alfragide. Em contrapartida, afirma que a fase final do processo de mobilidade, no momento de decisão, gera muito stress, e assume como aspeto negativo a perda de suporte administrativo. Sugerindo ainda que, este tipo de processos deve ser melhor explicado aos colaboradores, principalmente os motivos que levam a vir uma pessoa de outro país – *“Je pense que ça c’est peut-être le seul point qu’il faudrait éventuellement améliorer et peut être aussi sur le principe de l’expatriation, mieux expliquer dans le pays qui t’accueille, pourquoi t’est là, quelles sont les raisons. Je pense que à certain moment, plus au niveau des collaborateurs, le gens comprennent pas pourquoi on est là, pourquoi il y a des étrangers”*.

4. Subgrupo PT-CA

Este último subgrupo é apenas constituído por um participante (D1), e apesar de não se enquadrar nos critérios inicialmente estabelecidos, a sua pertinência para o presente estudo está relacionada com dois fatores: 1) o facto do participante já ter realizado uma mobilidade internacional (C1) preenchendo os critérios definidos e que por sua vez é a mais antiga da amostra; 2) estar no momento da recolha de dados em pleno processo de mobilidade para o Canadá, possibilitando assim a comparação com a anterior mobilidade e a recolha de informações privilegiadas quanto aos dados recolhidos em tempo real.

Assim, este participante é o segundo a ocupar uma posição de duplo participante, uma vez que partilhou dois testemunhos de duas mobilidades diferentes, tanto ao nível do *package* atribuído, condições oferecidas, suporte oferecido e situação familiar. Posto isto, D1, nesta mobilidade irá usufruir de um *package* de IR mantendo-se assim uma mobilidade permanente. Contudo, atualmente a sua situação familiar é diferente da que o caracterizava na mobilidade anterior, sendo agora casado e com dois filhos.

De ressaltar que os dados recolhidos para este subgrupo aconteceram poucas semanas antes da mudança para o Canadá, e que a restante família apenas fará a mudança no final do ano letivo.

Posto isto, as dimensões analisadas serão apenas referentes ao antes da mobilidade, e não será tida em consideração a dimensão repatriação.

4.1 Motivação

A motivação para a realização de uma segunda mobilidade e em particular para o Canadá, é idêntica à da anterior mobilidade, estando relacionada com a vontade de há muitos anos viver no Canadá. Acrescentado a isto que a decisão foi tomada enquanto casal, pensando nas vantagens para o desenvolvimento dos filhos, e que por sua vez foi acompanhada pela abertura de uma vaga para a mesma função que exercia no momento – *“E desde os meus 10, 12 anos que eu gostava de conhecer o Canadá, e é a mesma impressão que eu tive quando vim para Portugal, eu gostar de conhecer o Canadá mas não é passar umas férias, não, eu quero experienciar a vida no Canadá. Não sei se isto está relacionado com o facto de os meus pais e o meu irmão terem lá estado ou não, mas é uma vontade minha.”* *“foi também a minha vida atual em termos de família que estávamos disponíveis para que isso acontecesse, e pronto surgiu então essa vaga e candidatei-me e funcionou”*.

4.2 Recrutamento e seleção

O processo de recrutamento passou por três fases, três entrevistas, e tendo sido *“tudo através do telefone”*. Em que as duas primeiras foram com o *sales manager*, e a última pelo *country manager* com o objetivo de *“perceber o porquê desta vontade de querer mudar ou estar aberto à mudança, e falar do meu desempenho”*.

4.3 Formação

Relativamente à formação recebida até ao momento da entrevista, apenas foi oferecida a possibilidade de formação cultural durante a *look-and-see trip*, tal como está previsto pela IKEA Global. No entanto, o participante decidiu não a ter, como opção pessoal de preferência por um maior suporte na procura de casa – *“e nós optamos por não querer isso e focámo-nos mais em encontrar uma casa”*, acrescentado ainda que existia uma disponibilidade para a formação por parte da organização, e que ainda assim foram partilhados documentos sobre a vida e cultura no Canadá – *“Mas é assim, a pessoa tinha disponibilidade para isso, no entanto ela partilhou montes de documentos da vida no Canadá, o quê que se pode visitar, os pratos alimentares*

habituais, etc. Portanto ela já partilhou bastantes coisas, temos agora trabalho de casa por fazer”.

4.4 Língua

Uma vez que a língua local é dominada pelo participante, tanto o francês, como o inglês, não está incluído no *package* a formação linguística. Contudo, é desconhecido o domínio das línguas pela restante família, e como tal se está previsto ou não que esta receba algum tipo de formação. Isto porque, é o que está definido pela *new mobility approach*, apesar de nenhum dos participantes do estudo o ter referenciado.

4.5 Adaptação cultural

No que diz respeito à dimensão da adaptação cultural, a mesma pode apenas ser avaliada pelas principais diferenças encontradas no momento do *look-and-see trip*. Durante essa semana, o participante identificou o “*choque a nível meteorológico*”, o facto de as pessoas “*parece ser uma coisa muito certinha, eles lá estão muito certinhos*”, e de tudo funcionar à “*base da confiança*”.

4.6 Equilíbrio trabalho-vida pessoal

Esta dimensão, neste subgrupo pode ser analisada tendo em conta as práticas organizacionais que têm em conta a vida pessoal do participante e a preocupação com a mesma. Assim, o participante referiu que existiu uma preocupação com a situação profissional do cônjuge, manifestando-se pela procura de opções na mesma loja, acrescentando ainda que “*eu senti essa preocupação desde a primeira entrevista quando eu disse que não era solteiro, tinha partner, tínhamos dois filhos, e que se eu mudasse, era a família toda que mudava*”, concluindo que “*quando assinei, não foi só uma assinatura, tivemos também uma conversa telefónica e aí foi com RH e a minha futura manager e foram elas próprias que reforçaram que: a tua cônjuge, por favor envia já o CV dela para a gente começar aqui a procurar, ver o que é possível.*”.

4.7 Suporte organizacional

As práticas identificadas pelo participante como suporte organizacional foram as seguintes: a “*look-and-see trip com toda a família ao Canadá*”; a ajuda “*a encontrar também uma casa lá*”; “*um e-mail com tudo o que vou ter que fazer para fazer a carta de condução*”; “*ter o número de segurança social*” e o “*work permit*”; “*ir ao banco abrir uma conta bancária*”; a prestação do

serviço de mudança; apoio financeiro em Portugal e no Canadá; e o pagamento da casa temporária. E que mais uma vez está em concordância com o que está definido internamente.

4.8 Balanço do processo de mobilidade e sugestões de melhoria

Relativamente ao balanço feito sobre a presente mobilidade, e comparando com a anterior, o participante identificou como pontos fortes deste processo: a maior facilidade do mesmo porque *“estão pessoas a levantar novas questões”*. Em contrapartida, os aspetos menos positivos identificados estão relacionados com o número de intervenientes no processo, o que leva a que seja muita informação de fontes diferentes – *“são muitos intervenientes, há muitas pessoas que estão a contactar”*. Este participante manifestou ainda vontade em voltar para a Europa no prazo de cinco anos – *“Neste momento está claro na minha cabeça e da minha mulher, ok vamos durante 5 anos ter lá um experiencia brutal, espetacular, vai ser muito bom para as pequenas, vão ser bilingues basicamente e depois regressamos algures na Europa”*.

Discussão e Conclusão

A análise dos documentos internos da organização (*LTA Mobility Handbook* e *IR Mobility Handbook*) trouxe uma melhor compreensão das diferenças entre os vários tipos de mobilidade definidos pela IKEA Global e quais as práticas definidas para cada um deles. Na sua maioria, estas práticas foram igualmente identificadas nos testemunhos dos participantes. No entanto, existem aspetos que foram mencionados pelos participantes e não constam nos *handbooks* (por exemplo, a ajuda na procura de escola para os filhos) e vice-versa (por exemplo, a formação linguística à família, e o *budget* oferecido ao cônjuge).

Um aspeto importante a ter em consideração na discussão dos resultados, é referente à definição de expatriação, isto porque a definição que inicialmente foi feita no capítulo da revisão da literatura não coincide com aquilo que se observou na maioria da amostra. Isto é, apenas os participantes C4 e C3/B1 fizeram uma mobilidade com duração prevista (LTA) que vai de encontro ao que foi definido por Camara (2011, p.28). Todos os outros participantes, fizeram uma mobilidade permanente (IR). Para além disso, apenas as mobilidades referentes aos participantes B2 e B3 foram claramente identificadas quanto ao tipo de mobilidade (IR) pelo participante A1 – “*Sur l’international relocation je pense que les salariés sont plutôt contents parce que, tu vois quand tu me parlais de C2 que n’avais pas eu d’accompagnement, aujourd’hui avec ce package, c’est un package qu’est correcte et du coup je pense que les salariés sont plutôt contents. Après la différence c’est que pour ce package, par exemple il n’y a pas de prime de logement, alors que nous avant, par exemple B3 et B2 on l’a mis en place un prime de logement, sauf qu’avec le nouveau package de Global on a plus le droit de faire ça*”.

Contudo, esta última citação leva a que se levante outra questão, que diz respeito àquilo que estava definido antes da *new mobility approach*. Isto porque, como não foram fornecidos os documentos internos existentes antes desta acontecer, é impossível fazer a verificação se o que foi identificado pelos participantes que realizaram uma mobilidade antes de 2017 correspondia ou não ao que estava previsto. Tal como acontece no caso dos participantes C1, C2, C3 e C4.

Assim, podem-se tirar várias conclusões decorrentes da análise das entrevistas: 1) é que existem diferenças significativas entre a forma como são feitas as mobilidades internacionais antes e depois da *new mobility approach*, nomeadamente no que se refere ao suporte organizacional e sua equidade; 2) na mesma linha, existem igualmente diferenças entre as mobilidades que podem ser consideradas LTA (C3 e C4) e as mobilidades que podem ser consideradas IR (C1 e C2), o que por sua vez pode estar diretamente interligado à posição de liderança que ocupam, tal como defendeu o participante A1 relativamente ao que acontece agora – *“Et tu as d’autres packages, notamment un package qui s’appelle le long term assignment, alors nous en France c’est un package qui on réserve aux directeurs de magasin ou directeurs fonctionnels. C’est un package avec un accompagnement qui cout très chère, on le réserve aux postes clé en fait”*; 3) relativamente ao subgrupo FR-PT, o motivo da ligação entre França e Portugal remete para a afinidade emocional com o último, uma vez que os participantes C1, C2 e C3 são filhos de portugueses emigrantes em França e sempre manifestaram vontade em viver em Portugal, já o participante C4, deve-se ao facto do cônjuge ser português e por isso existir *“une certaine affinité avec le pays”*; 4) por sua vez, o motivo desta ligação no subgrupo PT-FR teve como ator principal o participante B1, tal como este defende: *“Os 3^o manifestaram interesse em vir quando eu ainda estava lá, eu lembro-me de dois deles já me tinham dito: olha estou a ver estas vagas, o que é que tu achas. Dei-lhes o meu feedback, o meu suporte. Já sabia que estas pessoas gostariam de ter uma experiência fora. É obvio que eu chegando aqui, tendo este projeto e tendo vagas abertas, enviei o convite para eles se candidatarem. Os três tiveram entrevistas com RH, porque eu já os conhecia e gostava mesmo que passassem o processo em primeiro com RH e correu bem e continuámos depois o processo. Eu queria pessoas com quem já tivesse trabalhado e também porque eu sabia que as pessoas estavam muito open para vir. Porque se não fosse aqui, acredito que iriam para outra loja, e acredito também que não é para ficarem por aqui, acho que os 3 estão com vontade de ir mais longe, França pode ser só um step.”*; 5) todos os participantes avaliaram positivamente as mobilidades que fizeram, e apesar de sugerirem

⁶ Apesar de nesta citação o participante se referir a três colaboradores, apenas dois deles são participantes na presente investigação (B2 e B3).

pontos de melhoria no papel dos RH, este foi igualmente avaliado positivamente; 6) de igual forma, todos os participantes manifestaram interesse em voltar a ter uma experiência de mobilidade internacional.

Mais especificamente em relação a cada uma das dimensões de análise, começando pela motivação para a realização de expatriação, todos os participantes assumiram ter vontade em realizar uma experiência internacional, e como já foi referido acima, os participantes C1, C2, C3 e C4 mencionaram a ligação emocional com país de acolhimento, e os participantes C3, C4/B1, B2 e B3 acrescentaram ainda que a decisão foi tomada a nível familiar. Por sua vez, todos os motivos identificados pelos participantes vão ao encontro daquilo que está definido pelo IR Mobility Handbook (2017, p.2)⁷. Sendo que o participante A1 acrescenta ainda que *“quand on ouvre l’offre, déjà on peut déterminer si ce poste on l’ouvre à l’international ou pas. Si on pense qu’on aurait les ressources et puis également si on pense avoir le budget. Parce ce que le fait de prendre un salarié d’autre pays ça as un cout également, et avoir un budget pour pouvoir accueillir un salarié dans un autre pays.”*. Na mesma linha, estes resultados vão ao encontro do que foi definido acima, por Edstrom e Galbraith (1977), como três motivos primários para o recurso à mobilidade internacional.

Quanto à dimensão de R&S, apesar de esta não estar contemplada nos *handbooks* internos, torna-se por sua vez uma sugestão de melhoria à organização, uma vez que este processo deveria estar definido globalmente, quanto às fases e às competências a valorizar, de forma a manter a equidade que é defendida pela *new mobility approach*. Por sua vez, o participante A2 identificou como competências a ter conta no processo: *“ter a experiência necessária do conceito IKEA, por ter essa facilidade de adaptação, por ter as competências de liderança certas”*, defendendo ainda que *“no recrutamento internacional eu acredito que a experiência conte bastante”*. Nesta linha, fazendo a ligação com o que foi defendido inicialmente pela importância dos *Big 5*, a

⁷ “For co-workers, the reason to permanently move abroad may be for personal reasons, such as the desire to live in another country and experience a different cultural environment, or to seek new career opportunities with the IKEA Group in a different country. The IKEA Group may need a co-worker’s experience and expertise in another country, or to fill competence gaps in the destination country.”

sociabilidade e a abertura são as características que parecem mais influenciar a adaptação cultural (Caligiuri, 2000). No entanto, tendo em conta o relatório GMTS – *Global Mobility Trends Survey* (Brookfield GRS, 2015) as práticas de R&S variam entre a identificação direta por parte da organização (85%), o interesse manifesto pelo colaborador (77%), a necessidade do perfil (65%) e uma anterior experiência de mobilidade internacional (31%). Podendo-se assim concluir que apenas esta última não foi mencionada pelos participantes, e as restantes coincidem com o que encontrado nos resultados.

A dimensão da formação, tal como foi referido no capítulo dos resultados, também revelou diferenças entre as mobilidades que aconteceram antes da *new mobility approach* e depois de 2017. Estando agora definida a existência de uma *look-and-see trip*, que foi identificada e avaliada positivamente por todos os participantes. No entanto, nos *handbooks* internos da organização não está definido o momento em que esta deve acontecer, resultando assim em diferenças entre os participantes, tal como assume o participante A1 – “*par exemple il avait B3 et B2, et tu vois B2 est déjà arrivé en Septembre, depuis 8/9 mois, B3 est arrivé en janvier, ça faisait 5 mois. C’est des formations que coute cher et qu’on essaye d’organiser une ou deux par an.*”. Contudo, as formações identificadas pelos participantes aconteceram na sua maioria no momento de chegada ao país de acolhimento, não tendo sido disponibilizada formação de preparação, para além do envio de livros. Nessa linha, apenas 38% das organizações referem formação de preparação inicial, sendo que 55% é englobada a família com o colaborador (Brookfield GRS, 2015). E que por sua vez, por um lado vai ao encontro do que foi afirmado por Caligiuri e colaboradores (2001) ao defenderem o papel central da formação intercultural, mas por outro lado, não corresponde ao que foi definido por Cerimagic e Smith (2011), de que esta formação deve acontecer antes da partida, na chegada e durante a mobilidade. Assim sendo, os resultados obtidos não vão totalmente ao encontro do que foi defendido pela literatura. Contudo é de ressaltar que tal como defendida a necessidade de formação relativamente ao país de acolhimento (Forster, 2000), isto encontra-se alinhado com os resultados referentes aos participantes que fizeram a mobilidade depois da *new mobility approach*.

Vários estudos têm sido feitos acerca da influência do domínio da língua do país de acolhimento na adaptação dos expatriados, Kaupinem (1994) defende que a língua é a competência mais importante necessária no país de acolhimento, enquanto que Selmer (2006) conclui que a barreira da linguagem pode ser considerada como um obstáculo primário no ajustamento de interação. Esta importância dada à língua do país de destino, foi igualmente dada tanto pelos participantes, como manifestada nas práticas da organização. No entanto, observou-se uma incongruência nos resultados, uma vez que internamente está definido que a família do colaborador também terá acesso à formação linguística, e nenhum dos participantes referiu esse facto – *“language training will be provided for the co-worker and their accompanying family in the destination country. This is provided to help the co-worker to perform in the local environment and the family members to integrate and socialise. If this is not possible prior to moving, then this should be taken within the first year of relocating.”*. O facto da possibilidade desta formação não ser dada imediatamente após a chegada ao país de destino estar contemplado internamente, pode levantar algumas questões relativamente à adaptação do colaborador. No entanto, parece não ter sido um problema para os participantes – *“E recebi, creio que uns seis meses depois de ter chegado, e foi quando me senti mais preparada para receber as aulas”* (B2).

Relativamente à adaptação cultural dos participantes, todos identificaram diferenças culturais entre os países envolvidos, tal como foi explicado no capítulo dos resultados. Tendo mesmo sido identificado pelo participante B3, uma das fases do modelo de adaptação cultural de Black e colaboradores (1991), o choque cultural que se refere a sentimentos menos positivos e de rejeição ao país de acolhimento– *“Eu passei um período de adaptação um bocadinho complicado, os primeiros 4-5 meses foram um bocadinho complicados, e tive alguma dificuldade de integração, que depois percebi tudo nesta formação, França tem estas características. Tu chegas a Paris, és perfeitamente enamorada pelo glamour da cidade, é tudo belo e extraordinário, mas quando comesas na curva descendente percebes que as pessoas não são como eu, não pensam como eu, não se comportam como eu, não são abertas como eu. Nós somos muito mais doces num primeiro contacto, eles não são.”*. O que por sua vez corresponde exatamente ao que foi defendido pelos autores, tanto ao nível do grau de ajustamento, como à questão temporal.

A Percepção de Suporte Organizacional no Processo de Expatriação

No que diz respeito às práticas que favorecem o equilíbrio trabalho-vida pessoal, os participantes identificaram a ajuda na procura de casa e escola, tendo sido avaliadas positivamente. Na mesma linha, foi igualmente reconhecida a preocupação por parte da organização à situação do cônjuge aquando a mobilidade e à adaptação dos filhos dos participantes (quando se aplicava) durante a mesma. Que tal como defende Luring e Selmer (2010), o envolvimento do cônjuge na carreira do colaborador, tanto pelo apoio dado por parte do cônjuge, como o seu envolvimento, facilita as relações sociais e por sua vez traz melhorias para a carreira e adaptação cultural do expatriado. Que, por conseguinte, remete também para a importância da adaptação do cônjuge no país de destino, Cole (2011) atribui à organização a necessidade de criar redes sociais que possibilitem que estes criem relações tanto com outros expatriados, como com as respetivas famílias, uma vez que para além de facilitar a sua adaptação, também tem um impacto significativo no bem-estar, autonomia e crescimento pessoal. Assim, apesar da ligação entre os dois países envolvidos na presente investigação e o número de colaboradores abrangidos, esta prática não foi até então referenciada nos resultados, podendo assim ser vista como uma proposta de melhoria a futuros processos de mobilidade internacional, tentando criar uma rede social com outros expatriados e respetivas famílias aquando a mobilidade internacional.

Tal como foi referido no capítulo dos resultados, as práticas percecionadas enquanto suporte organizacional foram diferentes entre os participantes. Contudo, todos os participantes avaliaram positivamente a experiência de mobilidade internacional. Que por sua vez, pode ir ao encontro do que foi definido como fatores que contribuem para o sucesso da expatriação por Brewster, Sparrow e Vernom (2007): 1) competências técnicas ou profissionais, de gestão e liderança; 2) capacidades relacionais, tolerância cultural, comunicação, empatia, flexibilidade e adaptação; 3) grau de motivação para a realização de um MI; 4) nível de estabilidade familiar. Deixando assim de fora as práticas de suporte organizacional, que apesar de não serem consideradas como um fator, pelos anteriores autores, podem estar circunscritas nos fatores identificados, como por exemplo, a tolerância cultural pode ser resultado da *look-and-see trip*, e a estabilidade familiar

pode ser mantida devido à preocupação por parte da organização em encontrar uma solução para o cônjuge (como no caso do participante D1⁸).

Assim, os principais desafios na articulação entre um projeto de expatriação organizacional e a dimensão familiar, de acordo com o relatório *GMTS* (Brookfield GRS, 2015) são: a educação dos filhos (40%), a resistência do cônjuge em aceitar a mobilidade (40%) e a adaptação cultural da família (40%). Por sua vez, o papel do departamento de recursos humanos, segundo Hiltrop e Sparrow (1995), engloba o investimento na aquisição de competências e desenvolvimento da carreira profissional; proatividade; e desenho de novos modelos de avaliação de desempenho.

Por último, quanto à dimensão da repatriação, esta apenas foi vivenciada pelo participante C3/B1, que para além do regresso ao país de origem, este regresso foi prematuro (duração prevista de cinco anos, apenas tendo ficado dois anos em Portugal). Tal como se constatou no relatório *GMTS* (Brookfield GRS, 2015), 6% dos colaboradores expatriados vivencia um regresso precoce, sendo que 23% destes deve-se à existência de problemas familiares, e 19% devido a reestruturações internas. Por conseguinte, e tal como se verifica no caso do participante em questão, 18% deve-se a um novo papel no país de origem. Contudo, apesar de não ter sido questionada a existência de preparação/formação para a repatriação, no *LTA Mobility Handbook* (2017) apenas está previsto um apoio mais técnico do processo (casa, viagem, e situação legal), não sendo referido qualquer suporte cultural e de adaptação. Em contrário, Chew e Debowski (2008), afirmam que de forma a facilitar o processo de repatriação, o expatriado e família deve sentir proteção do choque cultural no momento da reentrada no país de origem, e esta deve ser feita com recurso a programas de apoio e acordos de antecipação. Por sua vez, quando os repatriados percebem apoio na adaptação e na carreira, que as suas competências e conhecimentos desenvolvidos são valorizados, o *turnover* é menor. Assim, este pode ser igualmente um ponto de melhoria nas práticas internas da IKEA, no sentido de ser dado mais

⁸ *“Eu senti essa preocupação desde a primeira entrevista quando eu disse que não era solteiro, tinha partner, tínhamos dois filhos, e que se eu mudasse, era a família toda que mudava. A partir daí houve um interesse ou preocupação de conhecer também a outra pessoa, quem era, o que fazia. E por acaso nesta viagem de look-and-see trip, a minha esposa estava comigo e conseguiu, eles quiseram mesmo ter uma entrevista com ela para a conhecer.”*

A Percepção de Suporte Organizacional no Processo de Expatriação

suporte cultural no processo de repatriação, para que a adaptação ao país de origem seja facilitada e que o colaborador sinta que o seu desenvolvimento foi reconhecido.

Em conclusão, e pegando na questão de investigação, pode afirmar-se que o processo de expatriação é percecionado globalmente como positivo pelos participantes, e que os recursos humanos ocupam uma posição de facilitadores no mesmo, apesar da constatação de algumas diferenças significativas no papel dos RH nos vários processos dos participantes, e que tenham sido apontadas várias sugestões de melhoria. Quanto aos objetivos inicialmente estabelecidos, estes foram igualmente atingidos na presente investigação.

Assim, como pontos fortes, podem ser considerados, relativamente aos resultados: todas as experiências de mobilidade terem sido avaliadas positivamente; todos os participantes manifestarem vontade em repetir a experiência; a evolução da carreira de todos os participantes depois da mobilidade e o facto de aquando a mobilidade todos se manterem ou subirem hierarquicamente (à exceção do participante C2); e a decisão de uma *new mobility approach* que visa *packages* mais específicos e equitativos. Por sua vez, relativamente à investigação científica, os pontos fortes referem-se à riqueza dos resultados obtidos e abertura tanto por parte da organização pela transparência de informações e partilha de documentos internos, como por parte dos participantes por terem partilhado as suas experiências tão abertamente e disponibilizado o seu tempo. No lado oposto, relativamente aos resultados: o facto de existirem tantas diferenças ao nível das práticas organizacionais antes e depois da *new mobility approach*; e de algumas das dimensões de análise ainda não estarem totalmente definidas internamente, quanto às questões de quando, como e porquê (como por exemplo o processo de recrutamento e seleção).

Como principais sugestões de melhoria por parte do investigador à organização e à forma como é realizado o processo de mobilidade internacional na IKEA, estas dizem essencialmente respeito à: definição do processo de R&S internacional, quanto às fases e competências a valorizar; assegurar que a formação cultural (*look-and-see trip*) acontece antes da mudança de país ou imediatamente após a chegada ao país de acolhimento; preparação para a repatriação, que não deve englobar apenas questões práticas; e ao *follow-up*, tanto por parte do país de

acolhimento, como de origem durante todo o processo de mobilidade, definido temporal e processualmente.

Por sua vez, as limitações que podem ser identificadas na presente investigação dizem respeito ao facto de algumas das entrevistas não terem sido presenciais, facto que se justifica pela distância entre países, e a não aceitação para entrevista de um colaborador em mobilidade PT-FR. Por outro lado, a vantagem de um estudo em profundidade com uma amostra muito particular, acaba por ter como limitação lógica a impossibilidade de generalizar os resultados, pois estes são apenas válidos para este contexto específico.

Por conseguinte, como sugestões de melhoria para futuros estudos, seria interessante i) analisar o mesmo processo, na mesma organização, mas com outros países, ou seja, avaliar o processo de expatriação na IKEA a nível global e não apenas com foco na ligação entre Portugal e França; ii) avaliar o mesmo processo noutro tipo de organizações, noutro sector de negócio e com outro tipo de colaboradores expatriados; e, numa outra fase, ii) eventualmente estudar o mesmo objeto de estudo com outra abordagem metodológica que permitisse uma análise mais expressiva do mesmo fenómeno, recorrendo por exemplo a uma metodologia quantitativa construída com base nas dimensões que se salientassem das abordagens qualitativas anteriores.

Referências Bibliográficas

- Almeida, L. & Freire, T. (2003). Metodologia de Investigação em Psicologia e na Educação. *Cadernos de Consulta Psicológica*, 2, 143-154.
- Andresen, M., Bergdolt, F., Margenfeld, J., & Dickmann, M. (2014). Addressing international mobility definitions: developing definitions and differentiations for self-initiated and assigned expatriates as well as migrants, *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (16), pp. 2295-2318.
- Andresen, M., Biemann, T. & Pattie, M. W. (2015). What makes them move abroad? Reviewing and exploring differences between self-initiated and assigned expatriation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7): 932–947.
- Aycan, Z. (1997). Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organisational level predictors. *International Journal of Human Resource Management*, 8(4): 434–456.
- Aycan, Z. & Kanungo, R. N. (1997). *Current Issues and Future Challenges in Expatriate Management*, in CT: JAI Press, D. Saunders e Z. Aycan (editors). *New Approaches to Employee Management*, pp. 245-260, Greenwich.
- Barmeyer, C. & Davoine, É. (2012). *Comment gérer le retour d'expatriation et utiliser les compétences acquises par les expatriés?*, Gestio, Été 2012, 37 (2), pp. 45-53.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1992). *Gerenciando Empresas no exterior – a solução transnacional*, São Paulo: Makron Books.
- Baruch, Y., Dickmann, M., Altman, Y., & Bournois, F. (2013). Exploring international work: types and dimensions of global careers, *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (12), pp. 2369-2393.
- Black, J.S. (1988). Work role transition: 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), pp. 291-317.
- Black, J. S., Gregersen, H., Mendenhall, M. & Stroh, L. (1999). *Globalizing People Through International Assignments*, New York: Addison-Wesley.
- Black, J. S. & Mendenhall, M. (2000). A Practical but Theory-based Framework for Selecting Cross-Cultural Training Methods. *Readings and Cases in International Human Resource Management*, 442-469.
- Bolino, M. & Feldman, D. (2000). Increasing the skill utilization of expatriates. *Human Resource Management*, 34 (4), 367-379.
- Bozionelos, N. (2009). Expatriation outside the boundaries of the multinational corporation: A study with expatriate nurses in Saudi Arabia. *Human Resource Management*, 48: 111-134.

- Brewster (2004). European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, 14, 365-382.
- Brewster, C., Sparrow, P. & Vernon, G. (2007). *International Human Resource Management*, Londres, CIPD.
- Brewster, C., Bonache, J., Cerdin, J.-L. & Suutari, V. (2014). Exploring expatriate outcomes, *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (14), pp. 1921-1937.
- Briscoe, D. & Schuler, R. (2004). *International Human Resource Management. Policy and Practice for the Global Enterprise*, Londres, Routledge.
- Brookfield GRS (2014). *Global Mobility Trends Survey – 2014*, Nova Iorque, Brookfield.
- Brookfield GRS (2015). *Global Mobility Trends Survey – 2015*, Nova Iorque, Brookfield.
- Brookfield GRS (2016). *Global Mobility Trends Survey – 2016*, Nova Iorque, Brookfield.
- Burke, R. (2004). Work and personal life integration, *International Journal of Stress Management*, 11(4), pp. 299-304.
- Caligiuri, P., Hyland, M. & Joshi, A. (1998). Families on Global Assignments: Applying Work/Family Theories Abroad, In A. Rahim (Ed.) *Current Topics in Management*, 3, 313-328.
- Caligiuri, P. (2000). Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment, *Management International Review*, 40(1), pp: 61-80.
- Caligiuri, P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I. & Burgi, P. (2001). The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: the role of crosscultural training, *The International Journal of Human Resource Management*, 12:3, 357-372, DOI: 10.1080/09585190121711.
- Caligiuri, P. & Tarique, I. (2005). International Assignee Selection and Cross- Cultural Training and Development. *Handbook of Research in IHRM*, 1, 2-32.
- Caligiuri, P. & Colakoglu, S. (2007). A strategy contingency approach to expatriate assignment management. *Human Resource Management Journal*, 17, 393.
- Caligiuri, P., Tarique, I. & Jacobs, R. (2009). Selection for International Assignments. *Human Resources Management Review*, 19 (3), 251-262.
- Camara, P.B. (2011). *A Expatriação em Portugal*. Lisboa, RH Editora.
- Cardim, J., Miranda, R., Pinhal, A. & Oliveira, C. (1998). *Práticas de Formação Profissional*. Lisboa: ISCTE.
- Cerdin, J., & Brewster, C. (2014). Talent management and expatriation: bridging two streams of research and practice, *Journal of World Business*, 49, pp. 245-252.
- Cerimagic, S. & Smith, J. (2011). Cross – Cultural Training: the importance of investing in people. *RICS: Construction and Property Conference*, 667-675.
- Chew, J. & Debowski, S. (2008). Developing an effective repatriation strategy for MNC: A model and tools for International Human Resources management. *Journal of Comparative International Management*, 11 (2), 3-21.

- Coelho, J. (2017). Expatriação e identidade: a expatriação organizacional como experiência de recomposição identitária, *OEm Working Papers*, 3, Lisboa, Observatório da Emigração, CIES-IUL, ISCTE-IUL. DOI:10.15847/CIESOEMWP032017.
- Cohen, R. (1997). *Global Diasporas*, Londres, UCL Press.
- Cole, N. (2011). Managing global talent: solving the spousal adjustment problem. *The International Journal of Human Resources*, 22 (7), 1504-1530.
- Collings, D.G., Scullion, H. & Morley, M.J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2): 198-213.
- Collings, D. (2014). Integrating global mobility and global talent management: exploring the challenges and strategic opportunities, *Journal of World Business*, 49, pp. 253-261.
- Cunha, M. & Rego, A. (2009). *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*, Lisboa, Editora RH, Lda.
- Dabic, M., González-Loureiro, M. & Harvey, M. (2013). Evolving research on expatriates: what is “known” after four decades (1970-2012), *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (3), pp. 316-337.
- Deen, M. (2011). The expatriate’s spouse: an influential factor on international assignment success. An in-depth spouse perspective on adjustment issues, organizational support and the relationship. Master Thesis Business Administration, School of Management and Governance, University of Twente.
- Dickmann, M. & Baruch, Y. (2011). *Global Careers*, Londres, Routledge.
- Doherty, N. & Dickmann, M. (2009). Exposing the symbolic capital of international assignments, *International Journal of Human Resource Management*, 20 (2), pp. 301-320.
- Dowling, P.J. & Welch, D.E. (2004). *International Human Resources Management*, Thomson, Londres.
- Duarte, R. (2004). *Entrevistas em pesquisas qualitativas*. Educar Curitiba, 24, UFPR.
- Duxbury, L. & Higgins, C. (2006). Work-life balance in Canada: Rhetoric versus reality, In P. Blyton, B. Blundson, K. Reed, & A. Dastmalchian (Eds.), *Work-life integration*. *Palgrave Macmillan*. pp. 82-112.
- Earley, P.C. & Ang, S. (2003). Redefining interaction across cultures and organizations: moving forward with cultural intelligence. *Org. Beth*, 24, 271-299.
- Eccher, U. & Duarte, H. (2016). How images about emerging economies influence the willingness to accept expatriate assignments, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2016.1172653.
- Edstrom, A. & Galbraith, J.R. (1977). Transfer of Managers as a coordination and control strategy in multinational organisations. *Administrative Science Quarterly*, 22(6): 248-263.
- Elmadssia, T. & Hosni, M. (2012). Impacto f Intercultural training on the development of intercultural competences. *European Journal of Bussiness and Social Sciences*, 1 (2), 35-47.

- Evans, P., Pucik, V. & Barsoux, J. (2002). *The Global Challenge. Frameworks for International Human Resource Management*, Boston, McGraw-Hill.
- Ferreira, A. I. & Martinez, L.F. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Editora RH.
- Figueiredo, M. (2011). *A expatriação e o seu impacto no compromisso dos colaboradores expatriados*, Dissertação de Mestrado pelo ISCTE (Lisboa).
- Finuras, P. (1999). *Gestão Internacional e Recursos Humanos*. Edições Sílabo.
- Forster, N. (2000). Expatriates and the impact of Cross-Cultural Training. *Human Resources Management Journal*, 10 (3), 63-78.
- Furnham, A. (2010). The psychology of Global Mobility, em Carr, S. C. (Ed.). *Human Mobility in a Global Era*, Springer, pp. 23-45.
- Gabel, R. S., Dolan, S. & Cerdin, J.L. (2005). Emotional Intelligence as Predictor of Cultural Adjustment for Success in Global Assignments, *Career Development International*, 10 (5), 375 – 418.
- Gomes, A.D. (1996). Cultura organizacional. In C.A. Marques e M.P. Cunha (Eds.), *Comportamento Organozacional e Gestão de Empresas* (pp. 353-396). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Guitel, V. (2006). Intercultural or Cross Cultural Management? The confirmation of the research field and the issue concerning the definition and the development of an intercultural competency for expatriates and international managers, *Revista E&G Economia e Gestão*, 6 (12), pp. 64-98.
- Hannerz, U. (1996). *Transnational Connections. Culture, People, Places*, Londres, Routledge.
- Harris, H. (2002). Strategic management of international workers, *Innovations in International HR*, Vol. 28 No. 1, pp. 1-5.
- Harris, H., Brewster, C. & Sparrow, P. (2003), *International Human Resource Management*, CIPD, London.
- Harvey, M. & Moeller, M. (2009). Expatriate managers: A historical review. *International Journal of Management Review*, 11, 275-296.
- Haslberger, A. & Brewster, C. (2009). Capital gains: Expatriate Adjustment and the psychological contract in Inter Careers.
- Hedlund, G. (1986). The Hypermodern MNC: A heterarchy?, *Human Resource Management (Spring)*, pp. 9-35.
- Hemmasi, M., Downes, M. & Varner, I. (2010). An empirically-derived multidimensional measure of expatriate success: reconciling the discord. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (7), 982–998.
- Hiltrop & Sparrow (1995). The Changing Role of HR Managers in Europe. *European Management Journal*, 13, 91-98.
- Howe-Walsh, Liza & Schyns, B. (2010). Self-Initiated Expatriation: Implications for HRM, *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (2), pp. 260-273.

- Huang, T.-J., Chi, S.-C. & Lawler, J. (2005). The relationship between expatriates personality traits and their adjustment to international assignments. *International Journal of Human Resources Management*, 16 (4), 567-583.
- IKEA. (2017). *Internacional Relocation Mobility Handbook*, Suécia.
- IKEA. (2007). *Long Term Assignment Mobility Handbook*, Suécia.
- IKEA. (2018). About the ikea group. Retrieved from https://www.ikea.com/ms/pt_PT/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html
- IKEA. (2018). Diversity and Inclusion. Retrieved from https://www.ikea.com/ms/pt_PT/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html#diversity-and-inclusion
- IKEA Group: Ingka Holding B. V. and its controlled entities. (2016). Yearly Summary FY16.
- IKEA Group: Ingka Holding B.V. and its controlled entities. (2017). Yearly Summary FY17.
- IKEA. (2018). About the ikea group. Obtido de https://www.ikea.com/ms/pt_PT/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html
- IKEA. (2018). Diversity and Inclusion. Obtido de https://www.ikea.com/ms/pt_PT/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html#diversity-and-inclusion
- IKEA Group: Ingka Holding B. V. and its controlled entities. (2016). Yearly Summary FY16.
- IKEA Group: Ingka Holding B.V. and its controlled entities. (2017). Yearly Summary FY17.
- Kauppinen, M. (1994). *Antecedents of expatriate adjustment – A study of Finnish managers in the United States*. Helsinki: Center for International Business Research.
- Kohonen, E. (2007). *Essays on the Consequences of International Assignments on Expatriates' Identity and career aspirations*, Dissertação de Doutoramento pela Universidade de Vaasa (Finlândia).
- Kraimer, M., Shaffer, M. & Bolino, M. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention, *Human Resource Management*, 48 (1), pp. 27-47.
- Kraimer, M., Shaffer, M., Harrison, D. & Ren, H. (2012). No place like home? An identity strain perspective on repatriate turnover, *Academy of Management Journal*, 55, pp. 399- 420.
- Lämsä, A., Heikkinen, S., Smith, M. & Tornikoski, C. (2016): The expatriate's family as a stakeholder of the firm: a responsibility viewpoint, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2016.1146785.
- Lauring, J. & Selmer, J. (2010). Multicultural organisations: Common language and group cohesiveness. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(3): 267-282.
- Lauring, J. & Selmer, J. (2010). The supportive expatriate spouse: Na ethnographic study of spouse involvement in expatriate careers. *International Business Review*, 19, 59-69.
- Lazarova, M., Westman, M. & Shaffer, M. (2010). Elucidating the positive side of the wok – family interface on International assignments: a model of expatriate work and family performance. *Academy of Management Review*, 35 (1), 93-117.
- Leal, T. (2013). *Boas práticas na gestão da expatriação: Um estudo de caso*, Dissertação de Mestrado pelo ISCTE (Lisboa).

- Lee, L.-Y. & Vorst, D.V. (2010). The Influences of Social Capital and Social Support on Expatriates' Cultural Adjustment: An Empirical Validation in Taiwan, *International Journal of Management*, 27 (3), 628 – 649.
- Lindgren, M. & Wahlin, N. (2001). Identity construction among boundary-crossing individuals, *Scandinavian Journal of Management*, 17, pp. 357-377.
- Lockwood, N. (2003). Work/Life Balance: Challenges and Solutions, *Society for Human Resource Management*, 48 (6), pp. 1-11.
- MacDonald, S. & Arthur, N. (2003). Connecting career management to repatriation adjustment. *Canadian Journal of Career Development International*, 10 (2), 145-159.
- Michael Page. (2013). Número de expatriados Portugueses expatriados aumentou 47% em 2012. Disponível em <http://www.michaelpage.pt>
- Minayo, M.C. (1993). *Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?*.
- Minbaeva, D.B. & Michailova, S. (2004). Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations: The role of disseminative capacity, *Employee Relations*, Vol. 26 Issue: 6, pp.663-679, <https://doi.org/10.1108/01425450410562236>.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Nikolaeva, T. (2010). The challenges of expatriation and repatriation. Aarhus School of Business.
- Olsen, J. & Martins, L. (2008). The effects of expatriate demographic characteristics on adjustment. *Human Resource Management*, 48, 311-328.
- Osland, J. (2000). The journey inward: expatriate hero tales and paradoxes, *Human Resource Management*, 39 (2/3), pp. 227-238.
- Pereira, N., Kato, H. & Pimentel, R. (2005). Expatriação e Estratégia Internacional: O Papel da Família como factor de equilíbrio na adaptação do expatriado. *Revista de Administração Contemporânea*, 9 (4), 53-71.
- Pinheiro, A.P., Esteves, T.P. & Suleman, F. (2015). Seleção e competências dos expatriados e estratégias de internacionalização: um estudo exploratório de empresas portuguesas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 14 (1), 48-60.
- Puccino, S. (2005). The right mix of expatriate employee compensation components. *Benefits & Compensation Digest*, 4, 30.
- PWC- Price Waterhouse Coopers. (2010). Talent Mobility 2020. The next generation of international assignments. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/talent-mobility-2020.pdf> [Accessed: 25/09/2018].
- Quinn, R.E. & McGrath, M.R. (1985). The transformation or organizational cultures: A competing values perspective. In P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Organizational Culture* (pp. 315-334). Beverly Hills: Sage Publications, Inc.
- Rahim, S. A. (2012). Compensation issues Relating to Expatriate Managers: A review of Related Literature. *ASA University Review*, 6 (2), 185-195.

- Rego, A. & Cunha, M.P. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*, Lisboa: RH Editora.
- Roberts, G. (2004). *Recruitment and Selection*. London: CIPD – Chartered Institute of Personnel Development.
- Rodrigues, J.N. & Devezas, T. (2007). *Portugal, o Pioneiro da Globalização*, Centro Atlântico, Lisboa.
- Rodrigues, J. M. (2015). Equilíbrio trabalho-vida pessoal de expatriados portugueses em local isolado: Um estudo de caso. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Schein, E.H. (1999). *The Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schuler, R. & Jackson, S. (2005). A Quarter-Century Review of Human Resources Management in the U.S. The Growth in Importance of International Perspective. *Management Review*, 16 (1), 1-25.
- Selmer, J. (2006). Adjustment of business expatriates in Greater China: a strategic perspective. *International Journal of Human Resource Management*. 17(12): 1994-2008.
- Shaffer, M., Harrison, D., Gilley, M. & Luk, D. (2001). Struggling for balance and turbulence on international assignments: work family conflict support and commitment. *Journal of Management* 27, 99-121.
- Shah, D., Thite, M. & Wilkinson, A. (2012). Internationalization and HRM strategies across subsidiaries in multinational corporations from emerging economies – a conceptual framework, *Journal of World Business*, 47 (2), pp. 251-258.
- Sims, R. & Schraeder, M. (2005). Expatriate Compensation. An exploratory review of salient contextual factors and common practices. *Career Development International*, 10 (2), 98-108.
- Sparrow, P. & Hiltrop, J. (1994). *European Human Resources Management*. New York: Prentice Hall.
- Suutari, V. & Brewster, C. (2009). Beyond expatriation: different forms of international employment, em P. Sparrow (ed.), *Handbook of International Human Resource Management. Integrating People, Process and Context*, Chichester, John Wiley & Sons, pp. 131-150.
- Takeuchi, R. (2010). A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: Progress, emerging trends, and prospects. *Journal of Management*, 36(4):1040-1064.
- Tarique, I. & Caligiuri, P. (2009). The Role of Cross-Cultural Absorptive Capacity in the Effectiveness of In-Country Cross-Cultural Training, *International Journal of Training and Development*, 13 (3), 148 – 164.
- Thorn, K. (2009). Influences on Self-Initiated Mobility across National Boundaries, *Department of Management and International Business*, 2.
- Tung, R. (1981). Selection and Training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of world business*, 16, 68-78.

- Vögel, A.J., Vuuren, J.V. & Millard, S. (2008). Preparation, support and training requirements of South African expatriates. *Journal of Business Management* 39.
- Walsh, H.L. & Schyns, B. (2010). Self-Initiated Expatriation: Implications for HRM, *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (2), 260 – 273.
- Wang, J., Bullock, C. & Oswald, S. (2011). Expatriate Selection: The Key to International Success. *International Business. Economics Research Journal*, 1 (11).
- Wang, Y-L. & Tran, E. (2012). Effects of cross-cultural and language training on expatriates' adjustment and job performance in Vietnam. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50: 327-350.
- Ward, C. & Kennedy, A. (1999). The measurement of sociocultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(4): 659-677.
- Yamazaki & Yoshitaka (2010). Expatriate Adaptation: A Fit between Skills and Demands among Japanese Expatriates in USA, *Management International Review*, 50, 81 – 108.
- Yan, A., Zhu, G. & Hall, D. (2002). International assignments for career building: a model of agency relationships and psychological contracts, *Academy of Management Review*, 27 (3), pp. 373-391.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*, Bookman editora, 3a edição.
- Yvonne, M.M. & Tharenou, P. (2004). Expatriate Return on Investment : A Definition and Antecedents, *International Studies of Management & Organization*, 34:3, 68-95.

Anexos

Anexo B – Questionário Sociodemográfico

Sexo: _____

Idade: _____

Formação Educacional: _____

Situação conjugal: _____

Nº de filhos: _____

Antiguidade na IKEA: _____

Função antes da mobilidade: _____

Função exercida durante a mobilidade: _____

Função atual: _____

Situação contratual antes da mobilidade: _____

Situação contratual durante a mobilidade: _____

Duração prevista da mobilidade: _____

Nº de experiências de mobilidade: _____

Participante:

Anexo C – Convite de participação

Olá a todos!

Como alguns de vocês sabem, estou a fazer um estagio curricular no departamento de recursos humanos na loja de Alfragide.
Para além do estagio também estou a fazer uma tese sobre expatriação. Sendo que irei recolher os dados para a minha investigação na Ikea.

E é aí que preciso da vossa ajuda!

O objetivo principal da minha tese é o processo de expatriação e a perceção de suporte. Tentando assim perceber de que forma foi vivida a experiência de expatriação e quais as práticas de recursos humanos que foram percecionadas como suporte organizacional. Algumas das variáveis de análise são: o processo de recrutamento e seleção; formação; e o conflito trabalho-vida.

O meu estudo será qualitativo, e nesse sentido a ideia seria fazer-vos uma entrevista (**cerca de 1h**) para receber o vosso testemunho acerca do processo de mobilidade em que estiveram envolvidos.

Posso contar convosco?

Nas próximas semanas (**de 01/02 a 23/02**) gostava de conseguir estar este bocadinho convosco, daí querer agendar a entrevista consoante a vossa disponibilidade.

Em anexo envio o guião que servirá como base para a entrevista, e o consentimento informado.

Agradeço-vos desde já a vossa disponibilidade e fico à espera do vosso feedback.

Tack!

--

Bonjour à tous!

Comme certains d'entre vous le savent, je fais un stage dans le département des ressources humaines du magasin Alfragide.
En plus du stage, je réalise également un mémoire sur l'expatriation. Étant que je vais recueillir les données pour mon étude chez Ikea.

Et c'est là que j'ai besoin de votre aide!

L'objectif principal de mon mémoire est le processus d'expatriation et la perception de soutien. Je vais essayer de comprendre comment l'expérience de l'expatriation a été vécue et quelles

A Perceção de Suporte Organizacional no Processo de Expatriação

pratiques des ressources humaines ont été perçues comme soutien organisationnel. Certaines variables d'analyse sont: le processus de recrutement et de sélection; formation; et le conflit entre le travail et la vie personnelle.

Mon étude sera qualitative, et dans ce sens l'idée serait de vous interviewer (**en environ 1 heure**) pour recevoir votre témoignage sur le processus de mobilité dans lequel vous étiez impliqué.

Est-ce que je peux compter sur vous?

Dans les semaines à venir (**du 01/02 au 23/02**) j'aimerais pouvoir parler un peu avec vous (personnellement ou via webex), en fonction de vos disponibilités.

En pièce jointe, j'envoie le script qui servira de base à l'interview, et le consentement.

Merci d'avance pour votre disponibilité et j'attends vos retours.

Tack !

Sofia

Anexo D – Guião base das entrevistas

Expatriados Portugueses

Que motivos o levaram a aceitar a experiência de expatriação?

De quem partiu a iniciativa para entrar numa missão internacional?

Na sua opinião, quais foram os motivos que levaram a empresa a seleccioná-lo para este projeto de expatriação?

Que formação recebeu no âmbito da expatriação?

Teve formação da língua local antes de ir?

Quais foram as principais diferenças culturais que identificou?

De que forma considera que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional foi salvaguardado antes da expatriação?

Sentiu algum tipo de apoio por parte da empresa no processo de expatriação?

Que balanço é que faz da experiência de expatriação?

Na sua opinião que tipo de suporte poderia ser implementado pelos recursos humanos no processo de expatriação?

Recursos Humanos Portugal

O que leva uma empresa a recorrer à expatriação enquanto estratégia internacional?

Como foi detetada a necessidade de destacamento de um expatriado para uma filial?

Como decorre a comunicação/contacto entre os recursos humanos da empresa de origem e da empresa de acolhimento?

Qual foi a proposta inicial? Em que medida correspondeu à realidade?

Quais são as suas responsabilidades relacionadas com os processos de expatriação?

Quais são as competências que os candidatos à expatriação devem evidenciar?

Como decorre o processo de recrutamento e seleção?

Por norma é ministrada algum tipo de formação aos expatriados?

De que forma considera que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional foi salvaguardado antes da expatriação?

Que apoio é disponibilizado por parte da organização ao expatriado?

De que forma é que os expatriados são reintegrados?

Da experiência da prática de expatriação, quais têm sido os resultados? Qual é o feedback dos colaboradores?

Como é medido o sucesso/insucesso da expatriação?

Expatriados Franceses

Quelles raisons vous ont amené à accepter l'expérience de mobilité

Qui a initialement proposé l'initiative d'entrer dans une mission internationale?

Selon vous, quelles ont été les raisons qui ont conduit l'entreprise à vous sélectionner pour ce projet de mobilité?

Quelle formation avez-vous reçue dans le cadre de mobilité?

Avez-vous eu formation de langue locale avant votre départ?

Quelles sont les principales différences culturelles identifiées?

Comment considérez-vous que l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle était sauvegardé avant l'expatriation?

Avez-vous ressenti le soutien de l'entreprise pendant le processus de mobilité?

Quel est le bilan de l'expérience d'expatriation? Quelles ont été les forces et les faiblesses de cette expérience?

Selon vous, quel type de soutien pourrait être mis en place par les ressources humaines dans le processus de mobilité?

Ressources Humaines France

Qu'est-ce que amène une entreprise à recourir à l'expatriation comme stratégie internationale?

Comment a été détecté le besoin de déployer un expatrié dans une succursale?

Comment s'effectue la communication/ contact entre les ressources humaines de l'entreprise d'origine et l'entreprise d'accueil?

Quelle était la proposition initiale? Dans quelle mesure elle a correspondu à la réalité?
Quelles sont vos responsabilités liées aux processus d'expatriation?

Quelles sont les compétences que les candidats à l'expatriation doivent démontrer?

Comment se passe le processus d'expatriation?

Est-elle dispensée quelque type de formation aux expatriés?

Comment considérez-vous que l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle était sauvegardé avant l'expatriation?

Quel soutien est fourni par l'organisation à l'expatrié?

Comment les expatriés sont-ils réintégrés?

D'après l'expérience de la pratique de l'expatriation, quels sont les résultats? Quel est le feedback des collaborateurs?

Comment le succès/échec de l'expatriation est-il mesuré?

Anexo E – Consentimento informado



Declaração de Consentimento

Ana Sofia Vicente Cunha portadora do CC. n.º 13911653, estudante do mestrado de Psicologia Social e das Organizações do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Salvaguarda as informações dos colaboradores, daqueles a que por fazerem parte da organização Ikea e terem estado envolvidos num processo de expatriação, para meios puramente académicos, nomeadamente a dissertação para obtenção do título do grau de mestre, intitulada: “A perceção de suporte organizacional no processo de expatriação”. Não negoceia por conta própria ou alheia em concorrência com esta, a divulgação de informações referente à organização será mantida sobre acordo de confidencialidade, não sendo concedido em momento algum, dados referentes à organização, expeto, os resultados.

Aceito a gravação da entrevista, na sua totalidade.

Não aceito a gravação da entrevista, na sua totalidade.

Data:

Ana Sofia Vicente Cunha

Exmo. Sr.



Déclaration de consentement

Ana Sofia Vicente Cunha, porteuse du CC. 13911653, étudiant du master en psychologie sociale et des organisations de l'ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

Elle préserve l'information des collaborateurs, de ceux à qui ils appartiennent et qui ont été impliqués dans un processus d'expatriation, pour des moyens purement académiques, à savoir le mémoire pour obtenir le titre de master, intitulé: "La perception du soutien organisationnel dans le processus d'expatriation". Elle ne commerce pas seul ou en concurrence avec lui, la divulgation d'informations concernant l'organisation sera maintenue sur un accord de confidentialité, et aucune donnée ne sera accordée concernant l'organisation, les résultats et les résultats.

J'accepte l'enregistrement de l'interview dans son intégralité.

Je n'accepte pas l'enregistrement de l'interview dans son intégralité.

Date:

Ana Sofia Vicente Cunha

Exmo. Sr.

Anexo F – Análise de frequências

Participantes

Dimensões de Análise

	Motivação	R&S	Formação	Língua	Adaptação Cultural	Equilíbrio trabalho-vida pessoal	Suporte Organizacional	Repatriação
<i>A1</i>	2	3	3	2	3	3	6	3
<i>A2</i>	2	6	1	3	1	1	4	4
<i>B1</i>	1	0	1	0	0	2	4	1
<i>B2</i>	2	4	4	3	5	3	4	2
<i>B3</i>	2	3	3	2	5	2	5	1
<i>C1</i>	1	7	1	2	1	4	2	1
<i>C2</i>	3	5	1	1	2	1	4	1
<i>C3</i>	1	2	2	3	4	3	5	2
<i>C4</i>	1	1	2	3	4	5	4	0
<i>D1</i>	3	3	2	0	2	2	8	1
<i>Total</i>	18	34	20	19	27	26	46	16

Anexo G – Dados contratuais dos participantes que realizaram uma mobilidade internacional

Participante	Ano da mobilidade	Antiguidade	Função antes	Função depois	Função atual	Duração prevista	Nº de missões	
B1	2017	21	<i>Store Manager</i>	<i>Store</i>	<i>Store</i>	5 anos	2	
				<i>Manager</i>	<i>Manager</i>			
B2	2017	14	<i>Comin Manager</i>	<i>Comin</i>	<i>Comin</i>	s.d.	1	
				<i>Manager</i>	<i>Manager</i>			
B3	2018	11	<i>ID Manager</i>	<i>ID</i>	<i>ID</i>	s.d	1	
				<i>Manager</i>	<i>Manager</i>			
C1	2004	23	<i>Shopkeeper</i>	<i>Shopkeeper</i>	<i>Sales</i>	s.d.	1	
					<i>Leader</i>			
C2	2015	13	<i>Goods Flow</i>	<i>Goods</i>	<i>Goods</i>	s.d.	1	
				<i>Manager</i>	<i>Flow Team</i>			<i>Flow</i>
				<i>Leader</i>	<i>Manager</i>			
C3	2015	21	<i>Store Manager</i>	<i>Store</i>	<i>Store</i>	5 anos	2	
				<i>Manager</i>	<i>Manager</i>			
C4	2010	20	<i>Sales Leader</i>	<i>Sales</i>	<i>Sales</i>	5 anos	1	
				<i>Leader</i>	<i>Manager</i>			
D1	2018	23	<i>Sales Leader</i>	<i>Sales</i>	<i>Sales</i>	s.d.	2	
				<i>Leader</i>	<i>Leader</i>			

s.d – sem duração