

**O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das
Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo
Contexto Cultural**

Ana Mafalda Fazerres Soares Inverno

**Tese de Mestrado
em Gestão**

Orientadora:
Professora Doutora Alexandra Fernandes, Professora Auxiliar, ISCTE Business
School – IUL, Departamento de Ciências de Gestão

Maio de 2011

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer aos meus pais, Armando Inverno e Ricarda Inverno, pelo apoio, pela paciência, por nunca, em momento algum, terem deixado de acreditar em mim ao longo do meu percurso académico. A eles devo o meu sucesso e o que sou hoje.

Agradeço à minha Joaquina, a minha irmã, que é a minha fonte de inspiração para lutar pelos meus objectivos, para além do seu apoio e compreensão na realização desta investigação.

Agradeço à avó Joana, ao avô João à avó Tina e ao avô António pelo carinho em todos os momentos em que precisei e em que não precisei.

Quero agradecer à minha orientadora, Professora Alexandra Fernandes, pelos ensinamentos transmitidos, pela motivação e pela confiança no meu trabalho.

Agradeço à minha amiga Ana Teresa Caleiras, pelo apoio a qualquer hora do dia e pela força que me transmite.

Quero agradecer aos meus colegas, Vânia Fialho, João Neves e Ricardo Pereira, por me terem apoiado na minha decisão e por se lembrarem sempre de mim.

Agradeço à minha colega Maria do Carmo Rebelo, pelo apoio e disponibilidade.

Agradeço ao Paulo Iglésias pela colaboração e disponibilidade incondicional.

Quero agradecer a todos os colaboradores intervenientes da empresa utilizada nesta investigação, a disponibilidade, a colaboração, a receptividade e a abertura com que fui recebida, pois sem a sua colaboração nada teria sido possível.

Agradeço ao senhor Nobumitsu Shohoji e ao senhor Tomoyuki Nukushina pela disponibilidade incondicional no apoio à realização da minha investigação.

Quero ainda agradecer a todos aqueles que não mencionei e que, directa ou indirectamente, contribuíram e colaboraram ao longo do meu percurso académico e na realização da minha tese de mestrado.

A todos, um muito obrigada!

Índice

Índice de Figuras	IV
Índice de Tabelas.....	IV
Índice de Gráficos	IV
Glossário	V
Resumo	VI
Abstract.....	VII
Sumário Executivo	VIII
1. Introdução	1
Capítulo I – Revisão Bibliográfica.....	5
2. Definição de Expatriação e Expatriados	5
2.1. Os Desafios do Expatriado	8
3. Cultura Nacional e Cultura Organizacional.....	9
3.1. Definição de Cultura	9
3.2. Cultura Nacional <i>Versus</i> Cultura Organizacional.....	12
4. A Adaptação a um Novo Contexto Cultural e Impacto no Sucesso da Expatriação.....	13
4.1. Definição de Adaptação Cultural.....	14
4.1.1. Fases da Adaptação Cultural.....	19
4.2. Definição de Choque Cultural.....	20
4.3. Definição de Insucesso da Expatriação	21
4.3.1. Causas do Insucesso da Expatriação	23
5. A Selecção do Expatriado.....	25
5.1. Critérios de Selecção do Expatriado	26
5.2. O Perfil do Expatriado	27
6. A Formação Intercultural na Expatriação	35
6.1. Definição de Formação Intercultural	36
6.2. Conteúdos da Formação Intercultural.....	37
6.3. Estádios da Formação Intercultural	41
6.3.1. Formação Antes da Partida para a Expatriação	41
6.3.2. Formação Após Chegada ao País de Destino	43
6.3.3. Formação em Tempo-Real.....	44
6.3.4. Formação Sequencial	45
6.4. A Importância da Formação Intercultural	46
Capítulo II – Metodologia	49
7. Enquadramento Teórico.....	49
7.1. A Análise Qualitativa em Investigações Científicas	49
7.2. O Estudo de Caso enquanto Método de Investigação	50
7.3. A Entrevista enquanto Técnica de Recolha de Dados	51
7.4. A Análise de Conteúdo enquanto Técnica de Análise dos Dados Recolhidos	52
8. Identificação da Empresa <i>Alfa</i>	54
9. Procedimento de Recolha de Dados.....	55
10. Procedimento de Análise de Dados	57
Capítulo III – Resultados.....	61
11. Análise dos Resultados Globais por Categoria	61
11.1. Categoria “Adaptação Cultural”	62
11.2. Categoria “Selecção”	64
11.3. Categoria “Formação Intercultural”	66
11.4. Categoria “Expatriação”	68
12. Análise Global dos Resultados	69

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

13. Análise Comparativa dos Resultados entre os Colaboradores e o Responsável da Área de Expatriados da Empresa <i>Alfa</i>	73
14. Conclusões da Investigação	74
15. Limitações da Investigação	80
16. Sugestões para Investigações Futuras	80
17. Bibliografia	82
Anexos	87
Anexo I – Guião de Entrevista: Expatriado.....	89
Anexo II – Guião de Entrevista: Responsável pela Área de Expatriados	92
Anexo III – Definição das Categorias e Subcategorias da Análise de Conteúdo	94
Anexo IV – Tabela Base de Análise de Conteúdo	98
Anexo V – Análise de Conteúdo às Nove Entrevistas Realizadas	99
Anexo VI – Resultados da Análise de Conteúdo das Entrevistas Realizadas.....	198
Anexo VII – Resultados Totais	207
Anexo VIII - Resultados Totais das Nove Entrevistas – Frequências Relativas de Referências de Conotação Positiva e de Conotação Negativa	209
Anexo XV - Resultados Totais das Nove Entrevistas Realizadas	210
Anexo IX- Resultados Totais da Análise de Conteúdo das Oito Entrevistas Realizadas aos Colaboradores.....	211

Índice de Figuras

Figura 1 (Adaptado de Lasserre, 2003): Os desafios do expatriado	8
Figura 2 (Adaptado de Hofstede, 1997): As “camadas de uma cebola” ou os diferentes níveis de manifestação de uma cultura.	11
Figura 3 (Adaptado de Briscoe <i>et al.</i> , 2004): As três camadas da cultura.....	11
Figura 4 (Adaptado de Schein, 1989): Os níveis da Cultura.	12
Figura 5: Estádios da adaptação cultural do expatriado.	20
Figura 6 (Adaptado de Walsh <i>et al.</i> , 2010): O papel do DRH e a adaptação cultural.	25
Figura 7 (Adaptação Ramalu <i>et al.</i> , 2010b): Modelo de adaptação cultural na relação com a personalidade e a performance.	33

Índice de Tabelas

Tabela 1 (Adaptado de Walsh <i>et al.</i> , 2010): Aspectos da adaptação cultural.	15
Tabela 2 (Adaptado de Downes <i>et al.</i> , 2007): Traços de personalidade dinâmicos e competências estáveis.	35
Tabela 3: Codificação das entrevistas realizadas na Empresa <i>Alfa</i>	56
Tabela 4: Categorias e subcategorias de análise.	58
Tabela 5: Tabela de análise de conteúdo utilizada.	98
Tabela 6: Resultados da análise de conteúdo da entrevista realizada ao Colaborador 1.	198
Tabela 7: Resultados da análise de conteúdo da entrevista realizada ao Colaborador 2.	199
Tabela 8: Resultados da análise de conteúdo da entrevista realizada ao Colaborador 3.	200
Tabela 9: Resultados da análise de conteúdo da entrevista realizada ao Colaborador 4.	201
Tabela 10: Resultados da análise de conteúdo da entrevista realizada ao Colaborador 5.	202
Tabela 11: Resultados da análise de conteúdo da entrevista realizada ao Colaborador 6.	203
Tabela 12: Resultados da análise de conteúdo da entrevista realizada ao Colaborador 7.	204
Tabela 13: Resultados da análise de conteúdo da entrevista realizada ao Colaborador 8.	205
Tabela 14: Resultados da análise de conteúdo da entrevista realizada ao Responsável pela Área de Expatriados.	206
Tabela 15: Resultados por subcategoria (%).	207
Tabela 16: Resultados totais da análise de conteúdo das nove entrevistas, com frequências relativas das referências de conotação positiva e de conotação negativa.	209
Tabela 17: Resultados totais da análise de conteúdo das nove entrevistas realizadas.	210
Tabela 18: Resultados da análise de conteúdo às oito entrevistas realizadas aos colaboradores expatriados.	211

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Resultados da análise de conteúdo por categoria (%).	61
Gráfico 2: Referências de conotação positiva e referências de conotação negativa por categoria.	62
Gráfico 3: Comparação dos resultados dos colaboradores e do responsável pela área de expatriados.	73
Gráfico 4: Resultados da análise de conteúdo por subcategoria.	208

Glossário

DRH – Departamento de Recursos Humanos

GIRH – Gestão Internacional de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

Resumo

Actualmente, considerando a crescente globalização dos mercados, a internacionalização das empresas constitui uma vantagem competitiva. Assim, surge a necessidade de deslocar gestores altamente qualificados para países estrangeiros, com o objectivo de apoiarem o crescimento e consolidação do negócio no estrangeiro. É fundamental que as empresas estejam conscientes de que a deslocação de gestores para o estrangeiro implica não só alterações na vida profissional destes, mas, principalmente, alterações na sua vida pessoal. É imprescindível garantir a adaptação cultural dos colaboradores expatriados à envolvente do país de destino da expatriação, considerando que o choque cultural e a não adaptação cultural podem implicar o insucesso da expatriação, sendo esta uma situação que acarreta elevados custos para as empresas, monetários e não monetários, e que estas deverão evitar.

Assim, as empresas devem focalizar os seus esforços na selecção de colaboradores que evidenciem elevada inteligência cultural e uma grande capacidade de adaptação e abertura de espírito. Para além deste aspecto, a formação intercultural aplicada aos colaboradores expatriados poderá constituir um factor facilitador na adaptação cultural.

Para a verificação destes pressupostos, recorreu-se ao estudo de caso das práticas de selecção e formação intercultural da Empresa *Alfa*, através da realização de entrevistas a oito colaboradores e ao responsável pela área de expatriados para a recolha de informação, que posteriormente foi analisada através da técnica de análise de conteúdo.

Posteriormente, foram apresentados os resultados obtidos e as respectivas conclusões, salientando que a família constitui um factor facilitador da adaptação cultural e que a formação intercultural é desvalorizada.

Palavras-Chave: Expatriados; Adaptação Cultural; Selecção de Expatriados; Formação Intercultural.

Classificações JEL: J24 – Capital Humano; Competências; Escolha Profissional; Produtividade do Trabalho; M16 – Gestão Internacional de Empresas.

Abstract

Nowadays, given the increasing globalization of markets, the internationalization of enterprises is a competitive advantage. Thus arises the need for highly skilled managers to move to foreign countries with the aim of supporting the growth and consolidation of business abroad. It is essential that enterprises be aware that the displacement of managers abroad involves not only changes in their professional life, but mainly changes in their personal life. It is essential to ensure the cultural adjustment of expatriate employees to the environment of the host country of expatriation, whereas the culture shock and non-cultural adaptation can result the failure of expatriation, which is a situation that involves high costs for enterprises, monetary and nonmonetary costs, which they should avoid.

Thus, enterprises should focus their efforts on the selection of employees who demonstrate high cultural intelligence and a great adaptability and openness mind. Beyond this, the cross-cultural training applied to expatriate employees may be a facilitating factor in the cross-cultural adaptation.

To check these assumptions, it was used a case study of selection and cross-cultural training practices of Alpha Enterprise, by conducting interviews with eight employees and responsible for expatriates area to collect information, which will be subsequently analyzed by the content analysis technique.

Thereafter, it was presented the results and findings obtained, noting that the family is a key facilitator of cross-cultural adjustment and that cross-cultural training is undervalued.

Key-Words: Expatriation; Cross-Cultural Adjustment; Expatriate's Selection; Cross-Cultural Training.

JEL Classifications: J24 - Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity; M16 - International Business Administration.

Sumário Executivo

Esta investigação tem como principal problema perceber qual a importância da adaptação cultural na expatriação e como é que as práticas de seleção de expatriados e de formação intercultural influenciam a adaptação cultural à envolvente do país de destino da expatriação.

Actualmente, considerando que a internacionalização constitui uma vantagem competitiva para as empresas, a prática da expatriação de gestores para as subsidiárias de uma empresa tem adquirido importância no domínio empresarial (e.g. Graf *et al.*, 2005; Holopainen *et al.*, 2005; Benson *et al.*, 2009; Chen *et al.*, 2009 e Ramalu *et al.*, 2010a). Neste sentido é importante considerar que a adaptação cultural dos expatriados está associada ao grau de conforto psicológico face às características culturais do país de destino e essa adaptação implica três perspectivas: a adaptação à envolvente geral do país de destino, a adaptação à população local e a adaptação à função e ao trabalho desempenhados durante a expatriação (e.g. Gabel *et al.*, 2005; Littrell *et al.*, 2006; Chen *et al.*, 2009; Lee *et al.*, 2010; Ramalu *et al.*, 2010a; Walsh *et al.*, 2010; Yamazaki, 2010). A não adaptação cultural à envolvente do país de destino e a dificuldade em lidar com o choque cultural é um dos factores que pode estar na base do insucesso da expatriação (e.g. Briscoe *et al.*, 2004; Anderson, 2005; Camara, 2008).

Desta forma, considerando a necessidade de adaptação à cultura, hábitos e costumes de um outro país, o perfil de um gestor expatriado não pode ser igual ao perfil de um gestor nacional (Briscoe *et al.*, 2004; Camara, 2008). O expatriado deve, acima de tudo, possuir inteligência cultural, ou seja, ter a percepção da necessidade de adaptação dos seus comportamentos à nova cultura (e.g. Ascalon, *et al.*, 2008; Farh *et al.*, 2010; Rose *et al.*, 2010), para além de competências como sensibilidade cultural, aptidão linguística, resiliência (Hurn, 2006), abertura de espírito, capacidade de adaptação à mudança, curiosidade cultural ou o respeito pelos outros (e.g. Briscoe *et al.*, 2004; Camara, 2008).

Outro aspecto a considerar no sentido de facilitar a adaptação cultural dos expatriados prende-se com a aplicação de formação intercultural (e.g. Black *et al.*, 1989; Romero, 2002; Vance *et al.*, 2002; Littrell *et al.*, 2005, Lee *et al.*, 2006; Tarique *et al.*, 2009; Selmer, 2010), sendo que esta tem como objectivo ensinar ao expatriado os hábitos e costumes da nova cultura, facilitando a sua aprendizagem (Littrell *et al.*, 2006).

De acordo com a investigação desenvolvida, verificar-se-á que a família, e o acompanhamento da família durante a expatriação, constitui um factor que facilita a adaptação cultural (e.g. Briscoe *et al.*, 2004; Anderson, 2005; Camara, 2008; Lee *et al.*, 2010).

De forma a aplicar estas teorias, no âmbito desta investigação, é necessário recorrer à aplicação prática de uma metodologia, sendo que será com base em análises qualitativas que esta investigação será desenvolvida, uma vez que permitem a recolha de maior quantidade de informação (Altheide *et al.*, 2005). Para tal, é desenvolvido um estudo de caso, no âmbito das práticas de selecção e de formação desenvolvidas na Empresa *Alfa*¹. Foi seleccionado este método de investigação que consiste numa pesquisa que investiga um fenómeno contemporâneo, em profundidade, no seu contexto real, conduzindo à sua compreensão (Yin, 2009).

Para apurar os factos, serão realizadas entrevistas semi-estruturadas a oito colaboradores da Empresa *Alfa* e uma entrevista ao responsável pela área de expatriados, sendo que a entrevista é uma das técnicas de recolha de dados mais utilizadas no âmbito do estudo de caso (e.g. Fontana *et al.*, 1994, 2005; Reto *et al.*, 1999; Myers, 2009; Yin, 2009). A opção do recurso a entrevistas semi-estruturadas deve-se ao facto de oferecem uma maior amplitude na obtenção de informação (Fontana *et al.*, 1994; 2005) e de, apesar de o investigador conduzir a entrevista com base num guião, o fluxo real de perguntas numa entrevista de estudo de caso pode ser flexível (Yin, 2009), possibilitando o esclarecimento de dúvidas durante a mesma (Bloor *et al.*, 2006).

Recolhidos os dados, é necessário submetê-los a uma análise, com base científica, sendo que, para tal, recorrer-se-á à análise de conteúdo, enquanto técnica de análise de dados. Esta será a técnica de análise de dados seleccionada, pois permite analisar uma grande quantidade de informação, reduzindo o seu conteúdo, de forma a compreender melhor o fenómeno em estudo (Fernandes, 2003).

Após a análise e tratamento dos dados recolhidos, procede-se à apresentação dos resultados obtidos. Estes resultados revelam que a adaptação à nova envolvente cultural é um factor importante para o sucesso da expatriação, bem como o acompanhamento da família e a evidência da inteligência cultural, enquanto aspectos que facilitam a adaptação cultural. Relativamente à formação intercultural, esta não evidencia ser um factor fundamental

¹ Assim denominada por questões de protecção de dados e confidencialidade.

enquanto facilitador da adaptação cultural, uma vez que à maioria dos colaboradores entrevistados não foi aplicada formação intercultural, sendo que estes consideram que a formação não é fundamental para a adaptação à nova envolvente cultural.

Desta forma, é possível concluir que deverá ser atribuída importância na seleção dos expatriados no consiste à evidência da sua inteligência cultural, uma vez que apesar de não evidenciarem o pleno conforto face à envolvente do país de destino da expatriação, a sua capacidade e percepção da necessidade de adaptação dos seus comportamentos revela-se fundamental para conseguirem viver no novo país. É também importante considerar, ou ponderar, os investimentos realizados em termos de formação intercultural, uma vez que esta não apresenta um impacto ou efeitos significativos na adaptação cultural do expatriado, à excepção do apoio e acompanhamento do DRH na instalação e integração na nova envolvente. Para além destes aspectos é fundamental que as empresas que expatriam os seus quadros considerem a importância que a presença da família acarreta durante a expatriação, no sentido em que facilita a adaptação cultural do expatriado, sendo que deverá existir um investimento por parte das empresas direccionado à família do expatriado.

1. Introdução

O expatriado é um colaborador de uma empresa, que opera no mercado internacional e que desempenha funções numa subsidiária dessa empresa (Briscoe *et al.*, 2004), num país que não é o seu país de origem (Lasserre, 2003), durante um período habitual de tempo entre dois a três anos (e.g. Camara, 2008; Barroso, 2011). Neste sentido, é importante considerar que ao deslocar-se para outro país, o colaborador sente um impacto não só a nível profissional, mas também a nível pessoal, tendo que adaptar os seus hábitos e estilo de vida à cultura do país de destino da expatriação (e.g. Walsh *et al.*, 2010; Yamazaki, 2010; Barroso, 2011).

Assim, é fundamental que o expatriado seja dotado de uma grande capacidade de adaptação, sendo pertinente que o perfil de um gestor local será, inevitavelmente, diferente do perfil de um gestor expatriado (e.g. Briscoe *et al.*, 2004; Hurn, 2006; Camara, 2008). Neste contexto, as empresas que pretendem expatriar os seus quadros devem elaborar um processo de selecção rigoroso, uma vez que, muitas vezes, o insucesso da expatriação está associado a lacunas no processo de selecção dos expatriados e na avaliação das suas competências comportamentais (e.g. Graf *et al.*, 2004; Gabel *et al.*, 2005; Hurn, 2006; Lee *et al.*, 2006; Shaffer *et al.*, 2006; Avril *et al.*, 2007; Benson *et al.*, 2009; Walsh *et al.*, 2010).

Outro aspecto importante a considerar no âmbito da expatriação é a aplicação, ou não, de formação intercultural, com o objectivo de facilitar a aprendizagem do expatriado na adaptação à nova envolvente cultural (e.g. Black *et al.*, 1989; Romero, 2002; Vance *et al.*, 2002; Littrell *et al.*, 2005; Lee *et al.*, 2006; Tarique *et al.*, 2009) bem como incrementar o seu desempenho (e.g. Holopainen *et al.*, 2005; Littrell *et al.*, 2006; Selmer 2010).

Desta forma, esta investigação tem como principais objectivos:

- Perceber a importância da adaptação cultural à envolvente do país de destino, no âmbito da expatriação.
- Conhecer as práticas de selecção dos colaboradores e da aplicação de formação intercultural, no âmbito da expatriação, bem como a influência das mesmas na adaptação cultural dos colaboradores no país estrangeiro.
- Investigar a relação entre a adaptação cultural, no contexto da expatriação de colaboradores e as práticas de selecção e de formação intercultural, na Empresa *Alfa*.

É pertinente referir que a expatriação é uma prática cada vez mais comum na esfera organizacional, constituindo uma vantagem competitiva para as organizações que operam no

mercado internacional (e.g. Graf *et al.*, 2005; Holopainen *et al.*, 2005; Benson *et al.*, 2009; Chen *et al.*, 2009 e Ramalu *et al.*, 2010a).

Não obstante, é importante considerar que expatriação de quadros acarreta um elevado investimento para as organizações (e.g. Lasserre, 2003; Anderson, 2005; Holopainen *et al.*, 2005; Littrell *et al.*, 2005, 2006; Avril *et al.*, 2007; Camara, 2008; Ramalu *et al.*, 2010a). Desta forma, é preferível investir em processos de selecção rigorosos (Briscoe *et al.*, 2004; Camara, 2008) e na formação intercultural que facilite a integração do expatriado (e.g. Briscoe *et al.*, 2004; Littrell *et al.*, 2006), uma vez que o insucesso da expatriação implica custos ainda mais elevados para as empresas, não só de ordem monetária (e.g. Graf *et al.*, 2004; Holopainen *et al.*, 2005; Littrell *et al.*, 2006).

Neste sentido, é fundamental que, no âmbito da expatriação, as empresas concentrem os seus esforços na selecção de colaboradores que evidenciem competências comportamentais que facilitam a adaptação a uma nova envolvente cultural (e.g. Briscoe *et al.*, 2004; Hurn, 2006; Camara, 2008; Barroso, 2011), considerando que é fundamental que os colaboradores tenham a percepção da necessidade do esforço de adaptação aos hábitos e costumes da nova cultura para que a adaptação cultural seja bem sucedida (inteligência cultural) (e.g. Ascalon *et al.*, 2008; Farh *et al.*, 2010; Rose *et al.*, 2010).

Com o objectivo de facilitar a adaptação cultural dos expatriados, alguns autores defendem que a formação intercultural desempenha um papel muito importante, no sentido em que tenta facilitar a aprendizagem do expatriado na adaptação às características da nova envolvente cultural (Littrell *et al.*, 2006), preparando o expatriado para viver noutra país (e.g. Tarique *et al.*, 2009) e a interagir com os membros dessa cultura (Selmer, 2010).

Desta forma, o investimento quer em processos de selecção rigorosos, quer na aplicação de planos de formação intercultural, implicam um grande investimento por parte das empresas. Neste sentido, é pertinente investigar, até que ponto esse investimento é rentável e tem retorno para as empresas.

Para o desenvolvimento desta investigação, recorreremos à análise qualitativa para a recolha e tratamento dos dados e informação a recolher, uma vez que os métodos e técnicas qualitativas permitem a recolha de maior quantidade de informação (Altheide *et al.*, 2005). Neste sentido, a recolha de dados e a sua análise pressupõem uma perspectiva holística das questões estudadas (Eriksson *et al.*, 2008).

Desta forma, será com base no método de investigação estudo de caso, que a problemática desta investigação será desenvolvida, especificamente, qual é a importância da adaptação cultural no âmbito da expatriação e como é que as práticas de selecção de expatriados e de formação intercultural influenciam a adaptação à nova envolvente cultural. O estudo de caso é utilizado quando o contexto da investigação é demasiado complexo (Bloor *et al.*, 2006) e consiste numa pesquisa que investiga um fenómeno contemporâneo, em profundidade, no seu contexto real, conduzindo à sua compreensão (Yin, 2009). Para o desenvolvimento desta investigação, será utilizada a Empresa Alfa², com o objectivo de identificar as suas práticas de selecção e formação intercultural no âmbito da expatriação, e perceber qual a influência destas na adaptação cultural dos seus colaboradores expatriados.

Será com base em entrevistas semi-estruturadas que a informação a investigar será recolhida, sendo esta uma das técnicas de recolha de dados mais utilizada nos estudos de caso (e.g. Fontana *et al.*, 1994, 2005; Reto *et al.*, 1999; Myers, 2009; Yin, 2009). As entrevistas semi-estruturadas são em parte orientadas por um guião de entrevista construído previamente pelo entrevistador e outra parte pelas preocupações que surgem ao longo da entrevista (Bloor *et al.*, 2006) e oferecem maior amplitude na obtenção de informação (Fontana *et al.*, 1994; 2005).

Posteriormente, os dados recolhidos em situação de entrevista, serão submetidos a uma análise de conteúdo, técnica utilizada para a análise dos dados. A análise de conteúdo é uma técnica que permite tratar uma grande quantidade de informação, reduzindo o seu conteúdo, com o objectivo de compreender o fenómeno em investigação (Fernandes, 2003) através da descrição do conteúdo subjacente das mensagens (Bardin, 2004) e da sua interpretação (Cooper *et al.*, 2003).

Para uma melhor contextualização, este trabalho de investigação está dividido em três grandes capítulos.

No Capítulo I, denominado de Revisão Bibliográfica, é exposto um enquadramento teórico sobre a problemática em estudo. Inicialmente é abordada a definição de expatriação e expatriados, bem como os desafios com que o expatriado se depara no âmbito da expatriação. É também elaborada uma breve comparação entre a definição de cultura nacional de um país e a cultura organizacional, sendo que a adaptação cultural implica uma adaptação a ambas as culturas. Seguidamente, é abordada a questão da adaptação cultural, a sua definição, quais são

² Assim denominada por questões de confidencialidade e protecção da identidade da empresa.

as fases pelas quais o expatriado passa até alcançar o estágio de adaptação à nova envolvente. Neste ponto é ainda considerado o choque cultural, associado a uma das causas de insucesso da expatriação, seguido da definição de insucesso da expatriação, bem como as causas que estão inerentes. Posteriormente, é exposto um ponto relativo à selecção de expatriados, onde são abordados tópicos que incidem nos critérios de selecção e no perfil do expatriado. Por fim, são expostas algumas considerações teóricas relativamente à formação intercultural. É abordada a definição de formação intercultural e os conteúdos que devem ser incluídos nos planos de formação intercultural. Ainda neste ponto são considerados os estádios em que a formação intercultural pode, ou deve, ser aplicada (antes da expatriação, após a chegada ao país de destino, em tempo real, ou ainda a formação aplicada de forma sequencial). Este capítulo termina com um tópico que incide na importância da formação intercultural no âmbito da expatriação.

No Capítulo II, designado de Metodologia, é exposto um breve enquadramento teórico sobre a metodologia desenvolvida nesta investigação. É elaborada uma abordagem aos estudos qualitativos, ao estudo de caso enquanto método de investigação, o recurso a entrevistas enquanto técnica de recolha de dados e a análise de conteúdo enquanto técnica de análise de dados. Seguidamente, é apresentada uma sumária identificação da Empresa *Alfa*. Posteriormente, é apresentado o procedimento efectuado na recolha dos dados, bem como o procedimento efectuado na análise dos dados recolhidos.

Desta forma, no Capítulo III, intitulado por Resultados, são apresentados os resultados obtidos, em que é elaborada uma exposição de resultados por categoria de análise e uma exposição global dos resultados e uma análise comparativa entre os resultados obtidos das entrevistas realizadas aos oito colaboradores expatriados e os resultados obtidos da entrevista realizada ao responsável pela área de expatriados da Empresa *Alfa*.

A investigação termina com as respectivas conclusões, a apresentação das limitações identificadas na realização da investigação e com algumas sugestões para investigações futuras.

Capítulo I – Revisão Bibliográfica

2. Definição de Expatriação e Expatriados

No âmbito do desenvolvimento desta investigação, convém antes de mais, perceber a definição dos conceitos de expatriação e de expatriados.

De acordo com Camara (2008), a internacionalização das empresas implica o desempenho de funções em subsidiárias estrangeiras, exigindo a deslocação dos colaboradores para os países onde operam. Uma das formas dessa deslocação internacional é designada por expatriação.

Segundo Briscoe *et al.* (2004), a expatriação não é apenas considerada como o processo de movimentação dos quadros de uma empresa para subsidiárias estrangeiras. Deverá ser encarada como o processo de movimentação de gestores de um país para outro, através da mesma empresa na qual estão vinculados. Esses gestores são denominados por expatriados.

A expatriação permite reduzir as distâncias geográficas e reduzir fronteiras, quer para benefício das organizações, quer para benefício profissional dos seus colaboradores (Gabel *et al.*, 2005).

Segundo Lasserre (2003), os expatriados são pessoas que vivem e trabalham num país que não é o seu país de origem. São deslocados de um país para outro durante pelo menos um ano (Littrel *et al.*, 2006) em contexto do negócio internacional, existindo a intenção de regressar ao país de origem no final da expatriação (Ramalu *et al.*, 2010a). Os expatriados têm como objectivo desempenharem uma nova função e desenvolver a sua carreira, através de oportunidades proporcionadas pela empresa-mãe, com o objectivo de desenvolverem uma carreira internacional (Walsh *et al.*, 2010). Estes são colaboradores altamente qualificados com uma experiência especializada e única, que são enviados para desempenhar funções, temporariamente, numa subsidiária da empresa-mãe onde trabalham, localizada num outro país. Romero (2002) define expatriados como colaboradores que estão ligados a um país estrangeiro e que estão aptos a desempenharem um papel de liderança, são detentores de elevados níveis de competências técnicas, comparativamente aos colaboradores do país onde está localizada a subsidiária. Briscoe *et al.* (2004) acrescentam que os expatriados são colaboradores de uma empresa internacional que desempenham funções e gerem processos e operações noutros países, através da negociação e da condução do negócio, capitalizando e absorvendo toda a aprendizagem extraída do negócio internacional. Os expatriados

desempenham um papel central enquanto *controllers* e coordenadores, e são responsáveis pela transferência do conhecimento entre a empresa-mãe e as suas subsidiárias (Lee *et al.*, 2006).

Os expatriados são colaboradores que se deslocam para outro país, que não o seu país de origem, com o objectivo de construir uma carreira internacional. Estes têm um emprego garantido no país de destino antes de abandonarem a empresa-mãe e é a esta que pertencem todas as responsabilidades de preparação e repatriação dos colaboradores (Walsh *et al.*, 2010). De acordo com o mesmo autor, existe um acompanhamento contínuo aos expatriados, por parte da empresa-mãe, para além da preparação e do apoio em questões que não estão relacionadas com o trabalho, que auxiliam na adaptação ao novo país e à nova cultura. Habitualmente recebem formação antes da expatriação, que incide em temáticas como cultura nacional e língua. Os expatriados auferem um pacote salarial que engloba benefícios de educação para os filhos, suplementos de rendas, entre outros elementos. É também da responsabilidade da empresa-mãe a gestão da carreira dos colaboradores expatriados, não só no que respeita à repatriação como também propiciar oportunidades de carreira.

Neste contexto são identificados três grupos de colaboradores internacionais:

- PCN – Parent-Country Nationals (colaboradores nacionais do país onde está localizada a empresa-mãe e onde desempenham funções);
- HCN – *Host-Country Nationals* (colaboradores nacionais do país onde está localizada uma das subsidiárias da empresa-mãe e onde desempenham funções);
- TCN – *Third Country Nationals* (colaboradores de nacionalidade diferente do país onde está localizada a subsidiária e do país onde está localizada a empresa-mãe e que desempenham funções no país onde está localizada a subsidiária), (Briscoe *et al.*, 2004; Lasserre, 2003).

Segundo Camara (2008) a expatriação deve ser diferenciada de outras formas de carreira internacional, devendo apresentar as seguintes características:

- Implica a colocação do colaborador no estrangeiro durante um período alargado (entre dois a três anos) que poderá ser renovável, perante acordo entre as partes (colaborador e empresa-mãe).
- Existe uma mudança efectiva do local de trabalho.
- É mantido o vínculo laboral à empresa-mãe, mas não à função de origem. O colaborador não mantém o direito à função que ocupava anteriormente.

- A relação hierárquica é estabelecida com a subsidiária do país de destino, pertencendo a esta a responsabilidade pelo pagamento da remuneração e atribuição de benefícios e regalias.
- Após a expatriação, o colaborador tem direito a ser reintegrado na empresa-mãe e colocado numa função compatível com o seu perfil de competências.
- O tempo de duração da expatriação é incluído na contagem do tempo de serviço.
- Tem carácter estratégico no contexto da expansão internacional da empresa, sendo a qualidade dos gestores que determina o sucesso da internacionalização.
- Não é utilizada como forma de dispensar colaboradores.
- Não deverá implicar risco na carreira dos colaboradores (em termos de reintegração).

Neste sentido, é importante reforçar a ideia de que é objectivo da expatriação “deixar aos colaboradores locais a gestão futura das Unidades e não ter expatriados “eternos” em lugares de chefia” (Barroso, 2011: 21). Indo de encontro ao defendido por Camara (2008) em que a deslocação de expatriados para subsidiárias estrangeiras justifica-se numa fase de crescimento e consolidação do negócio no país estrangeiro (*HCN*), sendo que após essa fase, as funções de maior responsabilidade até então assumidas pelos expatriados com o objectivo de condução do negócio numa fase inicial, deverão ser transferidas para os gestores locais.

Segundo Lasserre (2003), actualmente existe uma tendência para que o termo expatriado evolua para a designação de gestor global ou internacional.

A expatriação é apenas uma forma de desenvolvimento de uma carreira internacional. Existem outras modalidades de carreira internacional tais como: imigrações, deslocações temporárias, *internacional commuters*, viagens de negócio, viagens internacionais, experiências internacionais de curto, médio e longo prazo, transferências permanentes, *outsourced*, *self-initiated*, entre outros (Briscoe *et al.*, 2004).

Em suma, o que distingue a expatriação das restantes modalidades de carreira internacional são os seguintes aspectos: a manutenção do vínculo do colaborador à empresa-mãe, a reintegração na empresa-mãe, a duração da experiência é limitada no tempo e o acompanhamento permanente por parte da empresa-mãe.

2.1. Os Desafios do Expatriado

Na sequência do exposto nos pontos anteriores, podemos afirmar que à expatriação estão associados muitos outros desafios que não apenas a adaptação ao novo posto de trabalho. Desta forma, apresento alguns desafios com que se deparam os expatriados aquando da sua experiência internacional.

De acordo com Tarique *et al.* (2009), o expatriado tem que saber lidar com a nova envolvente em que está inserido, que é diferente da envolvente com que está familiarizado, onde interage com pessoas com padrões culturais diferentes e que falam uma língua diferente da sua. Desta forma, é fundamental que consiga assimilar a nova cultura e adaptar-se à nova envolvente. O expatriado, no caso de ser casado e ter filhos, tem ainda como preocupação a adaptação da sua família à nova envolvente. De acordo com Lasserre (2003), os expatriados são confrontados com desafios constantes ao longo da expatriação, sendo que estes são identificados em quatro dimensões principais: a nível da adaptação geral ao país de destino, a adaptação à função e à organização, a adaptação da família ao novo contexto cultural e a nível da gestão de carreira (Figura 1):



Figura 1 (Adaptado de Lasserre, 2003): Os desafios do expatriado

Estes são apenas alguns desafios que são apresentados aos expatriados, no contexto da sua experiência internacional. Ao longo do desenvolvimento desta tese, abordaremos temáticas

onde são evidenciados os obstáculos e aspectos que o expatriado deverá considerar, ao estar inserido numa nova envolvente cultural.

3. Cultura Nacional e Cultura Organizacional

Com base em variadas investigações e pesquisas, muitos autores afirmam que a adaptação à cultura nacional e à cultura organizacional são factores que influenciam o sucesso da expatriação de colaboradores de empresas multinacionais, sendo pertinente a sua abordagem (Briscoe *et al.*, 2004). De acordo com o mesmo autor, a gestão de pessoas em contexto internacional, constitui um verdadeiro desafio, derivado da grande variedade de culturas quer entre países, quer entre empresas internacionais. É extremamente complexo gerir um negócio internacional, sendo fundamental ter em consideração os diferentes valores, crenças, comportamentos, formas de negociação, recursos disponíveis, sistemas de vendas, políticas de gestão, responsabilidades do DRH, entre outros aspectos.

Neste sentido, começamos por definir o que se entende por cultura uma vez que perceber o conceito poderá ser útil para ajudar na explicação de aspectos incompreensíveis dos grupos (Schein, 1989).

3.1. Definição de Cultura

O termo cultura é uma palavra de difícil definição que origina inúmeros conceitos e descrições diferentes (Hofstede, 1997) e tem vários significados e conotações (Schein, 1989), não existindo uma definição universal e uniformizada para a sua explicação (Lasserre, 2003). A cultura pode ser considerada como um fenómeno que nos rodeia em todo o momento, sendo resultado da interacção com os outros (Schein, 1989). De acordo com Briscoe *et al.* (2004), a cultura diz respeito a comportamentos e crenças partilhadas por um grupo de pessoas num país, numa região, ou numa organização, ao longo do tempo. Segundo Lasserre (2003), a definição de cultura implica a partilha de padrões de comportamento, um sistema de significados e interpretações partilhadas e um conjunto de pressupostos básicos e soluções para problemas universais, transferidos de geração em geração.

De acordo com Schein (1989), cultura diz respeito a todos os elementos de um grupo ou organização que são estáveis e menos dinâmicos, sendo o resultado de uma aprendizagem complexa. Segundo o mesmo autor, a cultura é constituída por dois elementos: estabilidade estrutural e padrões de integração. Implica a união de rituais, clima, valores e comportamentos, formando um todo coerente. Deve ser vista como a aprendizagem

acumulada partilhada por um grupo, incluindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos, sendo resultado da necessidade humana de estabilidade, consistência e significados (e.g. Schein, 1989; Yamazaki, 2010). Desta forma, Schein (1989) define formalmente cultura como a partilha de pressupostos básicos que resultam da aprendizagem de um grupo na resolução dos seus problemas de adaptação e integração, que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados como válidos, e posteriormente serem encarados pelos seus membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir face a esses problemas.

Hofstede (1997) afirma que, de acordo com a antropologia social, a cultura engloba os padrões de pensamento, de sentimentos e de acção, designando-os como programações mentais. Estas são resultado da aprendizagem contínua do ser humano através da assimilação, que uma vez instaladas na mente, é necessário desaprende-las antes de aprender algo diferente. A cultura “é um fenómeno colectivo, uma vez que é, pelo menos em parte, partilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social onde é adquirida”, isto é, “a programação mental colectiva da mente que distingue os membros de um grupo (...) de pessoas face a outro” (Hofstede, 1997:19). O mesmo autor ressalva ainda que a cultura é adquirida e não herdada, uma vez que provém do ambiente social em que o indivíduo está inserido. É de salientar que todas estas definições de cultura têm em comum a premissa de partilha.

De acordo com Briscoe *et al.* (2004), a cultura de um indivíduo:

- Indica uma orientação sobre quem é, onde pertence e como deve comportar-se;
- Desenvolve a capacidade de adaptação às circunstâncias e de transmitir esse conhecimento de geração para geração (no caso da cultura nacional) ou para o novo colaborador (no caso da cultura organizacional);
- Afecta todos os aspectos dos processos de gestão quer a nível social, quer a nível organizacional: como as pessoas pensam, como resolvem os seus problemas e como tomam decisões.

Tal como referido anteriormente, a cultura varia de país para país, de organização para organização, criando diferenças culturais. A cultura, uma vez formada e concebida, torna-se propriedade de um grupo, permitindo-lhe diferenciar-se de outros grupos (Schein, 1989). Hofstede (1997) identifica quatro aspectos que estão na base dessas diferenças, representando

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

diferentes níveis de manifestação da cultura: rituais, heróis e símbolos (agrupados por práticas, são visíveis ao observador externo) e valores (o núcleo da cultura), (Figura 2).

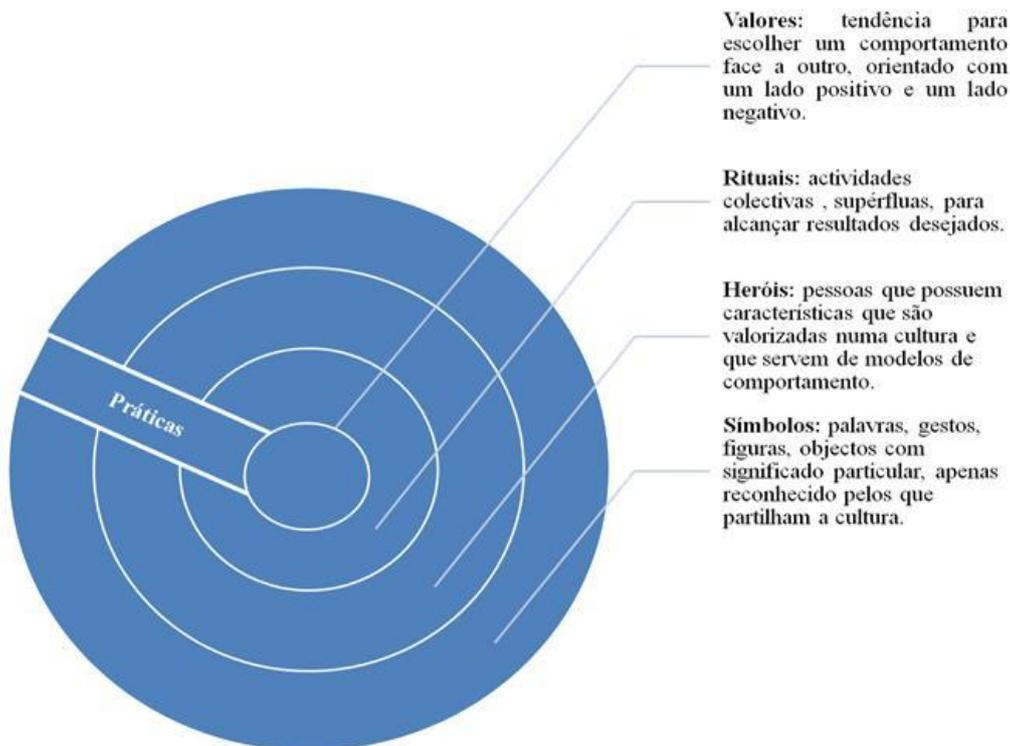


Figura 2 (Adaptado de Hofstede, 1997): As “camadas de uma cebola” ou os diferentes níveis de manifestação de uma cultura.

De acordo com Briscoe *et al.* (2004), uma das formas de compreender a cultura é encará-la como um icebergue, em que apenas uma pequena parte é visível e observável. Neste sentido, surge uma outra forma de encarar a cultura de acordo com três camadas, como ilustra a Figura 3: cultura de superfície, cultura oculta e cultura invisível.

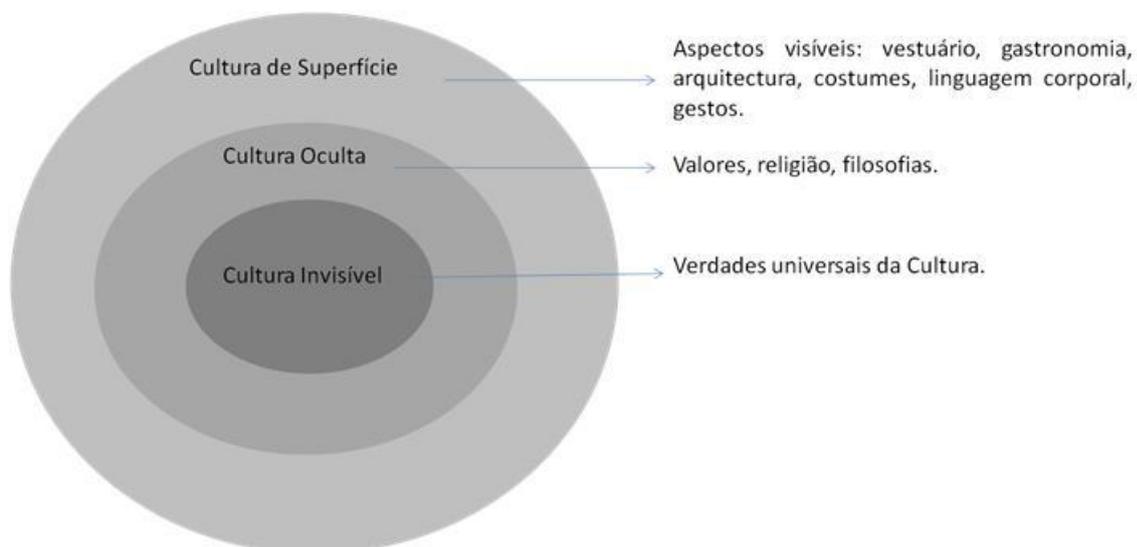


Figura 3 (Adaptado de Briscoe *et al.*, 2004): As três camadas da cultura.

Neste sentido, uma das formas mais divulgadas da manifestação da cultura em níveis é da autoria de Schein (1989). De acordo com este autor, a cultura é definida por níveis em que a mesma se manifesta. Estes níveis variam entre manifestações tangíveis e evidentes que qualquer pessoa pode ver e sentir, até aos pressupostos básicos inconscientes que Schein define como sendo a essência da cultura. Entre estes dois níveis existem valores, normas e regras de comportamento (Figura 4).

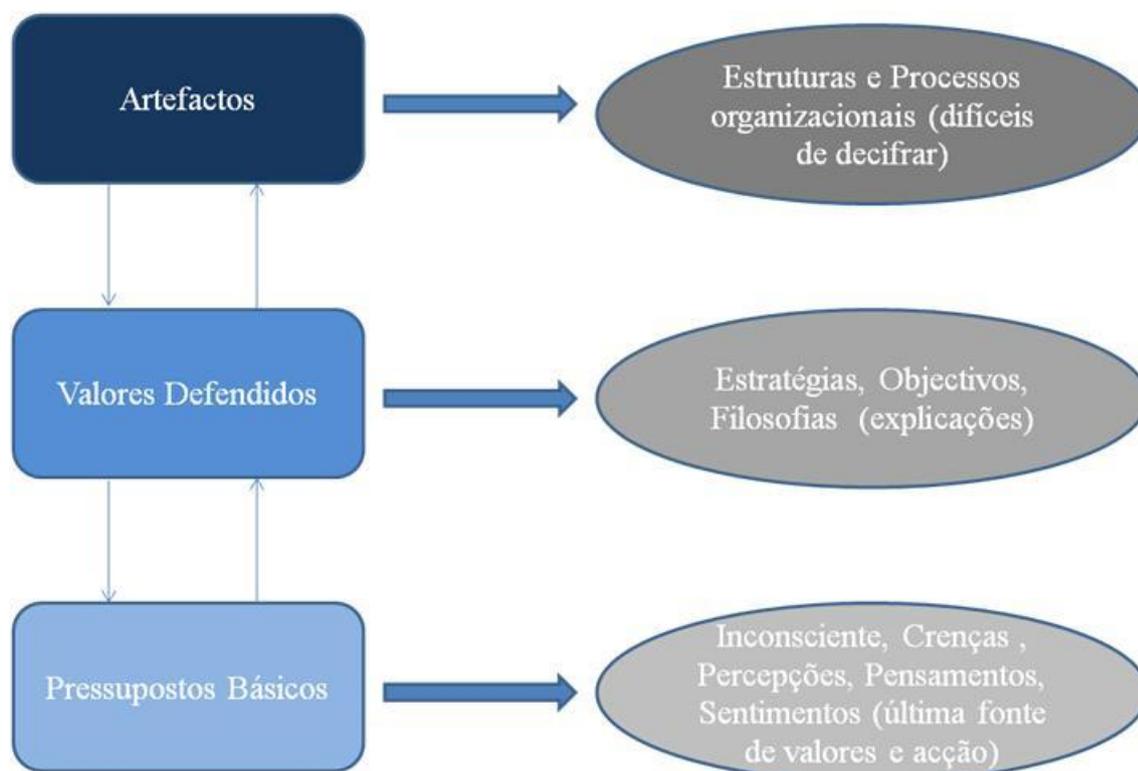


Figura 4 (Adaptado de Schein, 1989): Os níveis da Cultura.

No âmbito deste trabalho, a cultura surge em dois contextos diferentes: a cultura nacional e a cultura organizacional.

3.2. Cultura Nacional *Versus* Cultura Organizacional

Neste contexto é pertinente realçar os principais aspectos que as distinguem, bem como a necessidade de ajustamento e adaptação entre ambas.

Segundo Hofstede (1997, 1998), a cultura organizacional é um fenómeno diferente da cultura nacional em vários aspectos, uma vez que uma organização é um sistema social de natureza diferente de uma sociedade ou nação. Os colaboradores da organização têm liberdade para decidir se querem ou não integrar essa organização, estarem envolvidos nas suas actividades e um dia mais tarde poderem deixar de fazer parte dela. O mesmo não acontece com a

integração numa nação ou país, uma vez que esse processo é iniciado com o nascimento dos indivíduos e desenvolvido ao longo do seu crescimento.

De acordo com Hofstede (1998), é fundamental, para garantir o sucesso do negócio internacional, que exista um equilíbrio entre a cultura nacional e a cultura organizacional, corrigindo e actuando face às lacunas existentes. As empresas internacionais operam em mercados diferentes, em contextos culturais diferentes, mas também seguindo orientações de gestão do negócio diferentes entre as suas subsidiárias. Em suma, ao nível internacional “as diferenças culturais residem mais nos valores, menos nas práticas” enquanto as diferenças culturais nas organizações “residem mais nas práticas, menos nos valores” (Hofstede, 1997: 213). A diferença entre as duas culturas deve-se “aos diferentes papéis representados em cada uma” (Hofstede, 1997: 211).

Neste sentido, o equilíbrio entre valores e práticas poderá ser explicado pelos diferentes lugares de socialização e pelas formas de aprendizagem e assimilação. Enquanto que os valores são adquiridos, assimilados e interiorizados ao longo da vida e, principalmente, durante a infância, na escola e através da família, as práticas organizacionais são aprendidas através da socialização no local de trabalho, onde o indivíduo é adulto e os seus valores já foram enraizados durante a sua infância (Hofstede, 1997).

Em suma, e no contexto desta investigação, de acordo com Hofstede (1998), práticas comuns e valores diferentes, é o que permite a subsistência das empresas internacionais, no contexto da gestão do negócio internacional, sendo desta forma fundamental que exista um equilíbrio entre a cultura nacional e a cultura organizacional. Esta é uma temática que será abordada no próximo ponto, em que irei fazer uma exposição sobre como as diferenças culturais influenciam a gestão das empresas internacionais e das suas subsidiárias e que aspectos deverão ser considerados.

4. A Adaptação a um Novo Contexto Cultural e Impacto no Sucesso da Expatriação

Após a compreensão das diferenças entre a cultura nacional e a cultura organizacional, é fundamental perceber a necessidade de equilíbrio entre ambas, e como a adaptação cultural é crucial para a subsistência e sucesso do negócio em contexto internacional.

Segundo Chen *et al.* (2010), o sucesso da expatriação requer a adaptação aos novos e complexos contextos organizacional e social. Segundo vários autores, com base em estudos e

pesquisas desenvolvidos, a adaptação cultural está relacionada com a performance do expatriado e com o sucesso da expatriação e quanto maior for a adaptação ao novo contexto cultural melhor será a performance (e.g. Anderson, 2005; Gabel *et al.*, 2005; Shaffer *et al.*, 2006; Tarique *et al.*, 2009; Farh *et al.*, 2010; Lee *et al.*, 2010; Ramalu *et al.*, 2010a; Rose *et al.*, 2010) Neste sentido, é fundamental perceber, desde já o que se entende por adaptação cultural.

4.1. Definição de Adaptação Cultural

De acordo com Yamazaki (2010), a adaptação cultural é um fenómeno multifacetado definido como um processo de mudanças de atitudes e comportamentos em resposta a novos estímulos que resultam das exigências da envolvente. A cultura reflecte mudanças psicológicas a nível do conhecimento, atitudes e comportamentos, incluindo aspectos cognitivos, afectivos e comportamentais (e.g. Walsh *et al.*, 2010; Yamazaki, 2010), sendo estes os mesmos aspectos que caracterizam a inteligência cultural. Yamazaki (2010) acrescenta ainda que a adaptação cultural está associada a mudanças emocionais, cognitivas e comportamentais que ocorrem ao longo do tempo como resultado da interacção entre o expatriado e as exigências da envolvente.

De acordo com Lee *et al.* (2010), a adaptação cultural diz respeito ao período de tempo que resulta da transferência internacional, na qual o expatriado aprende o que é esperado do seu novo papel, no entanto, não tem conhecimento sobre como gerir essas expectativas.

Com base no modelo desenvolvido por Black *et al.*, Ramalu *et al.* (2010a, 2010b) consideram que a adaptação cultural é o grau de conforto psicológico do expatriado face aos aspectos da cultura do país de destino. De acordo com a revisão de literatura são identificadas três áreas distintas de adaptação (e.g. Gabel *et al.*, 2005; Littrell *et al.*, 2006; Chen *et al.*, 2009; Lee *et al.*, 2010; Ramalu *et al.*, 2010a; Ramalu *et al.*, 2010b; Walsh *et al.*, 2010; Yamazaki, 2010):

1. Adaptação à envolvente em geral: grau de conforto com as condições de vida em geral, como o clima, unidades de saúde e alimentação; adaptação ao dia-a-dia e satisfação com as condições de vida.

2. Adaptação na interacção com a população do país de destino: capacidade de comunicar e estabelecer relações harmoniosas com a população local; relacionada com a estabilidade emocional e a adaptação psicológica.

3. Adaptação à função e ao trabalho: padrões de desempenho e responsabilidades de supervisão; transferência bem sucedida das práticas de gestão para o país de destino; conforto psicológico face às tarefas desempenhadas e à expatriação; adaptação à cultura, políticas, procedimentos e operações da subsidiária; com a estabilidade emocional e a adaptação psicológica.

Neste sentido, Littrel *et al.* (2006) defendendo a ideia de que a adaptação pode ser subjectiva (o grau em que os expatriados se sentem confortáveis com o seu novo papel) ou objectiva (domínio do novo papel em termos de requisitos e performance), apresentam um modelo de adaptação cultural, que relaciona os três tipos de adaptação supra mencionados (adaptação ao trabalho, adaptação à interacção e adaptação à envolvente geral) com estas duas abordagens (a adaptação subjectiva e adaptação objectiva), (Tabela 1):

	Adaptação ao Trabalho	Adaptação à Interacção	Adaptação Geral
Adaptação Subjectiva	Satisfação com a função	Facilidade em interagir com os outros	Ausência do sentimento de ser estrangeiro.
Adaptação Objectiva	Performance/desempenho	Cooperação com a população local	Acomodação à vida social

Tabela 1 (Adaptado de Walsh *et al.*, 2010): Aspectos da adaptação cultural.

De acordo com Lee *et al.* (2010), os expatriados que apresentam um bem-estar psicológico elevado têm maior consciência sobre a envolvente do país de destino, têm mais autoconfiança, estabelecem relações com a população local e têm uma percepção clara sobre os seus objectivos pessoais e desenvolvimento de carreira.

Segundo Walsh *et al.* (2010), o processo de adaptação a um novo contexto cultural apresenta três resultados: o facto de o expatriado sentir-se estrangeiro e discriminado no país de destino, ou a adaptação bicultural, ou o facto de o expatriado sentir-se parte da cultura do país de destino, sendo que apenas os dois últimos resultados ilustram situações de sucesso na adaptação cultural.

Gabel *et al.* (2005) definem a adaptação cultural como um factor crítico de sucesso da expatriação, sendo o processo de mudança no qual o expatriado tenta adaptar-se à sociedade do país de destino, como forma de satisfação que deriva da aceitação por parte desta e da capacidade de desempenhar as actividades do dia-a-dia afastando o stress.

Segundo Ramalu *et al.* (2010b), a adaptação cultural dos expatriados representa uma abordagem de integração numa nova cultura. Os expatriados estão receptivos face à nova cultura, adaptando novos comportamentos, normas e papéis aos fundamentos da cultura do país de origem, desenvolvendo um mecanismo de adaptação universal, onde a personalidade é adaptada à nova envolvente.

A adaptação cultural pode ser facilitada se o expatriado for sensibilizado às normas e comportamentos adequados ao país de destino (Tarique *et al.*, 2009), sendo que a adaptação cultural depende de aspectos comportamentais e emocionais do expatriado (Lee *et al.*, 2006).

Chen *et al.* (2009) e Yamazaki (2010) afirmam que a dimensão comportamental está relacionada com a adaptação sociocultural. Segundo Yamazaki (2010), a adaptação sociocultural é a capacidade de aquisição de competências socioculturais na interacção com a nova envolvente, que conseqüentemente incentiva o expatriado a aprender, a adquirir e a desenvolver essas competências. Neste sentido, e de acordo com o mesmo autor, a adaptação cultural deverá ser considerada como a forma pela qual os expatriados adaptam as competências da expatriação às exigências da envolvente. Desta forma, segundo Yamazaki (2010), a adaptação cultural está relacionada a aprendizagem, que por sua vez conduz à aquisição de competências (competências interculturais, personalidade, selecção e adaptação sociocultural), através da interacção com as exigências da nova envolvente, tendo sido desenvolvida a teoria da aprendizagem experimental.

Neste sentido, Chen *et al.* (2009) defendem que a adaptação sociocultural implica a adaptação psicológica, definida como o bem-estar subjectivo ou estados de humor, com ênfase em factores comportamentais do processo de adaptação, originando contratos psicológicos. Estes contratos psicológicos criados pelo expatriado, definidos como convicções pessoais adaptadas pela organização, facilitam a adaptação à envolvente (nacional e organizacional) e a sua violação (inconsistência entre o padrão psicológico do expatriado e os seus comportamentos) dificulta a adaptação cultural do expatriado.

Lee *et al.* (2010) afirmam que a interacção com a população local (bem como com outros expatriados), é fundamental para a adaptação cultural, sendo que, quanto maior for a interacção entre o expatriado e os membros da população local, maior é a aptidão para o expatriado reproduzir comportamentos adequados, uma vez que esta interacção constitui uma

fonte de informação que reduz as incertezas relacionadas com situações de trabalho e com outro tipo de situações.

Chen *et al.* (2009) defendem que a adaptação cultural assenta na fórmula *stressors-stress-strains*. *Stressors* são incertezas e exigências da envolvente do país de destino que são incompatíveis com as características do expatriado. Quando o expatriado falha na adaptação aos *stressors*, surgem situações de stress, sendo que o stress está na base da adaptação ou inadaptação à expatriação. *Strains* (tensão) são reacções às experiências de stress, que incluem resultados afectivos, cognitivos e comportamentais (que correspondem à natureza dos conteúdos a incluir na formação intercultural³).

A adaptação cultural é actualmente considerada como um processo de natureza dinâmica associado à inteligência emocional e cultural e à imitação de comportamentos com base na experiência. É um processo condicionado pela motivação do expatriado em compreender, aceitar e adaptar-se às normas do país de destino (Gabel *et al.*, 2005).

Farh *et al.* (2010) e Rose *et al.* (2010) introduzem o conceito de inteligência cultural na adaptação à envolvente do país de destino, que é definido como a capacidade do expatriado em adaptar-se com sucesso a um novo contexto cultural e agir e comportar-se de forma adequada a esse contexto, incluindo situações caracterizadas pela diversidade cultural. Por outras palavras, a inteligência cultural refere-se à capacidade do expatriado lidar, compreender e relacionar-se com pessoas de diferentes culturas. A inteligência cultural é associada aos resultados do expatriado, nomeadamente juízos culturais e tomada de decisão, adaptação cultural e performance na função. É um conceito constituído por quatro dimensões:

- Cognitiva: reflecte o conhecimento de valores, normas, práticas e convenções adquiridas sobre diferentes culturas (a nível económico, legal, sistemas sociais). Esta dimensão permite identificar semelhanças e diferenças entre diferentes culturas.

- Meta-cognitiva: refere-se ao conhecimento ou o controlo sobre as cognições que conduz ao processamento de informações sobre a cultura. Diz respeito às estratégias cognitivas utilizadas para a imitação de comportamentos. É constituída pela consciência e sensibilidade cultural dos expatriados, que são manifestadas nas suas percepções culturais (exemplos: capacidade de planeamento, monitorização e revisão de modelos mentais).

- Motivacional: refere-se ao reconhecimento das diferenças culturais e lida com a motivação que está por trás dos processos e conhecimentos cognitivos. Refere-se ao interesse

³ Ver ponto 6.2..

em cativar os outros e à vontade de adaptação à nova cultura. Esta dimensão inclui três factores motivadores: melhoria (vontade em sentir-se bem consigo próprio); crescimento (vontade em desafiar-se a si próprio); e continuidade (vontade em permanecer na vida dos outros).

- Comportamental: refere-se à capacidade de envolvimento na adaptação a comportamentos de acordo com os conhecimentos e motivações baseados nos valores específicos da cultura. Os expatriados com elevada inteligência cultural/comportamental apresentam comportamentos adequados, baseados nas suas capacidades verbais e não verbais (vocabulário apropriado, gestos, timbre de voz e expressões faciais).

De acordo com Ramalu *et al.* (2010a, 2010b), a adaptação cultural está relacionada com traços de personalidade, nomeadamente com a extroversão, a simpatia e o rigor⁴.

Lee *et al.* (2010) desenvolveram um modelo que relaciona o capital social e o suporte social, enquanto influenciadores na adaptação cultural e na performance do expatriado. Desta forma, definem capital social, que engloba a família e sociedade, enquanto a soma de recursos actuais e potenciais (normas, valores, entre outros) que derivam da rede de conhecimentos do expatriado na sociedade onde está incluído, e apresenta três dimensões: motivação, oportunidade e capacidade. Por outro lado, o autor define o apoio social enquanto a capacidade de apoiar os relacionamentos criados bem como a qualidade dos mesmos, sendo que existem três tipos de apoio social: assistência (disponibilizar informação e assistência ao expatriado); emoção (atração interpessoal entre partes, ou simpatia); e afirmação (apoio expatriado no sentido de reafirmar as suas capacidades e convicções que é capaz de lidar com situações de stress). Assim, os autores relacionam estas duas variáveis defendendo que a motivação, o aproveitamento de oportunidades, os relacionamentos estabelecidos no país de destino, bem como o apoio que é proporcionado ao expatriado, que o ajuda a reduzir incertezas (que resultam de situações de stress, influenciam a adaptação cultural e a performance do expatriado).

O mesmo autor identifica enquanto efeitos da adaptação cultural a tensão, a satisfação com o trabalho, o compromisso com a organização, o desempenho e o regresso prematuro da expatriação.

⁴ Ver ponto 5.2.3..

Neste sentido, de acordo com vários autores, a adaptação do expatriado a uma nova cultura é um processo complexo e constituído por fases distintas (e.g. Littrell *et al.*, 2006; Avril *et al.*, 2007; Selmer, 2010).

4.1.1. Fases da Adaptação Cultural

De acordo com algumas teorias sobre a necessidade da formação intercultural enquanto facilitador da adaptação cultural, o expatriado passa por diferentes experiências ao longo da expatriação, evidenciando diferentes formas de reacção face à nova envolvente (Littrell *et al.*, 2006). Neste sentido, Littrell *et al.* (2006) identificaram quatro fases de adaptação cultural pelas quais o expatriado passa (sendo que, como será abordado num ponto posterior, a formação que é ministrada ao expatriado deverá ser adaptada à fase de adaptação em que se encontra):

1. Fase etnocêntrica (Littrell *et al.*, 2006) ou fase de encantamento (Briscoe *et al.*, 2004): fase de muito curta duração em que o expatriado considera a nova cultura com excitação e entusiasmo (Avril *et al.*, 2007).

2. Fase do choque cultural (e.g. Littrell *et al.*, 2006; Avril *et al.*, 2007): acontece após algumas semanas no país de destino (Littrell *et al.*, 2006) originando situações de stress (Avril *et al.*, 2007).

3. Fase conformista: fase em que o expatriado não está seguro quanto à adequabilidade dos seus comportamentos à nova cultura, na interacção com a população local (Littrell *et al.*, 2006).

4. Fase de adaptação (Littrell *et al.*, 2006): o expatriado interioriza os comportamentos adequados transferindo-os para situações reais, estando adaptados à nova envolvente.

Neste sentido, a Figura 5 representa a evolução da adaptação cultural do expatriado, sendo que após uma fase de euforia, face à nova envolvente, o expatriado passa por uma fase de choque com a nova envolvente e posteriormente começa a adaptar-se à mesma, até alcançar um estado confortável na adaptação.

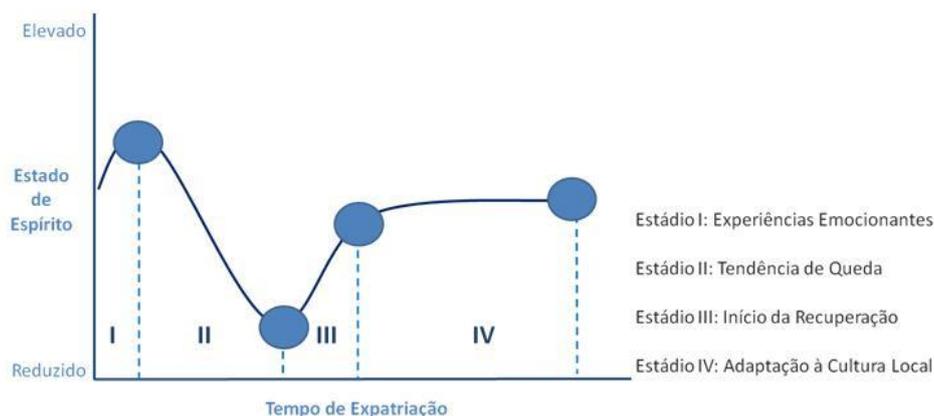


Figura 5⁵: Estádios da adaptação cultural do expatriado.

Neste sentido, saliento a fase de choque cultural, como sendo aquela a que as empresas atribuem maior atenção, nomeadamente através da aplicação de formação intercultural, com o objectivo de minimizar os efeitos do choque cultural e promover o sucesso da expatriação (e.g. Black *et al.*, 1989; Briscoe *et al.*, 2004; Littrell *et al.*, 2005, 2006; Avril *et al.*, 2007; Rose *et al.*, 2010; Ramalu *et al.*, 2010a,2010b).

4.2. Definição de Choque Cultural

Neste contexto, é pertinente perceber o que se entende por choque cultural. De acordo com Littrell *et al.* (2006) o choque cultural é um processo normal de transição e adaptação no qual o expatriado está inserido numa envolvente diferente da do seu país de origem durante um período de tempo, em que vive experiências de stress, ansiedade, confusão, ruptura, desapoio e irritabilidade.

Segundo Briscoe *et al.* (2004), o choque cultural é identificado como um dos principais problemas que surgem na adaptação ao novo contexto cultural, definindo-o como o conjunto de respostas psicológicas e emocionais que resultam da experiência do expatriado quando existe um reduzido conhecimento e compreensão da nova cultura e quando comportamentos inadequados (motivados pela inexperiência e inadaptação) são acompanhados de consequências negativas. Os sintomas emocionais e psicológicos que resultam do choque cultural são, nomeadamente, a frustração, a ansiedade, a raiva e a depressão (e.g. Briscoe *et al.*, 2004; Avril *et al.*, 2007). Na sequência do que foi mencionado no ponto anterior, o choque cultural ocorre quando, após uma fase de euforia face a novas experiências na nova

⁵ Imagem adaptada dos slides do Professor Gonçalo Pernas, da cadeira de Gestão Internacional de Recursos Humanos (2008), da Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos.

envolvente, o expatriado percebe que não compreende grande parte das normas e regras do país de destino, bloqueando o seu ego.

Segundo Avril *et al.* (2007), o choque cultural resulta de reacções induzidas pelo stress que têm efeitos em todos os comportamentos do expatriado, derivados das situações de incerteza com as quais lida a todo o momento.

Littrell *et al.* (2006) afirmam que o choque cultural pode ser explicado pela teoria das expectativas. Esta teoria defende que o expatriado mantém as suas expectativas face às características da sua função no trabalho antes da expatriação para a subsidiária. Estas expectativas são comparadas com as experiências actuais. Se as expectativas criadas sobre a nova função corresponderem à realidade, existe maior probabilidade de o expatriado estar satisfeito, comprometido com a organização e adaptado à envolvente. Quando existem discrepâncias entre as expectativas e a realidade existe maior probabilidade de o expatriado estar insatisfeito e manifestar vontade em abandonar a organização. Estas discrepâncias e insatisfação do expatriado, podem conduzir à inadaptação ao contexto cultural.

De acordo com Briscoe *et al.* (2004), o choque cultural reproduz efeitos negativos no sucesso da expatriação, sendo esta uma das razões do regresso prematuro do expatriado ao país de origem. No entanto, alguns expatriados, não obstante do choque cultural, optam por permanecer no país de destino até ao final da expatriação, e tentam compreender e aceitar a cultura local, adaptando-se gradualmente às suas exigências.

Neste sentido, para além do choque cultural, é pertinente apresentar algumas razões que estão na base do sucesso ou insucesso da expatriação, explicados pela adaptação ou inadaptação ao novo contexto cultural.

4.3. Definição de Insucesso da Expatriação

Neste sentido, tal como supracitado, nem sempre a expatriação é bem sucedida. O insucesso da expatriação é frequentemente medido, erradamente, com base no regresso prematuro do expatriado, antes de terminar a expatriação. No entanto, existem outros aspectos que deverão ser considerados (e.g. Briscoe *et al.*, 2004; Anderson, 2005; Holopainen *et al.*, 2005; Littrell *et al.*, 2006; Camara, 2008; Tarique *et al.*, 2009; Lee *et al.*, 2010).

Segundo Camara (2008), o insucesso da expatriação é caracterizado por: fraco desempenho na função; insatisfação pessoal (do expatriado e/ou da família) com a experiência internacional;

inadaptação às condições locais; a não aceitação do expatriado por parte dos gestores locais; e a incapacidade de identificar e/ou formar um gestor local para o suceder.

De acordo com vários autores, o insucesso da expatriação deverá ser medido pelo mau desempenho do expatriado, uma vez que este poderá permanecer na subsidiária estrangeira até ao final da expatriação e apresentar um fraco desempenho, o que acarreta ainda mais custos para a empresa do que um regresso prematuro da expatriação (e.g. Briscoe *et al.*, 2004; Camara, 2008; Tarique *et al.*, 2009).

Por outro lado, reforçando a opinião de Briscoe *et al.* (2004) e Camara (2008), Anderson (2005) defende que o insucesso enquanto expatriações das quais os gestores expatriados têm que regressar ao país de origem antes da data planeada, como resultado de experiências negativas vividas pelo expatriado ou pela sua família ou de problemas que surgiram com a empresa, não constitui uma definição completamente correcta. Esta definição de insucesso da expatriação com base no regresso antecipado não considera os gestores expatriados que apresentam baixos níveis de performance e que não são identificados para retornarem à empresa-mãe.

Para além dos factores mencionados, Briscoe *et al.* (2004) definem ainda como insucesso da expatriação quando: não existe uma verdadeira aposta no potencial do expatriado por parte da subsidiária; o expatriado não reconhece e perde oportunidades de negócio; o expatriado não utiliza a aprendizagem e a experiência adquirida após a repatriação; e existem rupturas nas relações de negócios.

Assim, segundo Holopainen *et al.* (2005), após o regresso do expatriado à empresa-mãe, é importante considerar que podem surgir situações tais como a reforma do expatriado ou a saída do expatriado para outra empresa, resultando numa situação de insucesso da expatriação, apesar de este ter completado a duração da mesma.

Desta forma, Rose *et al.* (2010) identificam três critérios que medem a eficácia da expatriação: a adaptação cultural, a intenção de regresso antecipado ao país de origem e o desempenho na função.

Neste sentido, uma vez que o insucesso da expatriação implica elevados custos para a empresa (e.g. Lasserre, 2003; Briscoe *et al.*, 2004; Anderson, 2005; Gabel *et al.*, 2005; Holopainen *et al.*, 2005; Littrell *et al.*, 2006; Avril *et al.*, 2007; Camara, 2008; Tarique *et al.*,

2009; Lee *et al.*, 2010; Ramalu *et al.*, 2010a), é importante perceber quais as razões que estão na base desse insucesso.

4.3.1. Causas do Insucesso da Expatriação

Segundo vários autores, a inadaptação ao contexto cultural constitui a principal causa de insucesso da expatriação, conduzindo à desmotivação e à deterioração do compromisso face à empresa (e.g. Vance *et al.*, 2002; Briscoe *et al.*, 2004; Anderson, 2005; Gabel *et al.*, 2005; Holopainen *et al.*, 2005; Littrell *et al.*, 2005, 2006; Lee *et al.*, 2006; Chen *et al.*, 2010; Farh *et al.*, 2010; Lee *et al.*, 2010; Ramalu *et al.*, 2010a; Rose *et al.*, 2010).

Farh *et al.* (2010) defendem a ideia de que quanto maior for o número de relacionamentos estabelecidos entre o expatriado e a população local e os membros da empresa, mais fácil será a sua adaptação ao novo contexto cultural.

Neste sentido, Briscoe *et al.* (2004) e Camara (2008) identificam alguns factores que poderão influenciar o insucesso da expatriação, nomeadamente:

- A duração da expatriação (expatriações com duração mais longa são resultado da vontade da empresa em manter na subsidiária estrangeira os expatriados que necessitam de mais tempo para a adaptação);
- Formação e orientação para a expatriação (a formação e a orientação sobre o novo país e a nova cultura são mais associados praticamente à adaptação cultural bem sucedida);
- No processo de selecção ênfase excessivo nas competências técnicas em detrimento de outras competências fundamentais a experiências internacionais, como expectativas, a motivação e vontade do candidato à expatriação;
- Apoio insuficiente por parte da empresa-mãe ao expatriado (e à sua família), sendo que grande parte das vezes é descurado o apoio à família do expatriado (desenvolvimento de competências linguísticas, apoio na integração do cônjuge no mercado de trabalho, por exemplo), sendo que, mesmo que o expatriado se sinta bem adaptado à nova envolvente, o mesmo poderá não acontecer com a sua família, e assim ditar o insucesso da expatriação.
- A preocupação do expatriado relativamente à repatriação, que poderá ter repercussões na sua performance.

Adicionalmente, tendo como base *surveys*, Briscoe *et al.* (2004) identificaram como causas do insucesso da expatriação: problemas relacionados com a família; personalidade do expatriado ou falhas a nível da maturidade emocional; incapacidade de lidar com elevadas

responsabilidades na função; lacunas nas competências técnicas; insatisfação com as condições e a qualidade de vida; insatisfação com a remuneração e benefícios; lacunas na preparação e formação de competências culturais e linguísticas; a não aplicação de formação intercultural à família (cônjuge e filhos) que acompanha o expatriado; e a quebra de rotinas que não podem ser transferidas para o país de destino. Littrell *et al.* (2005) defende que também a transferência inadequada das práticas de gestão pode justificar o insucesso da expatriação.

Anderson (2005) e Camara (2008) apontam três razões principais para o insucesso da expatriação: a incapacidade de adaptação do cônjuge à nova envolvente; a incapacidade de adaptação do expatriado à nova envolvente; e outros problemas relacionados com a família. Para além destas causas, o mesmo autor identifica a utilização de práticas de seleção inadequadas e lacunas na preparação e formação intercultural ao expatriado, estão na base do insucesso da expatriação.

Camara (2008) afirma que grande parte destas causas de insucesso da expatriação podem ser evitadas através de um rigoroso processo de seleção e de uma preparação intensiva e profunda através da aplicação de formação intercultural e do acompanhamento contínuo, uma vez que a expatriação constitui uma vantagem competitiva para a empresa internacional, cujo insucesso representa custos incalculáveis.

Neste sentido, de acordo com vários autores supra referidos, a adaptação cultural e a performance do expatriado, bem como o sucesso da expatriação dependem e são influenciados pelo rigor dos processos de seleção e de formação dos expatriados, bem como pelo apoio fornecido pelo DRH, tal como ilustra a Figura 6.

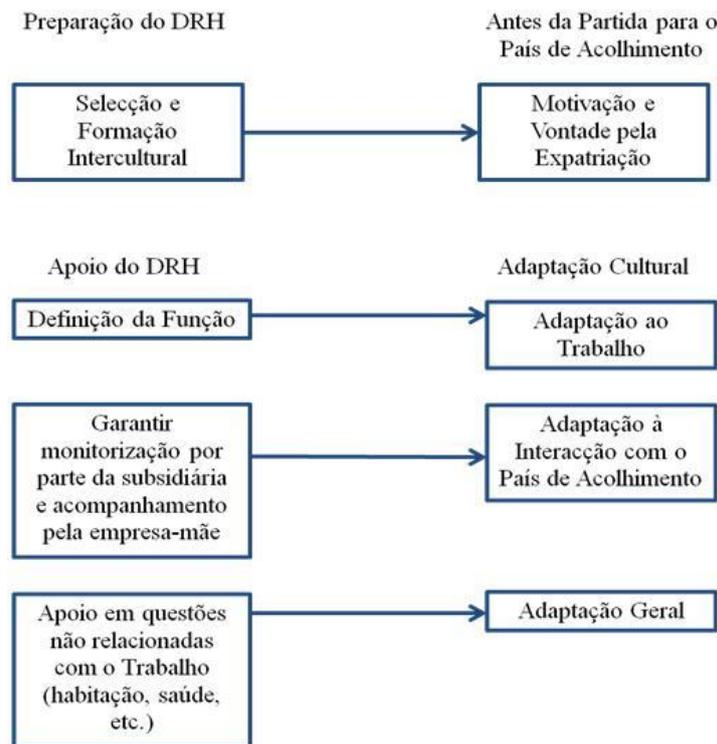


Figura 6 (Adaptado de Walsh *et al.*, 2010): O papel do DRH e a adaptação cultural.

Assim, nos pontos seguintes, apresentamos detalhadamente que cuidados devem ser considerados na selecção do expatriado bem como na sua preparação para a expatriação, em termos da formação intercultural que lhe deve ser ministrada, com o objectivo de garantir o sucesso da expatriação.

5. A Selecção do Expatriado

De acordo com vários autores a adaptação a um novo contexto natural depende, entre outros factores, de um processo de selecção rigoroso dos candidatos à expatriação, influenciando o seu sucesso ou insucesso. Devem ser consideradas não só as competências técnicas dos gestores, mas também as competências específicas fundamentais à adaptação à nova cultura (que não são cruciais num processo de selecção tradicional), sendo, muitas vezes, o insucesso da expatriação explicado por lacunas ou erros cometidos no processo de selecção (e.g. Graf *et al.*, 2004; Gabel *et al.*, 2005; Hurn, 2006; Lee *et al.*, 2006; Shaffer *et al.*, 2006; Avril *et al.*, 2007; Benson *et al.*, 2009; Walsh *et al.*, 2010). Assim, a expatriação é um recurso para o sucesso da estratégia global da empresa na transferência de tecnologia, conhecimento e incremento dos mercados e é fundamental que seja elaborado um processo de selecção rigoroso (Briscoe, *et al.*, 2004).

5.1. Critérios de Seleção do Expatriado

Neste sentido, Briscoe *et al.* (2004) identifica quatro critérios que deverão estar na base da seleção dos expatriados:

1. Adequação à função: habitualmente a grande preocupação das empresas centra-se na seleção de *experts* técnicos. A seleção do expatriado deve estar na base das suas capacidades técnicas e funcionais para o preenchimento de uma necessidade na subsidiária estrangeira.

2. Adaptabilidade cultural: do expatriado e da sua família é tão importante quanto a adaptação à função. O expatriado deve aceitar e adaptar-se à nova cultura não descurando o desempenho da sua função, produção de trabalho e cumprimento das suas responsabilidades.

3. Ambição do candidato e da sua família pela experiência internacional: a disposição para a expatriação influencia o esforço e empenho na adaptação à nova envolvente.

4. Perfil de experiência internacional de sucesso: algumas empresas identificam o perfil de casos de expatriação bem sucedidos para servirem como base de apoio à seleção futura, assumindo que candidatos com perfil semelhante aos casos bem sucedidos são mais favoráveis ao sucesso. Estes perfis incluem factores como a experiência, a educação, interesses pessoais, sinais de flexibilidade, situação familiar e a ambição da experiência internacional.

Para além destes critérios, a situação familiar do candidato constitui um factor relevante, pois muitas vezes, apesar de a empresa identificar o candidato com o perfil ideal para a expatriação, a inadaptação do cônjuge ou dos filhos ao novo contexto cultural pode ditar o insucesso da mesma (e.g. Anderson, 2005; Camara, 2008), originando situações como lacunas na aprendizagem das crianças, problemas comportamentais dos adolescentes, ou instabilidade emocional dos membros da família (Avril *et al.*, 2007).

Lee *et al.* (2006) reforçam a necessidade de outras competências na definição dos critérios de seleção dos expatriados: capacidade de adaptação; competências técnicas; adaptação do cônjuge e da família; capacidade de estabelecer relações interpessoais; ambição pela expatriação; experiência internacional anterior; compreensão da cultura do país de destino; qualificações académicas; conhecimento da língua do país de destino; e compreensão da cultura do país de origem.

Neste sentido, é importante que a empresa defina um perfil de competências no qual possa alicerçar o seu processo de recrutamento e seleção do candidato mais adequado à expatriação.

5.2. O Perfil do Expatriado

Neste sentido, podemos afirmar que o perfil do gestor expatriado deverá ser, necessariamente, diferente do perfil do gestor nacional, sendo que o potencial expatriado deve evidenciar competências comportamentais específicas fundamentais enquanto preditor de sucesso no contacto com novas realidades culturais (e.g. Briscoe *et al.*, 2004; Camara, 2008). Um dos factores que origina o insucesso da expatriação consiste na seleção com base nas competências técnicas, desvalorizando as competências interculturais (Walsh *et al.*, 2010) e este continua a ser, erradamente, o principal critério de seleção de expatriados em várias empresas (e.g. Briscoe *et al.*, 2004; Anderson, 2005). Na seleção do expatriado deve existir uma avaliação específica de competências interculturais (Graf, 2004) e interpessoais, uma vez que, de acordo com estudos desenvolvidos, as características pessoais do expatriado influenciam a sua performance (Holopainen *et al.*, 2005).

Neste sentido, surge a necessidade de definir um perfil para o gestor global, isto é, para os gestores expatriados. Para que seja efectuado um planeamento eficaz na expatriação, a primeira questão a considerar prende-se em perceber e definir os requisitos técnicos e culturais da função que os gestores vão desempenhar, bem como as características do país de destino, sendo fundamental uma análise rigorosa quer da função, quer da envolvente cultural (Briscoe *et al.*, 2004).

Gabel *et al.* (2005) afirmam que o perfil do expatriado deve evidenciar:

- Competências cognitivas, que podem ser analíticas (inteligência cognitiva e emocional), práticas (inteligência política, cultural, social e organizacional) e criativas (capacidade intuitiva e inovadora);
- Traços de personalidade;
- Variáveis da envolvente.

Percy Barnevik (ex-CEO da Asea Brown Boveri), foi um dos impulsionadores da definição do perfil do gestor global, afirmando que o Expatriado deverá evidenciar as seguintes competências (Camara, 2008):

- Competências de Liderança e Gestão: liderança; visão estratégica; conhecimento do negócio; trabalho em equipa e orientação para os resultados.
- Competências Comportamentais: abertura de espírito (adaptabilidade); respeito pelos outros; iniciativa; criatividade; generosidade; paciência; curiosidade intelectual; e sensibilidade.

Uma pesquisa de Ronen e Oddou (Camara, 2008), defende que a capacidade de adaptação à mudança, a abertura de espírito, a sociabilidade, a autoconfiança e a tolerância ao stress, são factores preditores do sucesso da expatriação.

Briscoe *et al.* (2004) defendem que a selecção dos candidatos para a expatriação deverá basear-se nos seguintes factores:

- Maturidade (independência na tomada de decisões; estabilidade emocional; sensibilidade às diferenças; facilidade de separação da vida pessoal da vida profissional).
- Capacidade de aprendizagem de novas línguas.
- Perspectivas favoráveis na expatriação (para o expatriado e para a sua família).
- Características pessoais adequadas (boas condições de saúde; ambição pela experiência internacional; desenvolvimento e adaptabilidade individual e da família).

Segundo os mesmos autores, o grande problema das empresas centra-se em identificar gestores com as competências necessárias para a expatriação. Neste sentido, Briscoe *et al.* (2004) definem o perfil do expatriado do século XXI, que deverá incidir em dois tipos de competências:

- Competências *core*: perspectiva multidimensional; competências de gestão; prudência na tomada de decisão; agilidade/desembaraço; adaptação cultural; sensibilidade cultural; espírito de equipa em equipas multiculturais; e aptidão física e maturidade psicológica.
- Competências Desenvolvidas: aptidão informática; negociação prudente; capacidades enquanto agente da mudança; visão estratégica; e competências de delegação (Briscoe *et al.*, 2004).

Hurn (2006) salienta oito competências fundamentais que o expatriado deve possuir: sensibilidade cultural; aptidão para gerir as diferenças éticas e culturais; aptidão linguística; construir e liderar equipas multiculturais; adaptabilidade; resiliência; auto-motivação; e equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar.

Esta perspectiva sobre o perfil de competências do expatriado é em parte convergente com o que foi mencionado anteriormente. No entanto, de acordo com Camara (2008) não é pertinente que sejam definidos perfis demasiado extensos, uma vez que em contexto de selecção, quanto mais complexo for o perfil de competências mais difícil é o apuramento e avaliação das mesmas (em contexto de entrevista, por exemplo, um bom entrevistador apenas conseguirá analisar em profundidade entre seis a dez competências). Desta forma, Camara (2008) define um perfil de nove competências *core* que cada empresa deverá ajustar à sua cultura, ao país de destino e à complexidade da função:

1. Capacidade de adaptação à mudança
2. Abertura de espírito
3. Sociabilidade
4. Sensibilidade
5. Tolerância ao stress
6. Curiosidade intelectual
7. Respeito pelos outros
8. Conhecimento do negócio
9. Orientação para os resultados

Rose *et al.* (2010) ressaltam ainda que as competências interculturais são cruciais para o sucesso dos expatriados em contexto internacional.

Os autores supracitados defendem que o perfil do Expatriado engloba características pessoais específicas tais como traços de personalidade e a capacidade de lidar com as diferenças culturais e com as emoções, tal como passo a explicar nos pontos seguintes.

5.2.1. A Inteligência Emocional enquanto Competência para a Seleção

De acordo com Avril *et al.* (2007), para além da fluência na língua do país de acolhimento, da experiência internacional anterior (que habilita o expatriado a desenvolver estratégias de adaptação a novas situações), das competências técnicas e da elevada tolerância para a ambiguidade, o candidato à expatriação deve possuir características necessárias a uma adaptação cultural bem sucedida. Uma dessas características que considera fundamental e que deverá ser uma competência a considerar na selecção do expatriado, é denominada por inteligência emocional, também designada por maturidade emocional (Avril *et al.*, 2007). É

uma característica determinante para a adaptação cultural, em termos de resultados, performance, satisfação e decisões (Gabel *et al.*, 2005).

A inteligência emocional é definida por um conjunto de capacidades e competências que influenciam a aptidão para lidar com as exigências da envolvente e engloba: a aptidão para avaliar e manifestar emoções; a capacidade de regular emoções em si próprio e nos outros; a capacidade para canalizar as emoções promovendo o desenvolvimento intelectual e emocional; e a capacidade para criar como auxílio na resolução de problemas (Avril *et al.*, 2007).

Segundo Gabel *et al.* (2005), a inteligência emocional diz respeito a aspectos psicológicos não cognitivos que influenciam o comportamento humano. É um conceito psicológico que descreve o papel e a relevância das emoções nas funções intelectuais. Isto significa que elevados níveis de inteligência emocional reflecte a capacidade do Expatriado agir por si próprio e através dos outros. Desta forma, o mesmo autor afirma que a inteligência emocional está relacionada com a inteligência social e pessoal, podendo apresentar implicações significantes na envolvente social e organizacional.

Avril *et al.* (2007) identifica os seguintes traços psicológicos e de personalidade que descrevem a inteligência emocional, estabelecendo a ponte com o referido anteriormente:

- Tolerância para a ambiguidade: capacidade para lidar com regras e parâmetros dúbios.
- Baixo nível de orientação para os resultados e para as tarefas: o expatriado não deverá ser obcecado pelo alcance rápido de resultados, de forma a evitar a frustração.
- Abertura de espírito: receptividade a novas ideias e aceitação de outros pontos de vista.
- Tolerância à diferença: capacidade para aceitar a mudança e as diferenças e para viver próximo de outros que tenham hábitos diferentes dos seus.
- Comunicação: capacidade de expressão clara.
- Empatia: apreciar como os outros mostram que se identificam intelectual e emocionalmente com o Expatriado.
- Flexibilidade: capacidade para considerar alternativas para a execução de tarefas.
- Curiosidade: sentido de aventureiro e vontade em fazer coisas diferentes.
- Cordialidade nas relações: capacidade de adaptação social e aptidão para socializar com novas pessoas em contextos não familiares.

- Motivação: capacidade de auto-motivação.
- Auto-confiança: evidenciar forte sentimento de auto-confiança em lidar com situações cujos resultados são ambíguos.

Neste sentido, na tentativa de extração de informações e indicadores relativamente à inteligência emocional dos candidatos, a entrevista de seleção deve incidir na descrição de situações e comportamentos e específicos (Avril *et al.*, 2007).

A inteligência emocional deve então ser considerada um critério na seleção do expatriado, uma vez que, de acordo com vários estudos e pesquisas, é uma característica que engloba competências sociais e emocionais que influenciam a forma como se adapta às exigências da envolvente, e como tal está relacionada com a capacidade de compreender, controlar, expressar e ter consciência das suas emoções (Gabel *et al.*, 2005).

Desta forma, e com base em estudos desenvolvidos, a inteligência emocional é uma variável decisiva que explica a adaptação cultural e consequente sucesso da expatriação. A inteligência emocional (e capacidade de lidar com as emoções) ajuda na redução das diferenças culturais entre o país de origem do expatriado e o país de acolhimento, fomentando possibilidades de uma melhor adaptação cultural. Neste sentido, a forte capacidade de adaptação à nova função e à nova envolvente cultural e social pode ser prevista através da introdução da inteligência emocional enquanto critério de seleção, que consequentemente constitui um preditor da adaptação cultural bem sucedida e do sucesso da expatriação (Gabel *et al.*, 2005).

Os autores supracitados definem a inteligência emocional enquanto um traço da personalidade. Neste sentido, o ponto seguinte identifica uma perspectiva desenvolvida, que define o perfil do Expatriado com base em cinco traços de personalidade essenciais.

5.2.2. Teoria da Inteligência Social Intercultural

A inteligência social e intercultural é apresentada como uma extensão da inteligência social que engloba o conceito de inteligência emocional, sendo definida como a capacidade de compreender sentimentos, pensamentos e comportamentos próprios e dos outros, em situações interpessoais, e agir de acordo com essas percepções (Ascalon *et al.*, 2008). Esta extensão é baseada na convicção de que a inteligência social não explica por completo os comportamentos entre diferentes culturas. Neste sentido, a eficácia da inteligência social e intercultural é determinada/medida com base em duas dimensões:

- Etnocentrismo: mede o grau em que uma pessoa julga/critica outras culturas diferentes da sua e não está disposta ou não quer aceitar ou implementar outros comportamentos culturais.
- Empatia: mede o grau em que a pessoa se relaciona com os outros e regula o seu comportamento com base no comportamento dos outros, sendo um elemento-chave da inteligência social.

Isto significa que candidatos com elevada inteligência social e intercultural possuem atributos de empatia e não etnocêntricos.

Desta forma, a inteligência social e intercultural a inteligência social e a cultura, e é definida pela capacidade: de reconhecer e compreender sinais verbais e não verbais de pessoas de culturas diferentes; de efectuar inferências sociais precisas em vários contextos culturais; e de concretizar objectivos sociais relevantes em negociações interculturais e interagir através a aceitação de outras culturas (Ascalon *et al.*, 2008).

Neste sentido, e de acordo com o mesmo autor, a inteligência social e intercultural, constitui um critério válido na selecção dos expatriados, uma vez que permite obter uma perspectiva sobre o seu grau de compreensão e aceitação de diferenças culturais, e da facilidade em criar afinidade com os outros.

Os autores supracitados definem a inteligência emocional e a inteligência social e cultural enquanto traços da personalidade. Neste sentido, o ponto seguinte identifica uma perspectiva desenvolvida, que define o perfil do expatriado com base em cinco traços de personalidade essenciais.

5.2.3. Os Traços da Personalidade na Definição do Perfil do Expatriado

No âmbito da definição do perfil ideal do gestor expatriado, com o apoio de pesquisas e estudos desenvolvidos nesta temática, pode afirma-se que a selecção do expatriado é realizada com base em traços da personalidade, uma vez que estes influenciam a adaptação ao novo contexto cultural, bem como a performance do expatriado (Shaffer *et al.*, 2006; Downes *et al.*, 2007; Ramalu *et al.*, 2010a, 2010b). Este facto justifica-se pelo facto de a personalidade ser um modo, de carácter duradouro, de manifestação de emoções, experiências, atitudes e motivações, que explicam o comportamento dos indivíduos em diferentes situações, sendo

que o conjunto das características da personalidade que podem ser categorizados em cinco dimensões para a sua análise e interpretação (Ramalu *et al.*, 2010b).

Ramalu *et al.* (2010b) afirma que a personalidade é uma competência intercultural fundamental que facilita a adaptação ao novo contexto cultural. Traços de personalidade como a estabilidade emocional, a simpatia e a extroversão, ajudam ao afastamento do stress psicológico, causado pela adaptação à nova cultura, e conseqüente aumento da performance no trabalho, como ilustra a Figura 7:

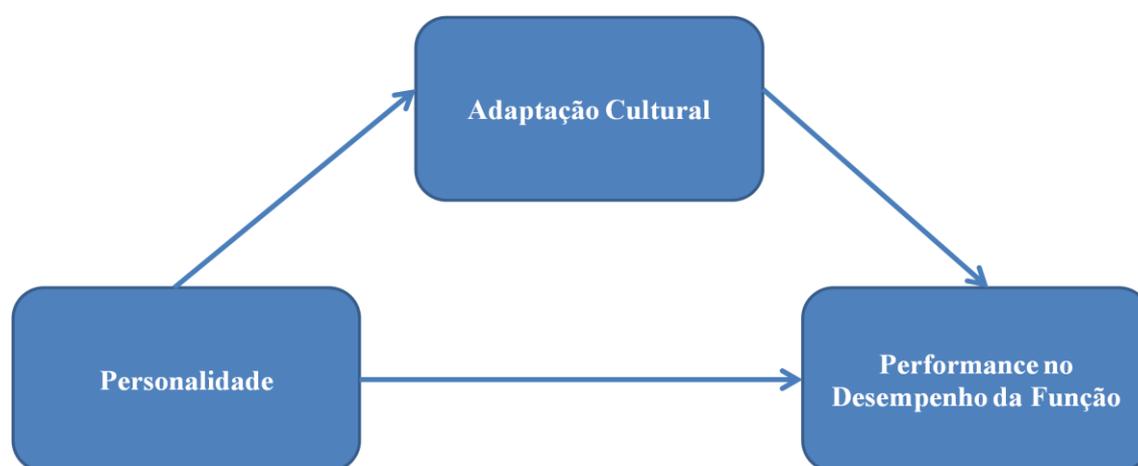


Figura 7 (Adaptação Ramalu *et al.*, 2010b): Modelo de adaptação cultural na relação com a personalidade e a performance.

De acordo com várias pesquisas e estudos desenvolvidos, são identificadas cinco traços/características-chave da personalidade fundamentais na construção do perfil do expatriado (Lee *et al.*, 2006; Downes *et al.*, 2007; Camara, 2008; Ramalu *et al.*, 2010b), que Shaffer *et al.* (2006) define:

1. Rigor (*Conscientiousness*): a medida em que o indivíduo é cuidadoso, diligente, auto-disciplinado e seguro de si. O Expatriado consciencioso é orientado para o trabalho, adapta-se com facilidade à função e aos obstáculos que surjam, estabelece relações interpessoais com facilidade, conduzindo a uma melhor adaptação ao novo contexto cultural.

2. Estabilidade Emocional (*Emotional Stability*): tendência para estados emocionais positivos e atitude serena face a situações de stress. Facilidade em lidar com situações complicadas e delicadas, adaptando-se ao contexto cultural. Está menos susceptível a situações desagradáveis e reduz desconfortos psicológicos associados às experiências internacionais, afastando a hipótese de regresso prematuro da Expatriação.

3. Simpatia (*Agreeableness*): tendência para criar empatia com os outros. Estes Expatriados gostam de colaborar, são mais simpáticos, altruístas, confiantes e aceitam mais facilmente as circunstâncias sociais, incrementando a produtividade. Facilita a comunicação e as relações interpessoais com a população local, atenuando o stress de adaptação à nova função e à nova Cultura.

4. Abertura de Espírito (*Intellectance*): descreve a originalidade, capacidade de inovação, a flexibilidade e a disposição para o risco do Expatriado. Tendência para a curiosidade e vontade em aprender. Ajuda o Expatriado a interpretar comportamentos correctos e errados por parte dos gestores locais, reduzindo a incerteza e aumentando a produtividade.

5. Extroversão (*Extraversion*): refere-se à forma como os Expatriados se expressam a nível verbal e comportamental, sendo que gostam e privilegiam a interacção com os outros. Facilita o desenvolvimento e manutenção de laços com a população local (colaboradores, clientes e parceiros).

Schafer *et al.* (2006) defende que estes cinco traços da personalidade, conjugados com quatro competências interculturais, influenciam a eficácia da performance do Expatriado no que concerne: à adaptação (cultura, interacção e trabalho); as retenções cognitivas; e o desempenho (tarefas e contexto). Estas quatro competências interculturais a compreensão e implementação de novos comportamentos essenciais à adaptação à nova envolvente. Estas dimensões são denominadas por:

1. Flexibilidade Cultural
2. Orientação para as Tarefas
3. Orientação para as Pessoas
4. Etnocentrismo

De acordo com Ramalu *et al.* (2010b), e com base em estudos desenvolvidos, as cinco dimensões da personalidade constituem um preditor válido na performance do expatriado. Desta forma, a adaptação intercultural depende dos traços de personalidade do Expatriado, que por sua vez determina a sua performance.

Com base na revisão de literatura, Downes *et al.* (2007) fundamentam o seu modelo de selecção com base em traços da personalidade, considerando a tipologia de competências interculturais desenvolvida por Mendenhall e Oddou, onde identificam três categorias de traços de personalidade: auto-manutenção, relacionamentos e percepções. Estes traços podem ser dinâmicos (conhecimentos e competências que podem ser adquiridos através de formação)

ou estáveis (capacidades e outras características e interesses). A Tabela 2 identifica os traços de personalidade dinâmicos (denominados como *hard skills*) e estáveis (denominados por *soft skills*) considerando três categorias.

Categorias de Traços de Personalidade Interculturais	Traços Dinâmicos	Traços Estáveis
Traços de Auto-Manutenção	Conhecimento cultural Gestão do stress	Estabilidade emocional
Traços de Relacionamento	Estratégias de resolução de conflitos	Extroversão Simpatia
Traços Perceptuais	Espírito crítico	Rigor Abertura de Espírito

Tabela 2 (Adaptado de Downes *et al.*, 2007): Traços de personalidade dinâmicos e competências estáveis.

Este modelo de seleção, desenvolvido com base nos traços identificados na revisão de literatura (tolerância ao stress, nível de realização, intuição, criatividade, entre outros), incorpora traços de personalidade estáveis e dinâmicos. Os traços estáveis são considerados os mais importantes, sendo estes aqueles que os expatriados têm que possuir e evidenciar, caso contrário deveriam ser eliminados do processo de seleção. Os traços dinâmicos podem ser desenvolvidos e adquiridos, não sendo estes factores eliminatórios do processo (Downes *et al.*, 2007).

Face ao exposto neste ponto, e de acordo com Downes *et al.* (2007), é possível relacionar as características do perfil do expatriado com as necessidades da formação, uma vez que são verificadas lacunas a nível dos traços dinâmicos (*hard skills*) identificados na seleção, que podem ser ultrapassadas através da formação intercultural, sendo este o tema que será abordado de seguida.

6. A Formação Intercultural na Expatriação

De acordo com Lee *et al.* (2006), existe uma relação entre as características do expatriado e as suas necessidades de formação. De acordo com vários estudos desenvolvidos, a formação intercultural aumenta o desenvolvimento da capacidade de adaptação dos expatriados ao novo contexto cultural e organizacional. No contexto da expatriação, e da importância da transferência do conhecimento, a formação constitui uma importante ferramenta na promoção da aprendizagem e na partilha do conhecimento.

Na sequência das temáticas abordadas, e tal como já foi mencionado anteriormente, as lacunas na formação ministrada aos gestores no contexto da expatriação, é um dos factores que estão na base do insucesso da expatriação, uma vez que a formação intercultural promove e facilita a adaptação intercultural (e.g. Romero, 2002; Vance *et al.*, 2002; Littrell *et al.*, 2005; Lee *et al.*, 2006; Tarique *et al.*, 2009; Selmer, 2010) e a interacção em contexto internacional (Black *et al.*, 1989), existindo uma relação positiva, cientificamente comprovada, entre a formação intercultural e a performance, e uma relação negativa com o regresso prematuro da expatriação (Littrell *et al.*, 2006). Os expatriados identificam inúmeras diferenças entre a cultura do seu país e a cultura do país de destino, sendo neste sentido necessária uma formação (Lee *et al.*, 2006).

Uma vez que o capital humano é o recurso que constitui a vantagem competitiva mais importante da empresa, a formação dos recursos humanos em contexto internacional é fundamental para o sucesso no mercado global. A preparação dos gestores antes da expatriação é um factor crítico de sucesso tal como a selecção do candidato ideal. Muitas empresas focalizam, erradamente, a formação aos expatriados na componente técnica, descurando a formação na componente cultural (Briscoe *et al.*, 2004). A formação intercultural ajuda o expatriado a perceber a cultura do país de destino e a desenvolver a sua orientação de aprendizagem (Avril *et al.*, 2007).

Desta forma, é fundamental perceber desde já em que consiste a formação intercultural.

6.1. Definição de Formação Intercultural

A formação intercultural distingue-se da formação tradicional no sentido em que incide na sensibilização para a alteração de comportamentos, e não na mera transmissão/aquisição de conhecimentos (Littrell *et al.*, 2005).

Segundo Littrell *et al.* (2006), a formação intercultural é definida como um processo educativo utilizado para fomentar e facilitar a aprendizagem através do desenvolvimento de competências cognitivas, afectivas e comportamentais, necessárias para o sucesso na interacção com diversas culturas. A formação intercultural tem como objectivo preparar os expatriados para viverem num novo país, facilitando a interacção e adaptação intercultural (Tarique *et al.*, 2009), sensibilizando-os a interagirem com membros de outra cultura diferente da sua (Selmer, 2010).

A formação intercultural tem como propósito dotar os expatriados de conhecimentos, competências e atitudes necessárias à adaptação intercultural, à performance na função a desempenhar e na interacção com os membros da população local (Littrell *et al.*, 2005).

O grande objectivo da formação intercultural resume-se a aprender como aprender, uma vez que a formação não consegue por si só preparar o expatriado para responder em conformidade com todas as situações. Isto significa que a formação constitui um meio que ensina o expatriado sobre como aprender e adquirir informação sobre uma nova cultura, de forma a agir adequadamente às novas situações que se lhe impõem, dotando-o de competências específicas (Littrell *et al.*, 2006). Esta adaptação de comportamentos deve ser aplicada ao contexto social e organizacional, reduzindo a probabilidade de inadaptação face a situações inesperadas (Selmer, 2010). Outro objectivo da formação intercultural consiste em permitir que o expatriado faça atribuições isomórficas e que esteja apto para lidar com as expectativas. A formação intercultural tem ainda como objectivos: apoiar os expatriados na superação das dificuldades; apoiar o expatriado no desenvolvimento de relações de carácter positivo; ajudar os expatriados na realização das tarefas que não estejam relacionadas com o trabalho; e permitir que os expatriados lidem com sucesso face a situações de stress (Littrell *et al.*, 2006).

Segundo Littrell *et al.* (2006), a formação intercultural é actualmente considerada como uma ferramenta útil na preparação dos gestores expatriados que farão parte de equipas multiculturais. Neste sentido, é pertinente consolidar, a importância da formação intercultural em contexto internacional.

Assim, considerando a utilidade que a formação intercultural pode exercer na expatriação, é relevante perceber quais os conteúdos que devem ser incluídos, para que a formação seja eficaz.

6.2. Conteúdos da Formação Intercultural

De acordo com Littrell *et al.* (2006), apesar de existir uma relação positiva entre a formação intercultural e a performance, é fundamental ter em consideração alguns aspectos que devem ser considerados como moderadores nesta relação e que de igual modo influenciam a performance do expatriado: a duração da formação; as características da função a desempenhar; situação familiar; características da empresa; características individuais; tenacidade cultural; e rigor da formação.

Segundo Briscoe *et al.* (2004), para o sucesso da expatriação é fundamental que os gestores expatriados e a família que os acompanham sejam providos de informação sobre a expatriação (compensação, benefícios, taxas, medidas de segurança, repatriação) e sobre o país de destino (diferenças culturais no que respeita a normas, valores, entre outros aspectos), que os apoiem na adaptação à nova cultura e à tomada de decisões. Desta forma, a familiarização com o novo contexto cultural deverá ser rigorosamente planeada, desenvolvendo competências nos expatriados que os ajudem a sentir-se mais confortáveis e a aumentar a sua produtividade. O mesmo autor defende que os programas de formação intercultural devem incidir nos problemas e dificuldades que surgem no âmbito da expatriação no que respeita aos negócios, à família e aos governos.

Neste sentido, e como supracitado, os planos de formação devem ser adaptados e adequados às características e necessidades de cada gestor, quer em termos individuais, quer em termos da nova envolvente cultural, de forma a aumentar a probabilidade da sua eficácia (Littrell *et al.*, 2006; Downes *et al.*, 2007). Segundo Camara (2008), o tipo de formação intercultural ministrada aos expatriados, em termos de duração da formação e nível de profundidade e de exigência, é definido em função do tempo da expatriação.

De acordo com Briscoe *et al.* (2004), não existe um padrão geral para a adaptação dos programas de formação às condições locais e à respectiva cultura, no entanto, deve ser efectuado um esforço para compreender a legislação, as práticas e as obrigações dos colaboradores locais. Apesar do desenvolvimento de programas de formação completos e abrangentes, a sua não adaptação ao contexto local pode conduzir à sua ineficácia, e consequentes efeitos negativos na performance (Vance *et al.*, 2002). Considerando os elevados custos que a formação intercultural acarreta, por vezes, as empresas limitam-se a transferir os programas de formação, não considerando as normas culturais locais, tornando-os inadequados (Briscoe *et al.*, 2004). É essencial considerar que os comportamentos variam de país para país e de cultura para cultura (Vance *et al.*, 2002). Esta adaptação dos programas de formação não deve limitar-se à sua tradução para o idioma local. É necessário analisar as restantes questões da envolvente (Briscoe *et al.*, 2004). Os conteúdos da formação intercultural podem, por exemplo, ter como base a análise do país de destino no âmbito das suas dimensões culturais segundo Hofstede e, a partir daí, identificar diferenças culturais entre o país de origem e o país de destino e desenhar o plano de formação incidindo nos aspectos que se revelem mais críticos (Black *et al.*, 1989), no entanto, essa análise não é suficiente (Vance *et al.*, 2002).

De acordo com Littrell *et al.* (2006), no desenvolvimento dos programas de formação é necessário considerar três elementos-chave: as necessidades do expatriado, a personalização da formação no desenvolvimento das metodologias adequadas e o desenvolvimento de programas de formação de qualidade.

Relativamente aos conteúdos formativos, estes devem incidir nas seguintes dimensões:

- Cognitiva (Walsh *et al.*, 2010): visa transmissão/divulgação de informação através de conferências e outros meios não participativos. Os conteúdos cognitivos incluem informação essencial sobre geografia, clima, habitação, escola, mercado, operações da empresa (Selmer, 2010). Ou seja, aquisição de conhecimentos sobre a cultura (história, economia, política, práticas de negócio, relações familiares, assuntos sensíveis) (Briscoe *et al.*, 2004).
- Afectiva (Walsh *et al.*, 2010): visa provocar reacções nos expatriados para que aprendam a lidar com incidentes culturais delicados (Selmer, 2010).
- Comportamental (Walsh *et al.*, 2010): visa improvisar estilos de comunicação junto dos participantes com o objectivo de sensibilizar os expatriados a estabelecerem relações harmoniosas com os membros de outras culturas. Os conteúdos comportamentais facilitam a comunicação, ajudam na adaptação das atitudes à cultura local (Selmer, 2010) e na gestão do stress (Briscoe *et al.*, 2004).
- Performance: visa dotar o expatriado de capacidades para desempenhar as suas tarefas em contexto de trabalho com sucesso transmitindo-lhe técnicas e competências de gestão, capacidade criativa, espírito crítico, compreensão do trabalho e das actividades (Briscoe *et al.*, 2004).

Segundo Romero (2002), os programas de formação devem incluir tópicos tais como: língua, sensibilização cultural, informações específicas do país de destino, assimilação cultural, flexibilidade e normas do negócio locais.

Camara (2008) defende que os programas de formação devem ser direccionados ao expatriado e à sua família que o acompanhará, e devem abranger quatro itens fundamentais:

- Informações sobre a história e cultura do país de destino;
- Informações sobre o idioma local, ou o dialecto local mais difundido (no caso de ser o mesmo idioma do país de origem);
- Informações sobre normas e regras de conduta social e protocolos.
- Aconselhamento para o processo de mudança e os desafios que se vão colocar durante a permanência no novo contexto cultural.

Briscoe *et al.* (2004) propõe que o plano de formação intercultural deverá incidir nos seguintes tópicos:

- Competências de negócio intercultural: estilos de negociação em diferentes países.
- Gestão do choque cultural: expectativas e formas de lidar com o stress na adaptação.
- Adaptação ao estilo de vida: como lidar com os diferentes estilos de compras, transporte, de lazer e familiares.
- Rotina no país de destino: problemas com água ou electricidade.
- Costumes locais e etiqueta: vestuário e diferentes padrões de comportamentos entre homens e mulheres.
- Áreas de estudo: envolvente política e religiosa; geografia local.
- Plano de repatriação: como manter contacto com a empresa-mãe e como identificar oportunidades de regresso.
- Estratégias de aprendizagem do novo idioma (antes da expatriação e após chegada ao país de destino).

Segundo o mesmo autor, a abordagem a estas temáticas pode ser feita através de:

- Aconselhamento: no que refere a compensação, benefícios e taxas; viagens; transporte e armazenamento de bens de consumo; gestão da habitação e da propriedade; transportes locais; subsídios; férias; orientação e formação no novo idioma; e opções e despesas com a educação dos filhos.
- Formação propriamente dita: relativamente a costumes locais; políticas; religião; atitudes, leis locais; saúde e segurança; sensibilidade cultural e alimentação, apresentação da subsidiária (história, políticas e colaboradores).

Estes conteúdos que compõem os programas de formação intercultural, incidem no pressuposto de que existe uma relação entre ensinar e aprender, em que a formação transmite os conteúdos essenciais para a adaptação ao novo contexto cultural, no entanto, o expatriado deve evidenciar capacidades e vontade em adquirir e aplicar adequadamente os conhecimentos transmitidos (Lee *et al.*, 2006).

Neste sentido, no âmbito da formação intercultural, surgem algumas teorias que justificam a sua aplicação, nomeadamente no que se refere à aprendizagem enquanto resultado da formação. Na sequência da teoria da aprendizagem social (Black *et al.*, 1989) surge a necessidade de adequação dos métodos e técnicas de formação intercultural às características da expatriação e do expatriado.

Desta forma, considerando a importância da formação intercultural na adaptação cultural, é pertinente perceber em que momento ou em que momentos deverá ser ministrada.

6.3. Estádios da Formação Intercultural

De acordo com vários autores (e.g. Briscoe *et al.*, 2004; Littrell *et al.*, 2006), uma das grandes dúvidas das empresas prende-se com a questão de quando ministrar formação intercultural aos gestores expatriados.

De acordo com Briscoe *et al.* (2004), a formação intercultural deve ser ministrada: antes da partida do expatriado, abordando temáticas como a orientação cultural, o estudo de área e instruções sobre o idioma; e após a chegada do expatriado ao país de destino, incidindo na questão da orientação cultural, novamente, e na resolução de problemas práticos.

Avril *et al.* (2007) identificam três estádios da formação intercultural, num plano e formação bem estruturado: formação antes da partida para a expatriação, formação após chegada ao país de destino e formação em tempo real.

6.3.1. Formação Antes da Partida para a Expatriação

Segundo Avril *et al.* (2007) no primeiro estágio da formação intercultural a formação é ministrada no país de origem do expatriado. A aplicação de formação intercultural antes da partida para a expatriação constitui uma forma tradicional de ministrar este tipo de formação (e.g. Littrell *et al.*, 2006; Selmer 2010), sendo a prática mais comum entre as empresas internacionais (Littrell *et al.*, 2005), ajudando o expatriado a criar expectativas realistas sobre o país de destino.

A formação intercultural antes da partida para a expatriação consiste em proporcionar ao expatriado conhecimentos básicos sobre a cultura do país de destino, que necessitará imediatamente após a chegada, incluindo hábitos obrigatórios e costumes, bem como a língua falada (Avril *et al.*, 2007). Para além destas questões, a formação intercultural neste estágio deverá incidir na explicação sobre o que significa ter orientação de aprendizagem (desenvolvimento de competências através da aquisição de novas competências com base em novas situações – aprender através da experiência e procurar oportunidades para aprender), transmitindo ao expatriado que as situações ambíguas não podem ser evitadas, devendo encará-las como oportunidades de aprendizagem, ou seja, o expatriado deverá aprender, através das situações, a desenvolver estratégias de melhoria e aperfeiçoamento dos seus

comportamentos. Deverão ser utilizados como métodos de formação *role plays* e a visualização de vídeos com testemunhos de sucesso (Avril *et al.*, 2007). Outro aspecto também a considerar prende-se em utilizar estratégias didácticas como estudos de área, assimilações culturais e *briefings* informais (Littrell *et al.*, 2006).

Por fim, nesta formação deverá também ser transmitido ao expatriado que após a chegada ao país de destino, a fase de encantamento inicial é seguida de um choque cultural. Neste sentido, deverá ser disponibilizado ao expatriado um guia sobre dieta e exercício, uma vez que o choque cultural está associado a situações de stress, em que o exercício regular e uma dieta saudável poderão diminuir a reacção do corpo ao stress, existindo uma relação entre o bem-estar físico e a performance mental e redução da ansiedade (Avril *et al.*, 2007).

Segundo Vance *et al.* (2002), a formação intercultural ministrada antes da partida para a Expatriação é baseada, geralmente, na teoria da aprendizagem social e na adaptação intercultural. Para além da mera adaptação à nova envolvente organizacional, esta formação tem como finalidade desenvolver a capacidade de o expatriado trabalhar e interagir com os membros da organização no país de destino. Neste sentido, a formação antes da expatriação constitui um benefício para o expatriado permitindo-lhe aprender o máximo possível sobre a cultura do país de destino (Littrell *et al.*, 2006).

De acordo com Selmer (2010), a formação intercultural antes da expatriação é ministrada cerca de um mês antes da expatriação, no entanto, deverá corresponder com o período em que o expatriado estiver mais motivado para aprender, para que a formação seja mais eficaz. O mesmo autor defende que a formação intercultural deve ser ministrada com base nas necessidades e nas características do expatriado. Isto significa que a necessidade e eficácia da formação aumentam com as diferenças interculturais entre o país de origem e o país de destino. Quando os expatriados identificam várias dificuldades associadas ao desempenho de uma nova função e à deslocação para um país com uma nova cultura, estão mais susceptíveis, motivados e receptivos à formação e à aprendizagem.

Selmer (2010) identifica alguns problemas relacionados com este tipo de formação, nomeadamente sensibilizar os expatriados a uma nova cultura, em que estes poderão considerar os aspectos abordados irrealistas e no final da formação ficam apenas com ideias estereotipadas sobre a cultura do país de destino. Este tipo de formação tem geralmente uma duração muito curta para que os expatriados consigam assimilar as diferenças culturais. A

formação intercultural antes da expatriação centra o objectivo em apoiar o expatriado na “desaprendizagem” de alguns aspectos da cultura de origem, ao invés de incrementar a adaptação a normas e comportamentos do país de destino.

Estes deverão ser os conteúdos e aspectos a considerar no primeiro estágio da formação intercultural.

6.3.2. Formação Após Chegada ao País de Destino

Segundo Avril *et al.* (2007), o processo de formação intercultural deve continuar após a chegada do expatriado ao país de destino. Vários autores defendem que a formação ministrada nesta fase é mais eficaz que a formação ministrada antes da expatriação (Littrell *et al.*, 2005, 2006; Selmer 2010), uma vez que é relevante o acompanhamento ao expatriado durante a fase do choque cultural, facilitando a atenuação dos seus efeitos e a integração (Avril *et al.*, 2007).

Neste estágio, a formação intercultural tem como objectivo aumentar a probabilidade de sucesso na integração do expatriado na nova envolvente, reduzindo o impacto do choque cultural e facilitando o processo de assimilação da nova cultura (Avril *et al.*, 2007).

Segundo Avril *et al.* (2007), durante este estágio da formação intercultural são utilizadas duas modalidades de formação: formação em sala e formação através de CD-ROM. A formação em sala apresenta alguns inconvenientes: é dispendioso o pagamento de um formador qualificado; e é difícil de agrupar os expatriados para a formação presencial, sendo que o pagamento muitas das vezes tem que ser individual. A formação através de CD-ROM é mais eficaz, flexível, personalizada e pode ser adaptada à disponibilidade do expatriado. O inconveniente desta modalidade de formação prende-se com o facto de ser o expatriado a decidir quando a formação é ministrada. Neste sentido, é reforçada a ideia da necessidade de orientação de aprendizagem.

De acordo com Selmer (2010), a formação intercultural neste estágio pode ser mais eficaz se for ministrada algum tempo após a chegada do expatriado ao país de destino, quando o expatriado tenta lidar com o choque cultural, ao invés de ser ministrada de imediato. O autor assume que na fase do choque cultural o expatriado tenta lidar com muita informação desestruturada com base na sua experiência, que pode estruturar e atribuir significados aquando da formação intercultural, que focaliza as estruturas e relacionamentos no país de destino, na visão sobre o mundo, na mentalidade, valores e padrões sociais. Neste sentido, é

importante que o expatriado tente recolher informação com o objectivo de adaptar a experiência vivida no país de destino à informação padronizada transmitida neste estágio da formação intercultural, estruturando desta forma os seus comportamentos.

Littrell *et al.* (2006) defendem que na formação intercultural ministrada após a chegada ao país de destino, devem ser utilizados como métodos de formação *role plays*, simulações e formação *on-the job*.

6.3.3. Formação em Tempo-Real

Segundo Avril *et al.* (2007), a formação em tempo real é o terceiro e último estágio da formação intercultural, podendo constituir um factor-chave de sucesso para a expatriação, uma vez que é praticamente impossível que todas as situações interculturais sejam abordadas nos dois estádios anteriores da formação. A formação em tempo real é considerada mais importante e efectiva que a formação ministrada antes da expatriação (Vance *et al.*, 2002). Consiste em disponibilizar ao expatriado recursos que pode transformar em informação a utilizar em novas situações, em que as empresas podem optar por contratar consultores locais para o apoiar o expatriado. O mesmo autor identifica como recursos de apoio na formação em tempo real associações, grupos de negócio, colegas de trabalho e expatriados locais. Neste estágio de formação são também utilizados *chats* direccionados para expatriados. É de ressaltar que é fundamental que o expatriado possua uma orientação de aprendizagem bem definida de forma a conseguir gerir todos os conselhos nesta formação em tempo real (Avril *et al.*, 2007).

Avril *et al.* (2007) afirmam que, num novo contexto cultural, muitas situações aparentemente simples podem tornar-se verdadeiramente complexas. Walsh *et al.* (2010) defendem que deverá ser dado apoio ao expatriado, nomeadamente por parte do DRH, no que consiste à implementação no país de destino e no novo contexto cultural, aspectos já referidos anteriormente ao longo da exposição teórica (assuntos bancários, transportes, sistema de saúde, lazer, actividades sociais, adaptação da família, escola das crianças, habitação, taxas, entre outros).

O programa de formação intercultural englobando estes três estádios constitui um forte indicador na adaptação do expatriado à nova envolvente cultural (nacional e organizacional) (Avril *et al.*, 2007).

6.3.4. Formação Sequencial

Recentemente, foi proposto um novo modelo de formação intercultural que engloba a formação ministrada antes da expatriação e a formação ministrada após a chegada ao país de destino e durante a expatriação – a formação sequencial – sendo que a formação não deverá ser considerada apenas como um evento no tempo (e.g. Littrell *et al.* 2005, 2006; Selmer 2010). Com base nos estudos desenvolvidos, e tal como supracitado ao longo da revisão bibliográfica, surgiu a proposta de que os programas de formação intercultural devem ser estruturados de acordo com os ciclos de adaptação à nova envolvente, daí a necessidade de ambos os tipos de formação (Littrell *et al.*, 2005). Selmer (2010) defende que a formação intercultural sequencial deve proporcionar aos expatriados uma orientação para que estes reestruturem os seus padrões de referência através do aumento da consistência com a cultura do país de destino.

Selmer (2010) identifica três condições para a formação intercultural sequencial:

1. Assumir que o expatriado é confrontado com várias situações sociais diferentes, sendo que a única opção consiste na adaptação às situações, das quais não tinham conhecimento.
2. Considerar que a transferência para a nova cultura é bastante rápida, apesar de não ser inesperada, ocorre num curto período de tempo. Esta formação tem uma aplicação limitada quando o expatriado tem experiências internacionais anteriores.
3. Apesar de a expatriação ser uma situação temporária, o expatriado permanece no país de destino tempo suficiente para reestruturar os padrões de referência e a aprendizagem de novos comportamentos.

Neste sentido, Littrell *et al.* (2006), considerando a teoria do choque cultural, defendem que numa fase antes da expatriação deverá ser transmitido ao expatriado informação e material de apoio relativamente às condições de vida no país de destino, bem como detalhes sobre as diferenças interculturais, preparando-os para o choque cultural. Após a chegada do expatriado ao país de destino a formação deverá incidir na consciência cultural e nas diferenças interculturais, transmitindo aos expatriados quais os comportamentos adequados para cada situação, na fase do choque cultural. Posteriormente, numa fase conformista, deverá ser dado feedback ao expatriado sobre a pertinência e adequabilidade dos seus comportamentos, conduzindo à interiorização dos mesmos e respectiva transferência para a vida real e o conseqüente alcance da fase de adaptação cultural.

Na sequência do que foi referido previamente, os conteúdos, os métodos, as estratégias e o timing da aplicação da formação intercultural sequencial deverão ser consistentes e adaptados à receptividade psicológica do expatriado, para que os conteúdos transmitidos sejam replicados com sucesso no contexto internacional, de forma a que a aprendizagem adquirida numa fase incrementalmente a aprendizagem na fase seguinte (Selmer, 2010).

Neste sentido, a teoria da capacidade de absorção intercultural incide na importância do *timing* em que a formação é ministrada, defendendo que a formação ministrada sequencialmente, durante a expatriação, através de sessões com intervalos de tempo entre si, é mais eficaz, facilitando e aumentando a capacidade de aprendizagem do expatriado (Tarique *et al.*, 2009). A teoria do choque cultural, vem reforçar a necessidade de formação intercultural nas diversas fases de adaptação pelas quais o expatriado passa (Littrell *et al.*, 2006).

Após a apresentação das questões cruciais no âmbito da formação intercultural, nomeadamente que conteúdos incluir, que métodos utilizar e os momentos de aplicação, é pertinente perceber qual a importância da formação e porque é necessária no contexto da expatriação.

6.4. A Importância da Formação Intercultural

Tal como supracitado, existe uma relação entre a formação intercultural, a performance do expatriado, e consequente sucesso da experiência internacional (Black *et al.*, 1989; Littrell *et al.*, 2005, 2006). Segundo Camara (2008) a preparação da expatriação é uma condição essencial para a integração bem sucedida dos gestores no país de destino.

Neste sentido, Littrell *et al.* (2006) identifica algumas razões fundamentais para que as empresas utilizem a formação intercultural na preparação dos expatriados para o novo contexto cultural. A teoria da aprendizagem social, as dinâmicas da adaptação, o desenvolvimento de *experts* e o choque cultural são aspectos utilizados para desenvolver e explicar mecanismos que através dos quais a formação intercultural promove o sucesso da expatriação.

Uma das razões prende-se com os elevados custos que o insucesso que a expatriação acarreta para a empresa, uma vez que, tal como referido, anteriormente, baseado em estudos desenvolvidos, a formação intercultural influencia o sucesso da expatriação (e.g. Lasserre,

2003; Anderson, 2005; Holopainen *et al.*, 2005; Littrell *et al.*, 2005, 2006; Avril *et al.*, 2007; Camara, 2008; Ramalu *et al.*, 2010a). Este custo não é apenas monetário, podendo reflectir-se na perda de oportunidades, na fraca produtividade, em relações deterioradas e até mesmo no abandono da empresa após a expatriação (perda de talentos) (e.g. Graf *et al.*, 2004; Holopainen *et al.*, 2005; Littrell *et al.*, 2006).

Neste sentido, existem várias evidências empíricas que relacionam a formação intercultural com a performance do expatriado, constituindo uma razão para que as empresas apostem nesta ferramenta (e.g. Littrell *et al.*, 2006; Selmer, 2010). No entanto, segundo o mesmo autor, verifica-se ainda alguma carência de evidências empíricas nesta temática. Desta forma, quanto maior for a aplicação deste tipo de formação, mais estudos poderão vir a ser desenvolvidos, com o objectivo de comprovar a sua eficácia (Littrell *et al.*, 2006).

A formação intercultural é importante no sentido em que aumenta a performance dos expatriados, permite desenvolver estratégias de formação e identificar benefícios na preparação para a interacção em equipas multiculturais e em envolventes onde subsiste a incerteza (Littrell *et al.*, 2006).

Segundo Littrell *et al.* (2006), com o aumento do recurso da expatriação enquanto estratégia competitiva das empresas internacionais, existem cada vez mais equipas multiculturais (equipas constituídas por dois ou mais gestores com culturas diferentes que interagem e desempenham a sua função, no alcance de um objectivo comum). É, neste sentido, que a formação intercultural vem facilitar a adaptação e interacção com novas culturas, com a finalidade de afastar baixos níveis coesão e de confiança, interpretações erradas, falhas de comunicação e estereótipos. Esta formação constitui uma solução oferecida aos expatriados para evitar frustrações e problemas que estejam associados à inserção em equipas multiculturais.

Segundo o mesmo autor, a formação intercultural tem um impacto positivo no desenvolvimento de competências, promovendo o auto-desenvolvimento, a constituição de relações interpessoais e a utilização de competências cognitivas no desenvolvimento de percepções da nova cultura. Para além destes impactos, a formação intercultural aumenta o desenvolvimento da auto-confiança (e.g. Black *et al.*, 1989; Littrell *et al.*, 2006).

Por todos os factores mencionados, e com base em todas as citações dos autores supra referidos, a formação é uma ferramenta importante na expatriação, comprovada através de

vários estudos desenvolvidos, pela sua eficácia tanto no apoio à adaptação cultural do expatriado, como pelo impacto na sua performance, constituindo um factor que está na base do sucesso da expatriação. É de ressaltar que quanto maiores forem as diferenças entre o país de origem e o país de destino, e quanto maior for a necessidade do expatriado em receber formação intercultural, maior será a eficácia da mesma, uma vez que existe maior motivação e vontade em aprender as características da nova cultura (Lee *et al.*, 2006).

De forma a verificar os pressupostos teóricos apresentados, no próximo capítulo é apresentada a metodologia desenvolvida, aplicada a um caso real.

Capítulo II – Metodologia

7. Enquadramento Teórico

7.1. A Análise Qualitativa em Investigações Científicas

No âmbito da temática abordada é pertinente reforçar que a aplicação do conhecimento e do método científico é sem dúvida o método mais eficiente e fiável, uma vez que garante a exactidão dos conhecimentos (e.g. Gay *et al.*, 1992; Barañano, 2004). No contexto da corrente investigação, optámos por recorrer a um estudo qualitativo dos dados recolhidos. O recurso a métodos, estilos e práticas qualitativas em estudos de natureza científica tem aumentado cada vez mais (e.g. Altheide *et al.*, 1994; Cunningham, 1997) sendo um dos meios em que é recolhida maior quantidade de informação (Altheide *et al.*, 2005).

A informação obtida através de métodos e técnicas qualitativos, permite perceber os indivíduos, as suas motivações e acções, bem como conhecer e compreender um contexto mais amplo no qual trabalham e vivem (Myers, 2009). A análise qualitativa é privilegiada no domínio dos estudos organizacionais pelo seu “nível de objectividade no processo de observação empírica e, em simultâneo, entram em linha de conta com a subjectividade dos participantes para compreender a realidade organizacional” (Fernandes, 2003: 258).

Os estudos qualitativos estão direccionados para contextos sociais e culturais, com o objectivo de compreender a realidade socialmente construída, através da produção de significados culturais (Eriksson *et al.*, 2008), sendo que o recurso à análise qualitativa justifica-se também quando as análises quantitativas não são suficientes para obter resultados satisfatórios (Myers, 2009). Estes estudos implicam a aplicação de um conjunto variado de material empírico, que descrevem a rotina ou significados da vida dos indivíduos, através de estudos de caso, experiência pessoal, histórias de vida, entrevistas, ou observação, por exemplo, permitindo uma melhor compreensão do fenómeno em causa (Denzin *et al.*, 2000).

A escolha dos métodos e técnicas a utilizar deve ser coerente e adequada às necessidades da informação que se pretende recolher, de forma a que o estudo realizado reflecta resultados válidos e concretos (Altheide *et al.*, 1994).

Assim, considerando os métodos associados à análise qualitativa seleccionámos o estudo de caso enquanto o método utilizado no desenvolvimento da presente investigação.

7.2. O Estudo de Caso enquanto Método de Investigação

O recurso ao estudo de caso enquanto método de investigação é cada vez mais utilizado em contexto de teses de mestrado e de doutoramento constituindo “uma estratégia privilegiada da investigação, principalmente nos trabalhos de diagnóstico e análise organizacional” (Reto *et al.*, 1999: 30). Segundo Stake (1994), é um método que identifica o que pode ser aprendido especificamente através da investigação de um único caso, tendo como objectivo a representação de um caso e não a representação um todo.

Os estudos de caso são uma estratégia de pesquisa que procuram compreender um fenómeno social com o objectivo de obter uma descrição detalhada, podendo envolver a investigação de um ou vários casos em diversos níveis de análise. São utilizados quando o contexto da investigação é demasiado complexo (Bloor *et al.*, 2006).

De acordo com Reto *et al.* (1999:27) o estudo de caso tem como principal objectivo “compreender a realidade presente”. Consiste numa análise qualitativa “com um raciocínio de tipo indutivo ou como sinónimo de uma técnica específica de recolha de informação” (p. 30). O recurso a este método permite recorrer a técnicas de recolha de informação e de tratamento de informação diversificados.

Yin (2009) apresenta uma definição técnica desta metodologia, defendendo que o estudo de caso consiste numa pesquisa que investiga um fenómeno contemporâneo, em profundidade, no seu contexto real, conduzindo à sua compreensão. O mesmo autor reforça ainda que o estudo de caso:

- Lida com situações técnicas distintas nas quais existem diversas variáveis de interesse;
- Baseia-se em múltiplas fontes de evidência, com a necessidade de os dados convergirem numa forma de triangulação;
- Beneficia de pressupostos teóricos já desenvolvidos, de forma a orientar a recolha de dados e a sua análise.

O estudo de caso pode incidir num único caso ou em múltiplos casos, utilizando uma única unidade de análise ou várias unidades de análise Yin (2009). Esta escolha depende dos objectivos do estudo e do seu grau de generalização (Reto *et al.*, 1999).

Relativamente aos métodos de investigação, o recurso a estudos de caso implica, muitas vezes, a utilização de várias técnicas de recolha de dados, que podem ser qualitativas,

quantitativas, ou a conjugação de ambas (Yin, 2009), nomeadamente entrevistas, observação, análise documental (e.g. Reto *et al.*, 1999; Denzin *et al.*, 2000; Bloor *et al.*, 2006; Myers, 2009). Yin (2009) acrescenta que podem ser utilizados de igual forma artefactos físicos ou culturais.

Face ao exposto, segundo Reto *et al.* (1999), considerando a complexidade e as particularidades do estudo de caso enquanto método de investigação, é fundamental reforçar o cuidado e o rigor tanto na selecção e aplicação das técnicas de recolha de dados, como no tratamento de informação. O investigador deve recorrer a múltiplas fontes de informação, testar a consistência da informação recolhida através do estabelecimento de sequências, organizar e sistematizar a informação através de protocolos, rever o relatório recorrendo a outras pessoas replicar alguns procedimentos de recolha de dados.

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas no âmbito dos estudos de caso, sendo a técnica a que recorreremos para a realização da presente investigação.

7.3. A Entrevista enquanto Técnica de Recolha de Dados

De acordo com vários autores (e.g. Fontana *et al.*, 1994, 2005; Reto *et al.*, 1999; Myers, 2009; Yin, 2009), a entrevista é uma das técnicas de recolha de dados mais utilizadas e mais eficazes de compreensão do comportamento humano constituindo uma fonte essencial no estudo de caso.

Segundo Fontana *et al.* (2005), no âmbito dos estudos de caso as entrevistas são realizadas com o objectivo de perceber o que acontece, porque acontece, bem como o significado desses acontecimentos.

De acordo com Rubin *et al.* (2005), o recurso a entrevistas enquanto técnica de recolha de dados justifica-se quando a informação que se pretende adquirir não pode ser recolhida através de respostas simples e breves, sendo fundamental obter uma explicação específica por parte dos entrevistados através da descrição de experiências vividas, apoiando a compreensão do fenómeno em estudo. Desta forma, define as entrevistas como conversas orientadas pelo investigador, sendo um processo dinâmico e interactivo.

As entrevistas qualitativas, ou semi-estruturadas e não estruturadas, são mais informais e de carácter de conversação, sendo em parte orientadas por um guião de entrevista construído previamente pelo entrevistador e outra parte pelas preocupações que surgem ao longo da

entrevista (Bloor *et al.*, 2006), oferecendo uma maior amplitude na obtenção de informação, considerando a sua natureza qualitativa Fontana *et al.* (1994; 2005).

Yin (2009) caracteriza as entrevistas como conversas guiadas e orientadas, sendo que apesar de o investigador seguir uma linha consistente de investigação, o fluxo real de perguntas numa entrevista de estudo de caso pode ser flexível e não rígida. O mesmo autor identifica a entrevista focalizada, caracterizada por ocorrer num curto período de tempo. Apesar de a situação de entrevista permitir um a conversa fluída, existe maior tendência para o entrevistador sentir-se “preso” ao guião de entrevista pré-definido, em que apesar de as questões colocadas serem abertas, não se afastam muito do estabelecido no guião.

Segundo Fontana *et al.* (2005), o entrevistador deve evitar ao máximo envolver-se numa conversa real em que responde a questões colocadas pelo entrevistado e emite opiniões pessoais, sendo os aspectos éticos são fundamentais neste contexto (Rubin *et al.*, 2005).

Após a recolha dos dados, o próximo passo consiste na análise dos dados recolhidos.

7.4. A Análise de Conteúdo enquanto Técnica de Análise dos Dados Recolhidos

No âmbito da corrente investigação, e após a recolha de dados através da técnica de entrevista, recorreremos à análise de conteúdo enquanto técnica de análise de dados, sendo esta técnica (e não um método) muito comum em trabalhos de investigação no âmbito das ciências sociais (Vala, 2005). De acordo com Henry e Moscovici (p. 28) “tudo o que é dito ou escrito é susceptível de ser submetido a uma análise de conteúdo”, ou seja, qualquer comunicação pode ser escrita ou decifrada pelas técnicas de análise de conteúdo, citado por Bardin (2004). A amplitude da análise de conteúdo torna-a uma ferramenta flexível e abrangente que pode ser utilizada como uma técnica de análise de problemas específicos (Cooper *et al.*, 2003), permitindo apreender o significado das respostas obtidas (Vala, 2005).

Fernandes (2003: 263) afirma que a análise de conteúdo é uma técnica de análise de dados que permite tratar “uma grande quantidade de texto resumindo o seu conteúdo em conjuntos mais pequenos, de forma a ser possível compreender os fenómenos a investigar”.

A análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 2004: 37).

Cooper *et al.* (2003) reforçam que esta é uma técnica de investigação que através de uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto de uma comunicação, permite uma interpretação dessa comunicação.

Cooper *et al.* (2003) identificam livros, capítulos, documentos históricos, discursos, entrevistas, anúncios, brochuras promocionais, interações de grupo, parágrafos e palavras, que podem ser obtidos através de análises escritas, áudio, vídeos, observações, questionários ou estudos secundários, enquanto material ao qual pode ser aplicado uma técnica de análise de conteúdo. Com base neste material, o investigador constrói um modelo do qual obtém inferências que resultam da “desmontagem de um discurso e da produção de um processo de localização-atribuição de traços de significação, resultado de uma relação dinâmica entre as condições de produção do discurso a analisar e as condições de produção da análise” (Vala, 2005: 104).

A análise de conteúdo, tal como todas as outras técnicas de investigação, requer um processo para o tratamento dos dados, através das seguintes etapas:

1. Organização da Análise: selecção dos documentos a analisar (Bardin, 2004).
2. Codificação: transformação dos dados do texto original de forma a serem analisados, com o objectivo de isolar o conteúdo essencial (Bardin, 2004). São definidas as unidades de análise: unidade de registo (segmento largo de conteúdo que se pretende analisar), unidade de contexto (segmento de conteúdo mais reduzido) e unidade de enumeração (unidade em função da qual é realizada a quantificação) (Vala, 2005).
3. Categorização: operações de desmembramento do texto em categorias (rúbricas que agrupam um conjunto de elementos com características comuns), de acordo com critérios previamente definidos (Bardin, 2004).
4. Inferência: processo indutivo que tem como objectivo alcançar as causas (variáveis inferidas) através dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores), cuja interpretação respeita uma operação lógica (Bardin, 2004).
5. Tratamento da informação: considera uma análise positiva e negativa de cada categoria recorrendo à frequência relativa e absoluta (Bardin, 2004). Pode seguir uma de três orientações: análise de ocorrências, análise avaliativa ou análise associativa.

Após o enquadramento teórico da metodologia aplicada nesta investigação, procede-se à identificação da empresa que apoiou a mesma.

8. Identificação da Empresa *Alfa*⁶

No âmbito desta investigação, é pertinente efectuar uma breve apresentação sobre a empresa na qual a mesma foi desenvolvida. A Empresa *Alfa*, assim denominada com o objectivo de salvaguardar a sua identidade e confidencialidade, desenvolve a sua actividade no ramo dos acessórios e peças para automóveis e camiões. Opera a nível global e tem uma base de clientes diversificada, incluindo os maiores fabricantes do sector automóvel. Actualmente, é líder global no mercado no ramo de electrónica e tecnologia para veículos automóveis, comerciais e outros sectores de mercado. Operando nos principais centros técnicos, fábricas e instalações de apoio ao cliente em vinte e seis países, a Empresa *Alfa* oferece um mundo real de inovação que torna os seus produtos mais inteligentes, seguros, poderosos e eficientes. A Empresa *Alfa* tem como visão ser reconhecida pelos seus clientes como o principal fornecedor. Direciona a sua estratégia para os processos, para as pessoas e para os resultados, baseada no compromisso com a excelência em tudo o que faz.

É através da inovação, da dedicação e do compromisso com o cliente, que a Empresa *Alfa* atingiu a reputação que detém actualmente no mercado, bem como a posição enquanto principal fornecedor no seu ramo de actividade. À medida que entra em novos mercados expande os seus horizontes, através da manutenção, reforço e consolidação da sua reputação, sendo esta a premissa pela qual os seus colaboradores se regem. Os colaboradores da Empresa *Alfa* trabalham em conjunto com os restantes *stakeholders*, levando a cabo a visão da empresa.

O sucesso da Empresa *Alfa* e a forma como trabalha diariamente, rege-se pelos seguintes princípios, através dos quais procura exceder as expectativas dos seus clientes:

- Entusiasmo do cliente: os interesses do cliente surgem sempre em primeiro lugar. A Empresa *Alfa* assume um compromisso com os produtos, serviços e práticas de negócio, sendo esta a atitude que cria entusiasmo no cliente.
- Confiança nas relações: os colaboradores devem construir e manter a confiança e respeito em tudo o que fazem.
- Integridade: dedicação no cumprimento da lei, regulamentos e princípios éticos. Protecção de informação dos clientes e dos parceiros de negócio.

⁶ Toda a informação recolhida para a identificação da Empresa *Alfa* teve como base o site da empresa.

- Responsabilidade social: responsabilidades pelos mais elevados padrões de conduta. União de esforços no sentido de construir e manter um relacionamento eficaz com as sociedades e instituições com as quais interagem.
- Orientação para a excelência: determinação para alcançar padrões de excelência em tudo o que fazem. O sucesso futuro depende do respeito incondicional pela visão da empresa e dos princípios de excelência.

Assim, a fórmula de sucesso da Empresa *Alfa* assenta no envolvimento dos seus colaboradores em todos os passos da sua estratégia de actuação, considerando-os a fonte de sucesso da empresa. Assim, uma das grandes apostas da Empresa *Alfa* são os seus colaboradores, evidenciando uma preocupação na sua motivação através de desafios e do desenvolvimento de programas de retribuição e benefícios que são ajustados ao colaborador e à sua situação familiar.

9. Procedimento de Recolha de Dados

No âmbito desta investigação foi seleccionada a entrevista enquanto técnica de recolha de dados. O primeiro passo consistiu em identificar e contactar uma empresa que opera no mercado internacional, com uma subsidiária em Portugal e que recorresse à expatriação dos seus quadros, enquanto estratégia competitiva de internacionalização (e.g. Briscoe *et al.*, 2004; Camara; 2008). Neste sentido, foi identificada a Empresa *Alfa*, supra identificada.

Posteriormente, considerando a presente investigação e a revisão bibliográfica efectuada, consideramos ser mais adequado a utilização de entrevistas semi-estruturadas enquanto técnica de recolha de dados, uma vez que esta técnica qualitativa permite obter respostas específicas sobre um fenómeno (Rubin *et al.*, 2005), sendo que durante a realização das entrevistas é possível explorar a compreensão do fenómeno em estudo, permitindo colocar questões adicionais aos entrevistados, de forma a esclarecer qualquer dúvida (e.g. Fontana *et al.*, 1994; 2005; Yin, 2009). Neste sentido, foi elaborada e enviada à Empresa *Alfa* uma pequena brochura onde consta um resumo desta investigação, de forma a enquadrar e esclarecer todos os intervenientes sobre o fenómeno em estudo, bem como sobre o tratamento dos dados a serem recolhidos, acompanhada da solicitação de autorização para realização das entrevistas junto dos colaboradores da Empresa *Alfa*. Seguidamente, foi autorizada a realização das entrevistas e foi efectuado o agendamento das mesmas de acordo com a disponibilidade dos colaboradores e do responsável pela área de expatriados da Empresa *Alfa*.

Posteriormente, foram identificados oito colaboradores que tiveram uma experiência de expatriação e que já regressaram da mesma. Atendendo a esta investigação, foram elaborados dois guiões de entrevista: um guião de entrevista direccionado aos colaboradores da Empresa *Alfa* que já foram expatriados⁷ e um guião de entrevista direccionado ao responsável pela área de expatriados da Empresa *Alfa*⁸.

Antes do início de cada entrevista, foi solicitada autorização aos entrevistados para a sua gravação, tendo sido explicado que estas seriam transcritas e submetidas a uma análise de conteúdo, bem como o objectivo e o enquadramento académico desta investigação. Foi de igual forma reforçada a premissa de que seria protegida a identidade dos colaboradores entrevistados, bem como do responsável pela área de expatriados, por uma questão de confidencialidade. No decurso de cada entrevista, foi seguido o guião pré-estabelecido, sendo que, de forma a evitar redundâncias, não foram colocadas questões que eram respondidas previamente antes de estas serem colocadas. Foram realizadas um total de nove entrevistas (oito entrevistas a colaboradores que já foram expatriados através da Empresa *Alfa* e uma entrevista ao responsável pela área de expatriados da Empresa *Alfa*) de acordo com a seguinte codificação (Tabela 3):

Entrevista	Colaborador
Entrevista 1	Colaborador 1
Entrevista 2	Colaborador 2
Entrevista 3	Colaborador 3
Entrevista 4	Colaborador 4
Entrevista 5	Colaborador 5
Entrevista 6	Colaborador 6
Entrevista 7	Colaborador 7
Entrevista 8	Colaborador 8
Entrevista 9	Responsável pela Área de Expatriados

Tabela 3: Codificação das entrevistas realizadas na Empresa *Alfa*.

As entrevistas tiveram uma duração que variou entre trinta a sessenta minutos.

Posteriormente, foram transcritas todas as entrevistas, para se proceder a à análise do seu conteúdo, através da técnica de análise de conteúdo.

⁷ Anexo I.

⁸ Anexo II.

10. Procedimento de Análise de Dados

Para a análise dos dados recolhidos, recorreremos à técnica de análise de conteúdo, sendo esta uma técnica que permite o tratamento de uma grande quantidade de informação resumindo o seu conteúdo (Fernandes, 2003).

Posteriormente procedemos à codificação dos dados recolhidos, reduzindo a transcrição das entrevistas, eliminando comentários pessoais do entrevistador e dos entrevistados que não estavam relacionados com a temática em estudo.

Seguidamente, foram definidas as unidades de análise:

- Unidade de contexto: resposta à questão colocada na entrevista.
- Unidade de registo: frase.
- Unidade de enumeração: palavra ou a expressão.

Posteriormente, foram definidas as categorias e subcategorias de análise. Assim, considerando o conteúdo da informação recolhida, foram identificadas quatro categorias de análise e vinte e três subcategorias. Surgiu a necessidade de criar subcategorias, no sentido em que foram identificadas quatro grandes categorias às quais estão associado conceitos ou definições diferentes entre si e que ajudam na caracterização de cada categoria. A interpretação das referências registadas tem como base a descrição de cada categoria e cada subcategoria⁹. A Tabela 4 ilustra as categorias e subcategorias definidas:

⁹ Anexo III.

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Categorias	Subcategorias
Expatriação	Características da Expatriação
	Importância da Expatriação
	Progressão na Carreira
	Repatriação
Adaptação Cultural	Importância da Família na Expatriação
	Adaptação à Envoltente em Geral
	Adaptação à População Local
	Adaptação ao Trabalho
	Choque Cultural
	Fases da Adaptação Cultural
Seleção	Adequação à Função
	Ambição para a Expatriação
	Adaptabilidade Cultural
	Experiência Internacional de Sucesso
	Competências do Expatriado
	Inteligência Cultural
	Processo de Seleção
Formação Intercultural	Importância da Formação Intercultural
	Formação Antes da Expatriação
	Formação Após Chegada ao País de Destino
	Formação Em Tempo Real
	Família do Expatriado ser Abrangida pela Formação
	Conteúdos e Técnicas da Formação

Tabela 4: Categorias e subcategorias de análise.

Após a definição das unidades de análise, procedeu-se à análise de conteúdo das entrevistas realizadas aos colaboradores da Empresa *Alfa*. Foi considerada cada resposta a cada pergunta de cada entrevista. Em cada resposta foi analisada cada frase, de forma a identificar indicadores que pudessem ser associados às categorias e subcategorias definidas. Para cada entrevista foram elaboradas cinco tabelas, cada tabela corresponde a uma das quatro categorias definidas e uma quinta tabela onde são registadas as frases sem referência (que não estão associadas a nenhuma categoria). Para cada categoria foram definidas um conjunto de subcategorias. Foi analisada cada resposta onde foi registada cada frase na categoria e subcategoria correspondente. Posteriormente, foram identificadas as palavras ou expressões associadas à categoria e subcategoria identificada e foi registado o número de referências correspondente. Seguidamente foi registado o número de referências de conotação positiva e o número de referências de conotação negativa. De acordo com Bardin (2004) no tratamento dos dados deve ser considerada a análise positiva ou negativa da categoria, para além de que os resultados devem ser significativos e válidos e, como tal, recorre-se à frequência relativa e absoluta por categoria. Após serem registadas todas as referências identificadas, procedeu-se à quantificação do número de referências total, o número de referências positivas, o número de referências negativas e a frequência absoluta para cada categoria e para cada subcategoria, para cada análise de conteúdo de cada entrevista realizada. De acordo com Vala (2005: 117),

“a análise de conteúdo, não implica necessariamente a quantificação”, sendo que “os vários procedimentos de análise de conteúdo que se inspiram nas análises do discurso literário dispensam qualquer tipo de medida que ultrapasse a classificação nominal”. No entanto, para a quantificação dos resultados obtidos da análise de conteúdo, recorreu-se à análise de ocorrências que “visa determinar o interesse da fonte por diferentes objectos ou conteúdos”, considerando que “quanto maior for o interesse do emissor por um dado objecto maior será a frequência de ocorrência, no discurso, dos indicadores relativos a esse objecto” (Vala, 2005: 118).¹⁰

Em anexo encontram-se as tabelas correspondentes à análise de conteúdo de cada entrevista.¹¹ No total foram elaboradas nove análises de conteúdo, correspondente ao número de entrevistas realizadas. Por fim, foi elaborada uma tabela onde foram quantificadas todas as referências de todas as análises de conteúdo realizadas, por categoria e por subcategoria, obtendo-se assim o resultado total de toda a análise.

Neste sentido, no próximo capítulo seguinte, são apresentados os resultados obtidos da análise de conteúdo realizada.

¹⁰ Com base nesta explicação, a Tabela 15 ilustra a forma como os dados recolhidos foram analisados e quantificados (Anexo IV).

¹¹ Anexo V.

Capítulo III – Resultados

11. Análise dos Resultados Globais por Categoria

No âmbito desta investigação, que incide na adaptação cultural de colaboradores expatriados e na influência das práticas de seleção e de formação intercultural na adaptação cultural, foram realizadas oito entrevistas a colaboradores da Empresa *Alfa* e uma entrevista ao responsável pela área de expatriados da mesma empresa que, posteriormente, foram submetidas a análise com base na técnica de análise de conteúdo. Desta forma, passo a apresentar os resultados obtidos. A análise individual dos resultados obtidos por colaborador encontra-se em anexo¹², pelo que serão apresentados seguidamente os resultados globais.

Neste sentido, é de referir que a categoria “Adaptação Cultural” é a que regista maior número de referências (56,36%) e que a categoria “Expatriação” é a que regista menor número de referências (7,79%). O Gráfico 1 ilustra os resultados obtidos através da análise de conteúdo realizada, por categoria.

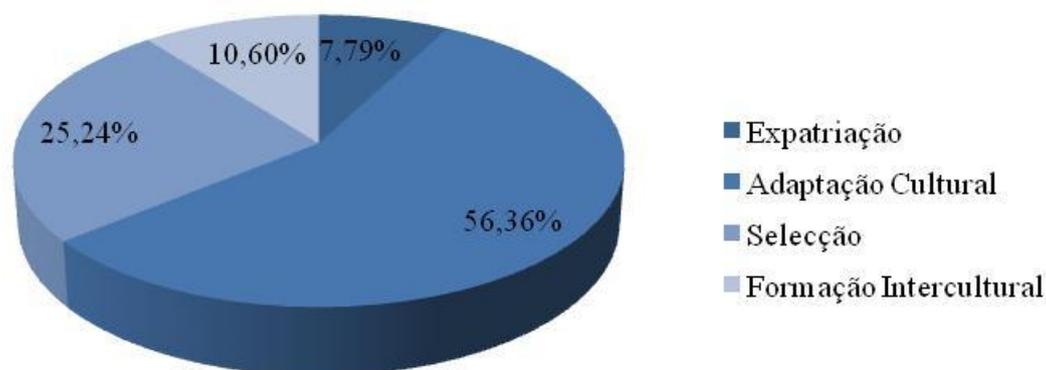


Gráfico 1: Resultados da análise de conteúdo por categoria (%).

Da análise realizada verifica-se que, para todas as categorias são registadas maior número de referências de conotação positiva, como ilustra o Gráfico 2. Este resultado revela que das entrevistas realizadas a maioria das referências estão em consonância com os conceitos definidos na revisão bibliográfica, que correspondem às categorias e subcategorias definidas (Tabela 4 do ponto 10).

¹² Anexo VI.

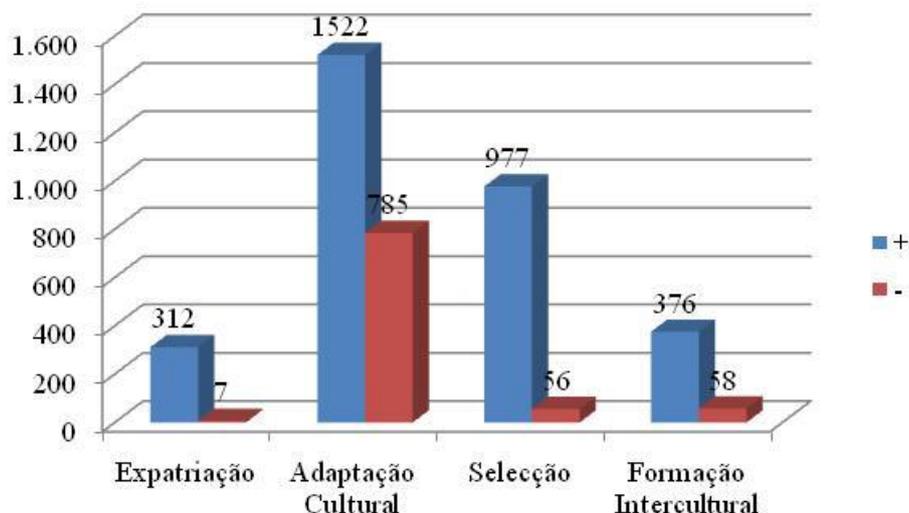


Gráfico 2: Referências de conotação positiva e referências de conotação negativa por categoria.

No contexto desta investigação, a Tabela 15 e o Gráfico 4¹³ representam, graficamente, os resultados obtidos, através da análise de conteúdo, por subcategoria.

Em anexo são apresentadas as tabelas onde constam os resultados totais obtidos, considerando as frequências relativas de referências de conotação positiva e de conotação negativa das nove entrevistas realizadas¹⁴, os resultados totais obtidos da análise de conteúdo relativa às nove entrevistas realizadas¹⁵ e os resultados totais obtidos da análise de conteúdo às oito entrevistas realizadas aos colaboradores expatriados da Empresa *Alfa*¹⁶. Seguidamente, com base nos resultados obtidos, na Tabela 15 e o Gráfico 4, passo a apresentar a análise qualitativa dos resultados por subcategoria.

11.1. Categoria “Adaptação Cultural”

A subcategoria referenciada com maior frequência da categoria “Adaptação Cultural” é a subcategoria “Adaptação à Envoltente Geral” (19,40%). Desta forma, sendo que mais de metade das referências são de conotação positiva, é possível afirmar que os colaboradores da Empresa *Alfa*, nas suas expatriações, evidenciam um elevado grau de conforto face às características e condições de vida gerais do país de destino, como a alimentação, o clima, o estilo de vida ou os sistemas de saúde, por exemplo.

¹³ Anexo VII.
¹⁴ Anexo VIII.
¹⁵ Anexo IX.
¹⁶ Anexo X.

Considerando as três vertentes da adaptação cultural, definidas pelos autores supra referidos, relativamente à subcategoria “Adaptação à População Local” (8,18%), considerando que também a grande maioria das referências são de conotação positiva, é possível concluir que os colaboradores da Empresa *Alfa* sentem-se confortáveis com a população local do país de destino da expatriação, sendo que evidenciam uma elevada capacidade de comunicação e facilidade em estabelecer relações harmoniosas com a população local, sendo que muitos deles afirmaram terem feito amigos no país onde realizaram a expatriação.

De acordo com os mesmos autores, a adaptação cultural ao país de destino implica também uma “Adaptação ao Trabalho” (6,55%), que se traduz no grau de conforto dos expatriados face à função desempenhada durante a expatriação, bem como aos métodos de trabalho da subsidiária. Desta forma, verifica-se que também face à função desempenhada e ao trabalho realizado, os colaboradores da Empresa *Alfa* sentem-se confortáveis. Neste contexto, é de salientar que existem menos referências de conotação negativa associadas à subcategoria “Adaptação ao Trabalho” (24,25%), comparativamente ao número de referências de conotação negativa associadas à subcategoria “Adaptação à Envoltente Geral” (35,26%)¹⁷. Este resultado reflecte que é mais difícil a adaptação à envolvente cultural do país de destino do que a adaptação à envolvente organizacional.

A “Importância da Família na Expatriação” é um factor a considerar no âmbito da expatriação, uma vez que é a segunda subcategoria que evidencia maior número de referências (13,36%). De acordo com a informação recolhida, a família é um factor que pode influenciar a aceitação da expatriação, bem como o sucesso da mesma, como mencionaram alguns dos colaboradores entrevistados. É da preferência dos colaboradores que a família os acompanhe durante a expatriação, uma vez que a sua presença é importante pelo apoio e pela possibilidade de continuidade de uma vida familiar durante o período da expatriação. Neste sentido, é pertinente salientar que quando se verifica a deslocação da família do expatriado para o país de destino, esta mudança implica preocupações adicionais para o expatriado, pois é fundamental que existam as condições mínimas necessárias para que a família se sinta confortável na nova envolvente. Para além deste aspecto, é fundamental para o expatriado que a sua família esteja adaptada ao país de destino, caso contrário, colocará em risco o regresso prematuro da expatriação e o conseqüente insucesso da mesma.

¹⁷ Anexo XIV.

Neste sentido, é pertinente analisar o “Choque Cultural” (4,64%) nos colaboradores entrevistados. Perante o resultado obtido, verifica-se que os colaboradores da Empresa *Alfa* evidenciam um ligeiro choque cultural. No entanto, verificando-se o sucesso da expatriação em todos os colaboradores, este choque cultural surge apenas numa fase inicial associada ao processo normal na adaptação cultural ao país de destino. Desta forma, e no âmbito do “Choque Cultural”, é ainda de salientar que existe um número significativo de referências positivas, o que significa que em alguns casos, os colaboradores da Empresa *Alfa* foram surpreendidos pela positiva face à envolvente geral do país, à população local e à função e ao trabalho desempenhados, facto que pode ter contribuído, em alguns casos, na facilitação na adaptação cultural.

Neste contexto, é pertinente mencionar a percepção dos colaboradores da Empresa *Alfa* face às “Fases da Adaptação” cultural (4,23%), considerando que todas essas fases fazem parte do processo de adaptação cultural associadas a diferentes reacções relativamente à nova envolvente.

Seguidamente, passamos à apresentação dos resultados obtidos na categoria “Seleção”.

11.2. Categoria “Seleção”

A categoria “Seleção”, é a segunda categoria com maior número de referências (25,24%). É de salientar a subcategoria “Inteligência Cultural” (9,26%), como sendo a subcategoria que regista maior número de referências da categoria “Seleção”. Desta forma, e considerando que a maioria das referências são de conotação positiva, é possível afirmar que a “Inteligência Cultural” é uma competência fundamental à adaptação cultural, no âmbito da expatriação, evidenciada pelos colaboradores entrevistados. Este resultado revela a consciência dos colaboradores da Empresa *Alfa* da necessidade de adaptação às características e cultura do país de destino da expatriação, de forma a facilitar a sua adaptação à nova envolvente, quer cultural, quer organizacional, sendo que esta competência pode estar na base do sucesso das suas expatriações. Neste sentido, é de realçar a importância da aprendizagem na adaptação cultural ao país de destino.

O resultado obtido na subcategoria “Ambição para a Expatriação” (4,52%), considerando que grande parte das referências registadas são de conotação positiva, revela que este deve ser um critério de seleção a considerar, para que a expatriação seja bem sucedida, uma vez que todos

os colaboradores evidenciaram vontade na expatriação e gosto pela carreira internacional, tal como é defendido, de igual forma, pelo responsável pela área de expatriados da Empresa *Alfa*.

Na seleção dos candidatos para a expatriação é importante considerar as “Competências do Expatriado” (4,25%) como indicador do sucesso da expatriação como, por exemplo, a abertura de espírito, o respeito pelos outros, a sociabilidade, a sensibilidade cultural, ou a liderança.

Neste sentido, uma vez que todas as expatriações dos colaboradores da Empresa *Alfa* foram bem sucedidas, é de reforçar a importância da “Adaptabilidade Cultural” (2,91%) como critério de seleção, considerando que a maioria das referências registadas são de conotação positiva. Desta forma, é possível considerar que a grande capacidade de adaptação dos colaboradores da Empresa *Alfa*, contribuiu no sentido positivo para a sua adaptação cultural e consequente sucesso da expatriação.

A “Adequação à Função” é uma das subcategorias da categoria “Seleção”, que apresenta um resultado mais baixo (2,00%). No entanto, grande parte das referências registadas, são de conotação positiva, sendo que na Empresa *Alfa*, a seleção dos candidatos para a expatriação, assenta na identificação de elevados potenciais, com base no desempenho, historial e percurso profissional dos colaboradores.

Relativamente à “Experiência Internacional de Sucesso” (1,93%), no âmbito dos dados recolhidos e dos resultados obtidos, este não constitui um critério fundamental para a expatriação, uma vez que dos oito colaboradores entrevistados, apenas dois tiveram experiência internacional anterior, para além de não ter sido registada qualquer referência nesta subcategoria, na análise de conteúdo à entrevista realizada ao responsável da área de expatriados. No entanto, efectuando uma análise geral, das 86 referências registadas nesta subcategoria, 85 são de conotação positiva, o que revela que a experiência internacional anterior bem sucedida, pode ser importante no sentido de prever o sucesso de expatriações futuras, uma vez que os colaboradores que realizaram mais do que uma expatriação, consideram que este facto lhes permite o aperfeiçoamento das suas competências interculturais, bem como facilitação do processo de adaptação nas expatriações seguintes.

A subcategoria “Processo de Seleção” é a que regista um resultado mais baixo (0,37%), tendo sido registadas referências que resultaram apenas da análise de conteúdo à entrevista realizada ao responsável pela área de expatriados da Empresa *Alfa*. É de salientar que existem

algumas lacunas no processo de selecção de expatriados, uma vez que este assenta fundamentalmente na identificação de elevados potenciais, sendo que a Empresa *Alfa* em Portugal, que conhece e contacta directamente com os seus colaboradores, não tem qualquer poder de decisão na selecção dos mesmos para a expatriação. Não são realizadas entrevistas de selecção nem são aplicados testes de avaliação de perfil psicológico, de forma a aferir se os candidatos têm o perfil indicado para este tipo de experiência internacional, contrariamente ao defendido na revisão bibliográfica.

No ponto seguinte são apresentados os resultados referentes à categoria “Formação Intercultural”.

11.3. Categoria “Formação Intercultural”

A categoria “Formação Intercultural” regista um número de referências correspondente a 10,60%. Desta categoria, é a subcategoria “Formação Em Tempo Real” que regista maior número de referências (5,45%), sendo a maioria de conotação positiva. Esta é a subcategoria que mais se destaca da categoria “Formação Intercultural”, associada ao apoio prestado pela área de expatriados da Empresa *Alfa*. Este resultado revela que todo o apoio prestado pela área de expatriados da Empresa *Alfa*, em termos de procura de casa no país de destino, apoio em termos de sistemas de saúde, abertura de contas bancárias, atribuição de viatura, entre outros aspectos. Antes da expatriação, é ainda realizada uma entrevista entre o expatriado e o responsável pela área de expatriados, onde é explicada toda a informação necessária e importante para a expatriação sobre a função, responsabilidades, remuneração, benefícios, o contrato de expatriação, as questões legais, impostos, segurança social, o apoio do DRH, por exemplo, para que o expatriado não fique com dúvidas. É de salientar a importância atribuída pelos colaboradores da Empresa *Alfa*, ao apoio prestado pela área de expatriados, na sua instalação e integração no país de destino, facilitando a sua adaptação à nova envolvente, sendo este o estágio de “Formação Intercultural” importante para o sucesso da expatriação.

Continuando a análise que incide nos estádios em que é ministrada “Formação Intercultural”, foram registadas 1,20% de referências associadas à subcategoria “Formação Antes da Expatriação”, das quais 24 são de conotação positiva e as restantes 25 são de conotação negativa. Este resultado revela que, dos poucos momentos de “Formação Intercultural” que foram registados, incidiram fundamentalmente na viagem oferecida ao expatriado para conhecimento da envolvente do país de destino antes de aceitar a expatriação, que permite ao

expatriado ter um conhecimento básico sobre a cultura do país de destino, e em cursos de línguas, que não foram aplicados a todos os colaboradores. É de salientar o número de referências de conotação negativa que são registadas nesta subcategoria, justificadas pelo facto de a preparação para a expatriação assentar fundamentalmente na viagem antes da expatriação ao país de destino e nos cursos de línguas. Outra razão que justifica o número de referências de conotação negativa prende-se com o facto de não ser aplicada “Formação Antes da Expatriação” a todos os colaboradores, ou por opção destes ou por não existir tempo suficiente para tal, uma vez que o período de tempo entre a selecção para a expatriação e a partida efectiva para o país de destino, é muito reduzido.

No que consta à “Formação Após Chegada ao País de Destino”, verifica-se uma percentagem ainda mais reduzida (0,32%), resultado este que revela que a “Formação Após Chegada ao País de Destino” é uma prática pouco comum na Empresa *Alfa*. Quando é aplicada formação neste momento, trata-se da aplicação de pequenos cursos de línguas, quando estes não são aplicados antes da expatriação. Esta situação, afasta-se do defendido por alguns autores na revisão bibliográfica, em que a “Formação Intercultural” deveria ter carácter de continuidade, no entanto, poderá ser mais eficaz após a chegada ao país de destino.

Relativamente aos “Conteúdos e Técnicas de Formação” (1,10%) é a terceira subcategoria com maior número de referências da categoria “Formação Internacional”. A Empresa *Alfa* disponibiliza aos seus colaboradores formação que incide nas características e cultura do país de destino (hábitos e costumes, alimentação, clima, entre outros), e nas diferenças culturais entre o país de origem e o país de destino, sendo que esta formação apenas é aplicada quando as diferenças culturais entre os países de origem e de destino são significativas, habitualmente quando se trata de expatriações cujo país de destino é considerado um *hardship country* (como o Botswana ou a China, por exemplo). Para além desta formação são disponibilizados cursos de línguas, quando a língua do país de destino é diferente da língua do país de origem e ainda uma viagem ao país de destino antes da expatriação.

As restantes subcategorias da categoria “Formação Intercultural” evidenciam resultados, igualmente, pouco significativos. Relativamente à categoria “Importância da Formação Intercultural” (1,71%) Verifica-se que a maioria das referências registadas são de conotação positiva. No entanto, é de salientar que apenas a um colaborador (Colaborador 5) foram aplicados vários conteúdos de formação intercultural. Para além da atribuição de uma viagem ao país de destino antes da expatriação e da aplicação de um curso de línguas, foi ainda

disponibilizada formação no âmbito das características do país de destino e das diferenças entre o país de origem e o país de destino. Embora predominantemente positivas, verificando-se uma percentagem de referências tão reduzida, a “Formação Intercultural” não tem o mesmo impacto junto dos colaboradores da Empresa *Alfa*, como é exposto na revisão bibliográfica, contrariando o defendido por alguns autores, que relacionam a “Formação Intercultural” com a facilidade na “Adaptação Cultural”, e com elevados níveis de desempenho na expatriação. Neste sentido, é de salientar que a maioria dos colaboradores referencia que não consideram que a “Formação Intercultural” seja fundamental na adaptação e no sucesso da expatriação, uma vez que optaram por não aceitar a oportunidade de formação. No entanto, salientam a importância do “Acompanhamento e Apoio do DRH” na instalação e integração no país de destino da expatriação.

Por último, é de referir que a subcategoria “Família do Expatriado ser Abrangida pela Formação”, embora apresente uma percentagem de referências muito reduzida (0,83%), são todas de conotação positiva. Este resultado revela que sempre que a família do expatriado o acompanha na expatriação, é-lhes oferecida, de igual modo, “Formação Intercultural”, sendo este um direito atribuído pela Empresa *Alfa* à família do expatriado, uma vez que a família constitui um factor importante na adaptação do expatriado e no sucesso da expatriação.

No ponto seguinte passo à apresentação dos resultados obtidos na categoria “Expatriação”.

11.4. Categoria “Expatriação”

A categoria “Expatriação” é a categoria que regista menor número de referências (7,79%). A “Importância da Expatriação” (3,47%) é a subcategoria com maior número de referências. Este resultado reflecte o reconhecimento das oportunidades que a expatriação proporciona, quer por parte dos colaboradores, quer por parte da Empresa *Alfa*, em termos de crescimento pessoal e profissional, desenvolvimento de carreira, ou a identificação de potenciais talentos. Neste sentido, para a Empresa *Alfa*, a expatriação é essencialmente importante para o preenchimento de vagas nas suas subsidiárias estrangeiras, quando não existem gestores locais adequados para as funções em causa ou quando abre uma nova subsidiária no estrangeiro.

Uma das oportunidades da “Expatriação” na Empresa *Alfa* está associada à “Progressão na Carreira” (2,25%) e ao desenvolvimento de uma carreira internacional. É de referir que dois dos colaboradores entrevistados têm mais do que uma experiência de “Expatriação”. De

acordo com as entrevistas realizadas quer aos colaboradores, quer ao responsável pela área de expatriados, a expatriação funciona como uma preparação para que seja assumida uma função com responsabilidades superiores

Relativamente à “Características da Expatriação” na Empresa *Alfa* (1,20%), a referências registadas prendem-se com aspectos como a duração da expatriação, que segundo Camara (2008) deverá ter uma duração entre dois a três anos e com a possibilidade de ser alargada, como acontece, por exemplo, com o Colaborador 1. Para além deste aspecto é evidenciada a deslocação dos colaboradores de Portugal para um outro país, sendo que todos eles reforçam o objectivo de uma carreira internacional, ou a necessidade de existência de um contrato de expatriação.

Por fim, a subcategoria que regista menor número de referências nesta categoria é a subcategoria “Repatriação” (0,88%) apresentando um valor praticamente insignificante. No entanto, é pertinente salientar que existe por parte da Empresa *Alfa* a preocupação de, após a expatriação, reintegrar os seus colaboradores na empresa e numa função que corresponda às suas expectativas, função essa hierarquicamente superior ou com responsabilidades superiores, de forma a garantir um novo desafio aos colaboradores, realizando a gestão de carreiras dos mesmos e proporcionando-lhe oportunidades de carreira. Neste contexto, é importante referir que no âmbito da “Repatriação” dos colaboradores da Empresa *Alfa* verifica-se que a aprendizagem adquirida ao longo da “Expatriação” é aplicada na nova função.

Deste modo, e após realizadas as análises dos resultados obtidos nas quatro categorias definidas, passo a apresentar uma análise global dos resultados obtidos, com o objectivo de perceber de que forma é que as categorias e subcategorias estão relacionadas entre si.

12. Análise Global dos Resultados

Analisada cada categoria, é pertinente elaborar uma análise global de todas as categorias. Desta forma, verifica-se que a subcategoria que regista maior número de referências é a “Adaptação à Envolveinte Geral” (19,40%), da categoria “Adaptação Cultural”, e a subcategoria que regista menor número de referências é a “Formação Após Chegada ao País de Destino” (0,32%), da categoria “Formação Intercultural”. Desta forma, e no âmbito desta análise, é de referir que todos os colaboradores entrevistados apresentam expatriações bem sucedidas, sem regresso prematuro da expatriação, com bons níveis de desempenho.

Actualmente continuam a ser colaboradores da Empresa *Alfa*, sendo que as aprendizagens adquiridas durante a expatriação são replicadas após a repatriação ao assumirem uma nova função.

Através da análise realizada verifica-se que os colaboradores da Empresa *Alfa* evidenciam um grau de conforto significativo face às três vertentes do conceito de “Adaptação Cultural”, “Adaptação à Envolveinte Geral”, “Adaptação à População Local” e “Adaptação ao Trabalho”, uma vez que as três apresentam maior número de referências positivas comparativamente ao número de referências negativas, sendo que estas últimas podem ser justificadas pelas habituais dificuldades sentidas numa fase inicial, sendo considerado como um processo normal de transição e adaptação.

Desta forma, é pertinente salientar que os colaboradores que evidenciam maior nível de conforto face à população local, tendo estabelecido relações harmoniosas entre a população, são aqueles que afirmam ter uma adaptação mais rápida e optimista, como por exemplo, o Colaborador 2, o Colaborador 4 ou o Colaborador 5. No contexto da “Adaptação Cultural” é pertinente salientar a “Importância da Família na Expatriação”. De acordo com os resultados obtidos verifica-se que a presença da família do expatriado durante a expatriação tem um grande impacto positivo na facilitação da “Adaptação Cultural”. Verifica-se que, por um lado, nos casos em que o expatriado aceita a expatriação e não é acompanhado pela família, torna mais difícil a “Adaptação Cultural” e a definição de uma rotina e estilo de vida (como é o caso do Colaborador 1, na expatriação na Roménia e do Colaborador 3). Por outro lado, o acompanhamento da família durante a expatriação acarreta preocupações adicionais ao expatriado, no que consiste à adaptação da família à envolvente do país de destino, sendo que alguns colaboradores optaram por realizar a expatriação quando não tinham filhos, afirmando que este facto facilita a adaptação e diminui o número de preocupações e cuidados a ter relativamente ao bem-estar da família, ou o facto de existirem as condições básicas para que a família se sinta confortável, tendo sido estas razões mencionadas pelos colaboradores entrevistados da Empresa *Alfa*. Os mesmos colaboradores afirmam que, caso não existam as condições básicas para o bem-estar da família, ou caso a família não se adapte ao país de destino, existe o risco de regresso prematuro da expatriação.

Neste contexto, é importante referir que, sendo o “Choque Cultural” um processo normal de transição e de adaptação, as referências de conotação negativa registadas surgem, na maioria, neste âmbito, uma vez que todas as expatriações dos colaboradores da Empresa *Alfa* foram

bem sucedidas. No entanto, alguns colaboradores evidenciaram algumas dificuldades adicionais, comparativamente a outros, como é o caso do Colaborador 1 na expatriação na Roménia, do Colaborador 3, ou do Colaborador 6.

No entanto, não foram essas dificuldades que colocaram em causa o sucesso da expatriação sendo que nenhum dos colaboradores ponderou o regresso prematuro da expatriação, à excepção do Colaborador 1 na expatriação na Roménia. Desta forma, perante as dificuldades sentidas, é de salientar a elevada “Inteligência Cultural” dos colaboradores expatriados da Empresa *Alfa*. Todos os colaboradores entrevistados evidenciam a consciência de que é necessária a adaptação dos seus comportamentos à cultura, ao estilo de vida, à população e aos hábitos e costumes do país de destino. Para além da “Inteligência Cultural” é de salientar as competências que influenciam o desempenho do expatriado, tais como: o conhecimento do negócio, liderança e gestão de equipas, orientação para os resultados, abertura de espírito, respeito pelos outros, curiosidade cultural, sensibilidade, facilidade em aprender novas línguas, tolerância ao stress, aptidão para gerir as diferenças, aptidão para trabalhar em equipas multiculturais, resiliência e motivação.

Neste sentido, a “Adaptabilidade Cultural” é outro factor de sucesso na expatriação dos colaboradores entrevistados da Empresa *Alfa*, uma vez que todos eles evidenciam uma grande capacidade e esforço de adaptação, para conseguirem ser bem sucedidos.

Para além destes aspectos é fundamental verificar que os colaboradores entrevistados da Empresa *Alfa* evidenciam também uma elevada “Ambição para a Expatriação” e vontade por uma carreira internacional. É importante referir que a “Experiência Internacional de Sucesso” é um factor a considerar no sucesso da expatriação, como é o caso do Colaborador 1 e do Colaborador 2. Os restantes colaboradores, à excepção do Colaborador 6, evidenciam interesse em repetir a experiência, o que revela que a “Experiência Internacional de Sucesso” pode ser um indicador de sucesso de eventuais expatriações futuras. Outro aspecto a salientar é a adequação do expatriado à função, sendo que na Empresa *Alfa*, são seleccionados para a expatriação os colaboradores considerados elevados potenciais.

Em termos de “Formação Intercultural” é de salientar que é a “Formação Em Tempo Real”, referente ao apoio e acompanhamento do DRH ao expatriado na sua instalação e integração no país de destino, no que respeita a habitação, serviços de saúde, abertura de contas bancárias, entre outros aspectos, é a subcategoria que causa maior impacto junto dos

colaboradores expatriados da Empresa *Alfa*. É importante salientar que a preparação para a expatriação nem sempre implica a aplicação de formação, ou por opção do expatriado, que considera que a formação no âmbito da expatriação é desnecessária, ou porque o período de tempo entre a decisão da expatriação e a partida para o país de destino é demasiado curto para tal. Não obstante, a Empresa *Alfa* detém pacotes de “Formação Intercultural”, que são aplicados aos expatriados de acordo com as características da expatriação (características do país de destino, diferenças entre os países de origem e de destino, duração da expatriação, entre outros). Apenas ao Colaborador 5 foi ministrada a denominada “Formação Intercultural”, um curso que incide nas características, cultura, hábitos e costumes do país de destino e nas diferenças entre os países de origem e de destino. A outros colaboradores foi-lhes disponibilizado um curso do idioma falado no país de destino. Foi ainda oferecida a alguns colaboradores uma viagem ao país de destino antes da expatriação com o objectivo de conhecerem o país e as suas condições. No entanto, nem a todos os colaboradores foram disponibilizados estes tipos de “Formação Intercultural”, pelas razões supra referidas.

De acordo com as entrevistas realizadas e com os resultados obtidos, de modo geral, os colaboradores da Empresa *Alfa* desvalorizam a importância da “Formação Intercultural” na preparação da expatriação, contrariamente a alguns autores, que defendem que facilita a “Adaptação Cultural”, a interacção com a população local e o bom desempenho do expatriado.

Desta forma, considerando a desvalorização atribuída à “Formação Intercultural”, no geral, à excepção do apoio disponibilizado pelo DRH, é possível afirmar que, o sucesso das expatriações dos colaboradores da Empresa *Alfa*, devem-se a factores como:

- A presença da família durante a expatriação;
- A facilidade na interacção com a população local, o conforto, a motivação, o entusiasmo face à envolvente geral do país de destino;
- O facto de a expatriação estar associada a um desafio profissional;
- A inteligência cultural dos expatriados; a grande capacidade e esforço de adaptação; a evidência de competências como a abertura de espírito ou curiosidade cultural;
- A ambição pela experiência internacional;
- E o apoio do DRH na instalação e integração do país de destino.

13. Análise Comparativa dos Resultados entre os Colaboradores e o Responsável da Área de Expatriados da Empresa Alfa

No âmbito da análise realizada sobre os resultados obtidos, é pertinente elaborar uma análise comparativa entre os resultados obtidos da análise sobre os dados recolhidos junto dos colaboradores da Empresa Alfa e os resultados obtidos da análise realizada aos dados recolhidos junto do responsável pela área de expatriados. Através do Gráfico 3 é possível verificar que existem duas grandes discrepâncias a salientar. As duas grandes divergências de resultados prendem-se com as categorias “Adaptação Cultural” e “Formação Intercultural”. Enquanto que para os colaboradores da Empresa Alfa o maior número de referências estão associadas à categoria “Adaptação Cultural” (59,45%), no caso do responsável pela área de expatriados verifica-se que é a categoria “Formação Intercultural” que regista maior número de referências (50,62%).

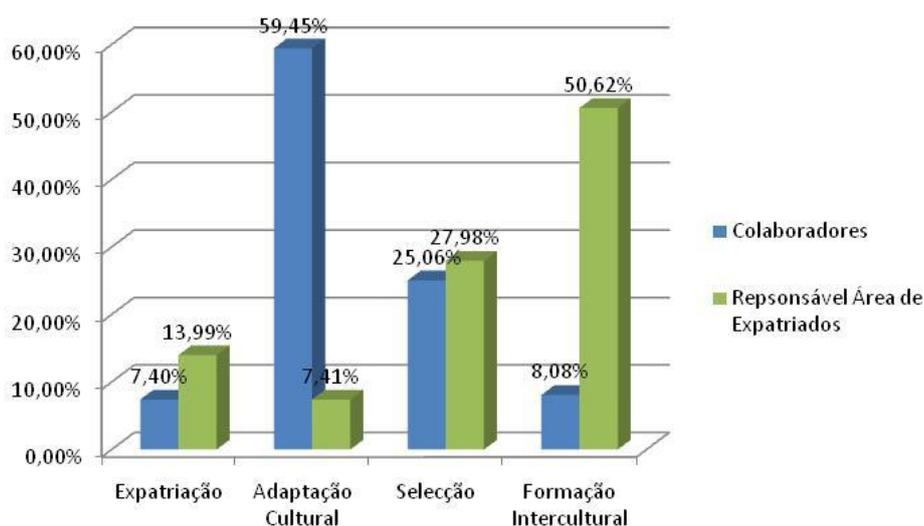


Gráfico 3: Comparação dos resultados dos colaboradores e do responsável pela área de expatriados.

Desta forma, verifica-se que para os colaboradores da Empresa Alfa a “Adaptação Cultural” constitui um factor importante na expatriação, considerando a adaptação à envolvente geral, à população local e à função e ao trabalho, bem como o apoio da família durante a expatriação e a evidência do choque cultural inicial. Por outro lado, os colaboradores da Empresa Alfa desvalorizam a importância da “Formação Intercultural” (8,08%), sendo que, tal como foi mencionado, apenas consideram importante o apoio disponibilizado pelo DRH na instalação e integração na envolvente do país de destino, enquanto factor facilitador na “Adaptação Cultural”. Contrariamente ao exposto na revisão bibliográfica, os colaboradores da Empresa Alfa consideram que a “Formação Intercultural” não contribui significativamente para a

facilitação na adaptação cultural, bem como para o desempenho e sucesso da expatriação, considerando que nem a todos os colaboradores foi ministrada “Formação Intercultural”.

No entanto, o responsável pela área de expatriados da Empresa *Alfa* tem uma opinião diferente relativamente à “Formação Intercultural”, indo de encontro ao defendido pelos autores supra referidos. De acordo com as referências registadas, o responsável pela área de expatriados ressalva a importância da “Formação Intercultural” na expatriação, considerando que facilita a adaptação dos colaboradores e incrementa o seu desempenho, sendo que a todos os colaboradores é disponibilizada a oportunidade de aplicação de formação. Contudo, de acordo com os resultados obtidos, na maioria dos casos não existe possibilidade de aplicar formação a todos os colaboradores, com o intuito de prepará-los para a expatriação. Relativamente a questões relacionadas com a categoria “Adaptação Cultural”, são registadas o menor número de referências associadas, sendo possível verificar que para o responsável pela área de expatriados da Empresa *Alfa*, e de acordo com os autores supra referidos, os aspectos associados a esta categoria, podem ter menor impacto na expatriação se a “Formação Intercultural” for eficaz.

14. Conclusões da Investigação

Esta investigação tem como finalidade responder à questão formulada: qual o impacto da adaptação cultural na expatriação e como é que as práticas de seleção e de formação intercultural influenciam a adaptação cultural dos colaboradores expatriados? Neste sentido, após a recolha de informação na Empresa *Alfa*, através do recurso a entrevistas e da sua análise, chegámos a algumas conclusões. De acordo com vários autores a adaptação cultural está associada ao grau de conforto psicológico do expatriado face aos aspectos culturais do país de destino, sendo que a adaptação cultural pode ser definida em três vertentes: adaptação face à envolvente geral do país de destino, adaptação face à população local e adaptação face à função e ao trabalho. Desta forma, com base nos resultados obtidos, é possível concluir que para todos os colaboradores é mais difícil a adaptação à envolvente cultural do que à envolvente organizacional, sendo que evidenciam um grau de conforto superior face à função e ao trabalho, à excepção do Colaborador 5. No entanto, é de referir que o Colaborador 3 e o Colaborador 6, evidenciam algumas dificuldades de adaptação à envolvente geral do país de destino e à população local, respectivamente. No entanto, o sentimento de desconforto face à envolvente cultural, não se traduz no insucesso da expatriação.

Segundo os resultados obtidos, verifica-se que os colaboradores entrevistados salientam dificuldades sentidas numa fase inicial, sendo que para todos os colaboradores existe um choque cultural inicial. No entanto, estas dificuldades são registadas numa fase inicial e são consideradas pelos colaboradores da Empresa *Alfa* como sendo normais do processo de adaptação. É de salientar o esforço de adaptação dos colaboradores expatriados à nova envolvente, sendo pertinente destacar o facto de estarem receptivos à nova cultura e a adoptarem novos comportamentos, com o objectivo de integração na nova envolvente cultural. Neste sentido, salientando o esforço de adaptação evidenciado por todos os colaboradores entrevistados, conclui-se a adaptação cultural dos colaboradores da Empresa *Alfa*, deve-se à aprendizagem que advém da interacção com a nova envolvente cultural, sendo que a dimensão comportamental dos colaboradores está relacionada com a adaptação sociocultural.

De acordo com os resultados obtidos, a adaptação dos colaboradores da Empresa *Alfa* à nova envolvente é mais fácil quando o expatriado é acompanhado pela sua família na expatriação, não obstante das preocupações adicionais que tal implica. Desta forma conclui-se que a família constitui um factor importante para o expatriado e que influencia a sua adaptação cultural, de forma positiva se o acompanhar, e de forma negativa se não o acompanhar. Desta forma, verifica-se a validade do modelo proposto por Lee *et al.* (2010), que identifica a família como um recurso do expatriado, relacionado com as dimensões motivação, oportunidade e capacidade, facilita o aproveitamento de oportunidades e o estabelecimento de relacionamentos no país de destino, o que auxilia na redução de incertezas. A expatriação do Colaborador 3 constitui um exemplo de como a família auxilia na interacção com os outros, sendo que o mesmo refere que caso estivesse acompanhado pelo cônjuge, o seu raio de actuação seria maior.

Considerando as práticas de selecção, através da análise realizada aos dados recolhidos, verifica-se que a Empresa *Alfa* em Portugal não tem qualquer controlo sobre o processo de selecção dos seus colaboradores para a expatriação, sendo que quando o responsável pela área de expatriados tem conhecimento sobre o colaborador a ser expatriado, a decisão já está tomada. Posteriormente, o colaborador em causa é contactado pelo DRH, é-lhe explicado todo o processo inerente, e cabe-lhe decidir sobre a aceitação ou não da expatriação.

No entanto, os colaboradores da Empresa *Alfa* em Portugal são seleccionados através da identificação de elevados potenciais, sendo que são os gestores com este perfil que devem ser

candidatos à expatriação. Na seleção dos expatriados da Empresa *Alfa*, é considerado o historial profissional do colaborador, que indica se este é ou não adequado à função em causa. Através das entrevistas realizadas, conclui-se também que é evidenciada a vontade e o gosto por uma carreira internacional por parte do expatriado, sendo conferida a ambição pela expatriação como um critério de seleção. Relativamente à experiência internacional de sucesso anterior, conclui-se que este poderá ser um indicador a considerar, uma vez que dois dos colaboradores entrevistados já tiveram mais do que uma expatriação e todas elas bem sucedidas. Outro critério de seleção a considerar, de acordo com o mesmo autor, prende-se com a adaptabilidade cultural do expatriado. Neste sentido, com base nos resultados obtidos, todos os colaboradores entrevistados evidenciam uma grande capacidade de adaptação a uma nova envolvente cultural.

Neste sentido, é possível concluir que, com base nos resultados obtidos, os gestores expatriados devem possuir um perfil de competências diferente do perfil de competências de um gestor nacional. Os colaboradores entrevistados, expatriados da Empresa *Alfa*, evidenciam competências e características tais como abertura de espírito, respeito pelos outros, curiosidade cultural, sensibilidade, estabilidade emocional, liderança e espírito de equipa em equipas multiculturais, facilidade em aprender línguas, capacidade de adaptação e orientação para os resultados. Quer a Empresa *Alfa*, quer os colaboradores entrevistados, reconhecem a necessidade destas competências e características de personalidade sendo fundamentais para facilitar a adaptação à nova envolvente cultural.

Para além destas características mencionadas, é importante salientar a inteligência cultural como uma competência fundamental na adaptação cultural no âmbito da expatriação. Também os colaboradores entrevistados da Empresa *Alfa* consideram esta competência crucial para a adaptação à nova envolvente cultural. De acordo com os autores supra referidos é fundamental que o expatriado tenha a percepção de que existem diferenças culturais entre os países de origem e de destino (dimensão cognitiva), tenha a consciência de que é fundamental imitar os comportamentos visualizados (dimensão meta-cognitiva), adaptar os seus comportamentos aos hábitos, costumes e cultura do país de destino, com o objectivo de alcançar a adaptação cultural (dimensão comportamental) e ter capacidade para interagir com a população local (dimensão motivacional). É neste sentido que convergem os comportamentos dos colaboradores entrevistados, permitindo concluir que o sucesso das suas expatriações está em grande parte relacionado com a sua elevada inteligência cultural, sendo

que os colaboradores da Empresa *Alfa* estão receptivos à adaptação de novos comportamentos característicos do país de destino.

Quanto à importância da formação intercultural é de salientar que existem opiniões distintas entre os colaboradores entrevistados da Empresa *Alfa* e o responsável pela área de expatriados e os autores estudados. Os resultados obtidos revelam que, para o responsável pela área de expatriados, a formação intercultural desempenha um papel importante no sentido em que facilita a adaptação dos expatriados à nova envolvente cultural, de acordo com a perspectiva defendida por alguns autores, sendo que a todos os colaboradores é oferecida a oportunidade de ser-lhes aplicada formação no âmbito da expatriação. É de salientar que antes da expatriação, o colaborador reúne com o DRH onde é realizada uma sessão de esclarecimentos sobre todos os aspectos e características da expatriação, onde é transmitida toda a informação necessária ao expatriado. No entanto, os colaboradores expatriados têm uma opinião diferente quanto à formação intercultural, desvalorizando a sua importância. Verifica-se que nem todos os expatriados entrevistados tiveram formação no âmbito da expatriação, uma vez que, na maioria dos casos consideravam ser desnecessário e não houve tempo suficiente para que a mesma fosse aplicada.

Os colaboradores entrevistados consideram que, na preparação para a expatriação, a viagem oferecida antes da mesma, constitui um factor importante, com o objectivo de conhecer a realidade do país de destino e de elaborar um planeamento para a integração. No entanto, salientam a importância do apoio e do acompanhamento prestado pelo DRH na instalação e integração no país de destino, em termos da formação em tempo real, sendo que, este é o estágio de formação que constitui um factor importante de sucesso. Desta forma, é pertinente concluir que este apoio prestado ao expatriado atenua as dificuldades na adaptação cultural, sendo convergente com a opinião do responsável pela área de expatriados da Empresa *Alfa* e com o relatado pelos colaboradores entrevistados. Contudo, é possível concluir que para os colaboradores da Empresa *Alfa*, a formação intercultural não constitui um factor crítico de sucesso.

Desta forma, através das entrevistas aos colaboradores expatriados da Empresa *Alfa*, estes identificam que os factores que estão na base do sucesso das suas expatriações são: o apoio da família e a situação familiar; a grande capacidade de adaptação a novas culturas; a facilidade de interacção com os outros; a facilidade em analisar as formas de trabalhar dos outros e de adaptação a novos métodos de trabalho; o espírito de aventura; a curiosidade cultural; a

ambição pela experiência internacional; o desafio de um projecto profissional interessante; a inteligência cultural; a motivação a dedicação; o optimismo; a interacção com a população local; o apoio prestado pelo DRH na instalação e integração no país de destino; a facilidade em aprender línguas; e a auto-confiança.

Neste sentido, e com base nas entrevistas realizadas e nos resultados obtidos, existem grandes conclusões que são retiradas desta investigação:

- A presença da família e a adaptação da família à nova envolvente constituem um dos principais factores de sucesso na expatriação, no sentido em que facilitam a adaptação do expatriado ao país de destino. No entanto, para alguns colaboradores entrevistados, a expatriação deverá ser realizada no momento em que ainda não existam filhos, de modo a evitar algumas preocupações adicionais.

- Como a adaptação à envolvente cultural é mais difícil do que a adaptação à envolvente organizacional, os esforços das empresas que pretendem expatriar os seus quadros devem incidir na identificação de colaboradores que evidenciem as competências supra referidas, permitindo concluir que são tão importantes as competências técnicas como as competências interculturais e características do expatriado na selecção para a expatriação.

- A inteligência cultural é uma competência fundamental, sendo que a percepção da necessidade de adaptação à cultura do país de destino está em grande escala associada à facilidade na adaptação à envolvente geral, à população local e à função e ao trabalho, uma vez que com uma adaptação mais fácil ou mais difícil, todas as expatriações foram bem sucedidas.

- Para além desta competência, a grande capacidade de adaptação, a abertura de espírito, ou a facilidade em interagir com os outros, são características de personalidade fundamentais na adaptação cultural dos expatriados, tornando a personalidade do expatriado um factor importante a considerar na selecção.

- Apesar das dificuldades sentidas na adaptação por alguns colaboradores, ou pela ausência da família, ou pela dificuldade de interacção com a população local, todos têm a consciência de que a expatriação nunca é posta em causa, o que aumenta a probabilidade de sucesso da mesma.

- Neste sentido, a vontade, o gosto e a ambição pela expatriação, deverá ser um critério a considerar na selecção do expatriado.

- A interacção com a população local e o estabelecimento de relações harmoniosas constitui um factor facilitador na adaptação cultural.

- A formação intercultural enquanto preparação do expatriado para a nova envolvente cultural é importante, no entanto, não constitui um factor crítico e significativo na adaptação cultural e no sucesso da expatriação, contrariamente ao defendido pelos autores referidos.
- No entanto, é de salientar que o apoio disponibilizado pelo DRH ao expatriado na instalação e integração no país de destino, em termos de habitação, serviços de saúde, abertura de contas bancárias, entre outros aspectos, é um factor importante na adaptação do expatriado à nova envolvente.
- As empresas que pretendem expatriar os seus quadros, poderão reduzir o investimento na formação antes da expatriação e aumentar o investimento no âmbito do apoio prestado na instalação e integração dos seus colaboradores no país de destino.

É possível concluir, com base nesta investigação e nos resultados obtidos, que a adaptação cultural dos expatriados, e conseqüente sucesso da expatriação, está relacionada com a adaptação à envolvente geral do país de destino, com a presença e o apoio da família durante a expatriação, a elevada inteligência cultural do expatriado e a adaptação e interacção com a população local. Assim, e considerando o problema formulado, conclui-se que a nível da selecção de colaboradores para a expatriação, é fundamental que estes possuam uma elevada inteligência cultural, isto é, a percepção da necessidade de adaptação dos seus comportamentos à cultura e aos hábitos e costumes do país de destino, com o intuito de facilitar a adaptação cultural.

No entanto, a nível das práticas de formação intercultural, estas não apresentam um impacto significativo na adaptação cultural do expatriado. Considerando que no âmbito da expatriação não foi aplicada formação a todos os colaboradores entrevistados, este facto não influenciou a adaptação cultural nem o sucesso da mesma, salientando que a maioria dos colaboradores não consideram que a formação intercultural seja necessária para a adaptação à nova envolvente cultural (à excepção do apoio do DRH na instalação no país de destino), e salientam a sua grande capacidade de adaptação e abertura de espírito, bem como a presença da família, como sendo os factores importantes e que influenciam a adaptação cultural e o sucesso da expatriação.

Assim, conclui-se que a nível da selecção de expatriados é fundamental considerar as suas competências interculturais e comportamentais e que influenciam a adaptação cultural do expatriado. No entanto a nível da formação intercultural, esta não desempenha um papel

fundamental na adaptação cultural do expatriado, contrariamente ao exposto na revisão bibliográfica.

15. Limitações da Investigação

De acordo com Altheide *et al.*, (1994) existem alguns problemas e limitações no desenvolvimento de trabalhos de investigação que são inevitáveis e incontornáveis. Como tal, no âmbito desta investigação foram identificadas algumas limitações:

- De acordo com Bloor *et al.* (2006), os estudos de caso não podem ser generalizados, sendo que esta investigação isolada não será absolutamente conclusiva nos resultados obtidos.
- Segundo Vala (2006), uma das limitações da análise de conteúdo enquanto técnica de análise de dados recolhidos no âmbito desta investigação, prende-se com o recurso a indivíduos como fonte de informação, sendo que não é possível conhecer de que forma as condições em que a informação está a ser recolhida pode afectar as respostas, conduzindo a eventuais enviesamentos. Esta situação justifica-se pelo facto de os entrevistados terem consciência de que estão a ser observados ou testados e sentirem-se constrangidos.
- É difícil a marcação de entrevistas com os colaboradores em termos da sua disponibilidade. Uma vez que se tratam de quadros médios/superiores, com elevadas responsabilidades no estrangeiro, estes colaboradores estão constantemente em viagens, o que dificulta a marcação do momento de entrevista presencial.
- Por vezes existe alguma reticência por parte dos entrevistados em autorizarem a gravação das entrevistas. Alguns entrevistados não gostam, ou não se sentem à vontade para tal e sentem-se mais inibidos com o gravador, o que pode causar enviesamentos na recolha de informação e, conseqüentemente, nos resultados.
- O facto de todas as expatriações serem bem sucedidas não permite que exista uma análise comparativa entre experiências de sucesso e de insucesso, bem como a identificação directa de factores que estão na base do sucesso da expatriação.

16. Sugestões para Investigações Futuras

Considerando as limitações supra referidas, e após a apresentação dos resultados obtidos e das respectivas conclusões, é pertinente evidenciar algumas sugestões para investigações futuras no âmbito do impacto cultural na expatriação e na facilitação da adaptação cultural.

- Sugerimos que seja elaborado um estudo de natureza quantitativa que incida na problemática da presente investigação, com o objectivo de completar e validar os resultados e conclusões alcançados.

- Seria interessante estudar com maior profundidade o impacto da família e da situação familiar do expatriado na adaptação cultural, de forma a identificar soluções que auxiliem o expatriado na adaptação cultural, com o objectivo de compensar a ausência da família. É importante considerar que, no caso de a família não acompanhar o expatriado, as viagens constantes entre o país de origem e o país de destino podem acarretar um elevado custo para a empresa, não só em termos monetários mas também em termos da produtividade do expatriado, (Santos, 2011). Considerando ainda o factor família na adaptação cultural, seria pertinente realizar uma investigação onde fossem estabelecidas relações de causa-efeito, através da manipulação da variável família.

- Considerando a importância da inteligência cultural na adaptação, no âmbito da expatriação, seria pertinente a realização de uma investigação direccionada a um conjunto de empresas, que avaliasse a relevância desta competência na selecção para a expatriação, através do estudo comparativo entre colaboradores que evidenciam esta competência e colaboradores que não a evidenciam, e do recurso a um grupo de controlo se necessário.

- Outra sugestão para investigações futuras consiste em realizar um estudo que incida no investimento em formação intercultural de um conjunto de empresas, com o objectivo de desenvolver planos de investimento direccionados para a formação em tempo real, em termos do apoio disponibilizado ao expatriado na instalação e na integração no país de destino, com o objectivo de redução de custo e aumento da satisfação do expatriado.

17. Bibliografia

- Altheide, D. L. e Johnson, J. M. (1994). Criteria for Assessing Interpretive Validity in Qualitative Research. In Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Anderson, B. A. (2005), Expatriate Selection: Good Management or Good Luck?, *International Journal of Human Resource Management*, 16 (4), 567 – 583.
- Ascalon, M. E., Schleicher, D. J. e Born, M. P. (2008), Cross-Cultural Social Intelligence – An Assessment for Employees Working in Cross-National Contexts, *Cross Cultural Management*, 15 (2), 109 – 130.
- Avril, A. B. e Magnini, V. P. (2007), A Holistic Approach to Expatriate Success, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (1), 53 – 64.
- Baraňano, A. M. (2004), *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de Apoio à Realização de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bardin, L. (2004) (Traduzido por Reto, L.), *Análise de Conteúdo*. (3ª Ed.), Lisboa: Edições 70.
- Barroso, T. A., (2011), Mobilidade Internacional: Carreiras Sem Fronteiras, *HR Human Resources Portugal*, Fevereiro.
- Benson, G. S., Nordtvedt, L. P. e Datta, D. K. (2009), Managerial Characteristics and Willingness to send Employees on Expatriate Assignments, *Human Resource Management*, 48 (6), 849 – 869.
- Black, J. S. e Mendenhall, M. (1989), A Practical but Theory-Based Framework for Selecting Cross-Cultural Training Methods, *Human Resource Management*, 28 (4), 511 – 539.
- Bloor, M. e Wood, F. (2006), *Keywords in Qualitative Methods: A Vocabulary of Research Concepts*. London: Sage.
- Briscoe, D. R. e Schuler, R. S. (2004), *International Human Resource Management – Policy and Practice for the Global Enterprise*. (2ª Ed.), London e New York: Routledge.
- Camara, P. B. (2008), *Gestão de Pessoas em Contexto Internacional*. Lisboa: Dom Quixote.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kim, K., Farah, C. I. C. e Tangirala, S. (2010), When Does Cross-Cultural Motivation Enhance Expatriate Effectiveness? A Multilevel Investigation of the Moderating Roles of Subsidiary and Cultural Distance, *Academy of Management Journal*, 53 (5) 1110 – 1130.
- Chen, H. F. e Chiu, Y. H. (2009), The Influence of Psychological Contracts on the Adjustment and Organizational Commitment among Expatriates – An Empirical Study in Taiwan, *International Journal of Manpower*, 30 (8), 797 – 814.
- Cooper, D. R. e Schindler, P.S. (2003), *Business Research Methods*. New York: McGraw Hill.
- Cunningham, J. B. (1997), Case Study Principles for Different Types of Cases, *Quality & Quantity Kluwer Academic Publishers*, 31, 401 – 423.

- Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (2000), *Handbook of Qualitative Research*. (2ª Ed.), Thousand Oaks: Sage.
- Downes, M., Varner, I. I., e Musinski, L. (2007), Personality Traits as Predictors of Expatriate Effectiveness: A Synthesis and Reconceptualization, *Review of Business*, 27 (3), 16 – 22.
- Eriksson, P. e Kovalainen, A. (2008), *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Farh, C. I. C., Bartol, K. M., Shapiro, D. L. e Shin, J. (2010), Networking Abroad: A Process Model of How Expatriates Form Support Ties to Facilitate Adjustment, *Academy of Management Review*, 35 (3), 434 – 454.
- Fernandes, A. E. M. M. (2003), *Tipologia da Aprendizagem Organizacional: Teorizações e Estudos*. Tese de Doutoramento em Gestão, ISCTE.
- Fontana, A. e Frey, J. H. (2005). The Interview: From Neutral Stance to Political Involvement. In Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (Eds), *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 3rd edition Thousand Oaks: Sage.
- Fontana, A. e Frey, J. H. (1994). Interviewing: The Art of Science. In Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Gabel, R. S., Dolan, S. L. e Cerdin, J. L. (2005), Emotional Intelligence as Predictor of Cultural Adjustment for Success in Global Assignments, *Career Development International*, 10 (5), 375 – 418.
- Gay, L. R. e Diehl, P. L. (1992), *Research Methods for Business and Management*. Nova Iorque: Macmillan Publishing.
- Graf, A. e Harland, L. K. (2004), Expatriate Selection: Evaluating the Discriminant, Convergent, and Predictive Validity of Five Measures of Interpersonal and Intercultural Competence, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11 (2), 46 – 62.
- Graf, A. (2004), Expatriate Selection: An Empirical Study Identifying Significant Skill Profiles, *Thunderbird International Business Review*, 46 (6), 667 – 685.
- Hofstede, G. (1998), Think Locally, Act Globally: Cultural Constraints in Personnel Management, *Management International Review*, 38 (2), 7 – 26.
- Hofstede, G. (Traduzido por Fidalgo, A.) (1997), *Culturas e Organizações – Compreender a Nossa Programação Mental*. Lisboa: Edições Silabo.
- Holopainen, J. e Bjorkman, I. (2005), The Personal Characteristics of the Successful Expatriate – A Critical Review of the Literature and an Empirical Investigation, *Personal Review*, 34 (1), 37 – 50.
- Hurn, B. J. (2006), The Selection of International Managers: Part 1, *Industrial and Commercial Training*, 38 (6), 279 – 286.
- Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Lee, L. Y. e Vorst, D. V. (2010), The Influences of Social Capital and Social Support on Expatriates' Cultural Adjustment: An Empirical Validation in Taiwan, *International Journal of Management*, 27 (3), 628 – 649.

- Lee, L. Y. e Croker, R. (2006), A Contingency Model to Promote the Effectiveness of Expatriate Training, *Industrial Management & Data Systems*, 106 (8), 1187 – 1205.
- Littrell, L. N. e Salas, E. (2005), A Review of Cross-Cultural Training: Best Practices, Guidelines, and Research Needs, *Human Resource Development Review*, 4 (3), 305 – 334.
- Littrell, L. N., Salas, E., Hess, K. P., Paley, M. e Riedel, S. (2006), Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research, *Human Resource Development Review*, 5 (3), 355 – 388.
- Myers, M. D. (2009), *Qualitative Research in Business and Management*. London: Sage.
- Ramalu, S. S., Rose, R. C., Uli, J. e Kumar, N. (2010a), Personality and Cross-Cultural Adjustment among Expatriate Assignees in Malaysia, *International Business Research*, 3 (4), 96 – 104.
- Ramalu, S. S., Rose, R. C., Kumar, N. e Uli, J. (2010b), Personality and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment, *Journal of Applied Business Research*, 26 (6), 113 – 122.
- Reto, L. e Nunes, F. (1999), Métodos como Estratégia de Pesquisa: Problemas Tipo numa Investigação, *Revista Portuguesa de Gestão*, 1 (99) 21 – 31.
- Romero, E. J. (2002), The Effect of Expatriate Training on Expatriate Effectiveness, *Journal of Management Research*, 2 (2), 73 – 78.
- Rose, R. C., Ramalu, S. S., Uli, J. e Kumar, N. (2010), Expatriate Performance in International Assignments: The Role of Cultural Intelligence as Dynamic Intercultural Competency, *International Journal of Business and Management*, 5 (8), 76 – 85.
- Rubin, H. J. e Rubin, I. S. (2005), *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. (2ª Ed.), Thousand Oaks: Sage.
- Santos, M. (2011), A Questão Familiar: Como Gerir as Viagens dos Expatriados a Portugal para Contrabalançar com os Níveis de Produtividade, *Expo 'RH News*, 2 de Março.
- Schein, E. H. (1989), *Organizational Culture and Leadership*. (2ª Ed.), San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Selmer, J. (2010), Expatriate Cross-Cultural Training for China: Views and Experience of “China Hands”, *Management Research Review*, 33 (1), 41 – 53.
- Shaffer, M. A., Gregersen, H., Harrison, D. A. e Black, J. S. (2006), You Can Take It With You: Individual Differences and Expatriate Effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), 109 – 125.
- Stake, R. E. (1994). Case Studies. In Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Tarique, I. e 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.
- Vala, J. (2005). A Análise de Conteúdo. In Silva, A. S. e Pinto, J. M. (Eds.), *Metodologia das Ciências Sociais*. (13ª Ed.), Porto: Edições Afrontamento.

Vance, C. M. e Paik, Y. (2002), One Size Fits All in Expatriate Pre-Departure Training? – Comparing the Host Country Voices of Mexican, Indonesian and US Workers, *Journal of Management Development*, 21 (7), 557 – 571.

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

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

Yin, R. K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*. (4ª Ed.), Thousand Oaks: Sage.

Recursos Online:

[Site da empresa](#), várias consultas.

Anexos

Anexo I – Guião de Entrevista: Expatriado

1. Guião de Entrevista: Expatriado

Bom dia/Boa tarde. Antes de mais, quero agradecer-lhe a sua disponibilidade para a realização desta entrevista, bem como o apoio concedido à realização deste estudo académico, no âmbito da minha tese de mestrado, que incide, fundamentalmente, no impacto cultural que a expatriação exerce nos colaboradores expatriados. Procuro estudar a adaptação cultural do colaborador expatriado ao país de acolhimento (quer a nível da adaptação à cultura nacional, quer na adaptação à cultura organizacional), identificando as motivações e dificuldades sentidas na integração no novo contexto cultural, bem como os factores que estão na base do sucesso na destacação colaboradores para países com culturas diferentes. Tenho também a ideia de avaliar a eficácia dos métodos, técnicas e aspectos considerados na selecção dos expatriados e na formação intercultural que lhes é ministrada, e qual o impacto que exercem na adaptação à nova cultura (por exemplo, que competências são fundamentais e valorizadas na selecção, ou quais os conteúdos abordados na formação, ou qual o apoio e acompanhamento, em termo de acções, que é dado ao expatriado durante o tempo em que permanece fora do seu país de origem).

I. Questões Iniciais

1. Porque é que foi expatriado? (Iniciativa do colaborador? Iniciativa da empresa? Ou através de consenso entre ambas as partes?)
2. Qual foi a primeira impressão quando teve conhecimento que seria destacado para outro país?
3. Qual foi o país de acolhimento da expatriação?
4. Qual foi a duração da expatriação?
5. Qual a função que desempenhava antes da expatriação? E durante a expatriação?
6. É casado? Tem filhos?

II. Adaptação Cultural

1. Após a chegada ao país de acolhimento, qual foi o primeiro impacto?
2. Quais foram as principais dificuldades sentidas?
3. Quais foram as principais diferenças culturais que identificou (entre Portugal e o país de acolhimento)?

4. Durante a expatriação o que sentiu mais falta de Portugal?
5. Identifique duas situações do dia-a-dia em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente (comparativamente ao que assumiria caso estivesse em Portugal). (Relativamente ao estilo de vida; questões de segurança; empatia com a população local; clima; alimentação; ...)
6. Como caracteriza a sua adaptação face à: (Fácil/difícil; rápida/gradual/lenta; optimista/pessimista/conformista; ... - O conceito de adaptação cultural assenta na adaptação a estes três contextos.)
 - 6.1. Envolvente geral do país de acolhimento? (Qual o grau de conforto/adaptação face às condições de vida; ao clima; às unidades de saúde; à alimentação; às deslocações; hábitos e costumes...)
 - 6.2. Interação com a população local? (Impressões sobre a população local; facilidade em interagir e estabelecer relações harmoniosas, estabilidade emocional; ...)
 - 6.3. Função e ao trabalho (Desempenho; relação com a chefia e com os colegas; aplicação de *know-how*; adaptação aos métodos de trabalho e práticas de gestão; integração em equipas multiculturais; identificação com a função e com a empresa; ...)
7. Em algum momento sentiu que não iria conseguir adaptar-se à nova realidade, ao ponto de querer regressar a Portugal antes do final da expatriação?
8. Considera que se sentiu perfeitamente adaptado à nova realidade do país de acolhimento? Quando?
9. Foi mais difícil a adaptação à envolvente cultural (económico-social) do país de acolhimento ou à envolvente organizacional (em termos de actividades/tarefas/responsabilidades e interação com os colegas)?
10. Explique de que modo a sua situação familiar influenciou a sua adaptação à nova envolvente?
11. Durante a expatriação, como era o seu dia-a-dia e como ocupava o seu tempo livre?
12. Identifique quatro factores-chave que estão na base do sucesso da expatriação. (Autoconfiança; facilidade em perceber as diferenças culturais – inteligência cultural; ...)

III. Seleção

1. Que características de personalidade considera que foram fundamentais para adaptação ao país de acolhimento da expatriação?

2. Que competências técnicas e que características pessoais considera terem sido aperfeiçoadas durante a expatriação?

IV. Formação Intercultural

1. Foi-lhe dado algum tipo de da formação intercultural no âmbito da expatriação?

1.1. Se sim, qual a importância que a formação teve na sua adaptação à nova envolvente?

2. Que conteúdos abordados na formação intercultural foram mais úteis na expatriação? E que conteúdos não foram abordados e teriam sido úteis?

V. Questões Finais

1. Qual o balanço que faz da Experiência da Expatriação? (Positivo/negativo; o melhor e o pior)

2. Voltaria a repetir a experiência? Se sim, voltaria para o mesmo país ou para um país diferente?

3. O que mudaria na sua atitude numa eventual expatriação futura? (De forma a facilitar a adaptação cultural ou melhorar o desempenho)

Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo II – Guião de Entrevista: Responsável pela Área de Expatriados

2. Guião de Entrevista: Responsável pela Área de Expatriados

Bom dia/Boa tarde. Antes de mais, quero agradecer-lhe a sua disponibilidade para a realização desta entrevista, bem como o apoio concedido à realização deste estudo académico, no âmbito da minha tese de mestrado, que incide, fundamentalmente, no impacto cultural que a expatriação exerce nos colaboradores expatriados. Procuro estudar a adaptação cultural do colaborador expatriado ao país de acolhimento (quer a nível da adaptação à cultura nacional, quer na adaptação à cultura organizacional), identificando as motivações e dificuldades sentidas na integração no novo contexto cultural, bem como os factores que estão na base do sucesso na destacação colaboradores para países com culturas diferentes. Tenho também a ideia de avaliar a eficácia dos métodos, técnicas e aspectos considerados na selecção dos expatriados e na formação intercultural que lhes é ministrada, e qual o impacto que exercem na adaptação à nova cultura (por exemplo, que competências são fundamentais e valorizadas na selecção, ou quais os conteúdos abordados na formação, ou qual o apoio e acompanhamento, em termo de acções, que é dado ao expatriado durante o tempo em que permanece fora do seu país de origem).

I. Questões Iniciais

3. O que leva uma empresa a recorrer à expatriação enquanto estratégia internacional? (A expatriação constitui uma estratégia internacional de sucesso?)

II. Selecção

1. Como é detectada a necessidade de destacamento de um expatriado para uma subsidiária? (Com base em que aspectos é tomada essa decisão? É realizado um processo de selecção entre vários colaboradores? É publicado um anúncio interno?)

2. Que critérios de selecção são considerados? (Adequação à função; adaptabilidade cultural; ambição na expatriação; casos de expatriação anteriores bem sucedidos; situação familiar; ...)

3. Quais são as competências *core* que os candidatos à expatriação devem evidenciar? (qual deverá ser o perfil de competências do Expatriado?)

4. Quais são as fases e os métodos de selecção utilizados? (Quantas fases? Em que consistem? (entrevistas; avaliação psicológica; ...))

5. Na selecção do expatriado, qual o peso atribuído às competências técnicas e às características de personalidade? (São mais importantes as competências técnicas ou as características pessoais? (proactividade, auto-confiança, facilidade em estabelecer contacto/interagir com os outros, capacidade de adaptação a novas situações, simpatia, facilidade em estabelecer empatia, estabilidade emocional, flexibilidade))

III. Formação Intercultural

1. É política da empresa ministrar formação intercultural aos colaboradores expatriados?

2. A formação intercultural é ministrada de igual forma a todos os expatriados? (Ou é personalizada/adaptada às características e necessidades do expatriado e às características do país de acolhimento?)

3. Quais são os conteúdos incluídos no programa de formação intercultural? (Idioma; características da cultura do país de acolhimento; diferenças culturais entre Portugal e o país de acolhimento; comportamentos a adoptar; como gerir o choque cultural; normas sociais; ...)

4. Em que momentos é ministrada a formação intercultural? (Antes da partida para a expatriação? Após chegada ao país de acolhimento? Durante a expatriação? Ou durante todos os momentos?) E qual a duração da formação?

5. Que apoio é disponibilizado por parte da empresa ao expatriado? (Em termos de habitação; emprego para o cônjuge; escola para os filhos; orientação bancária, sistemas de saúde, segurança, como ocupar os tempos livres; entre outras acções)

IV. Questões Finais

1. Da experiência decorrente da prática da expatriação, têm resultado casos de sucesso? Qual o feedback dos Vossos colaboradores? (em termos de satisfação dos colaboradores face à expatriação, do desenvolvimento de competências e da replicação do know-how adquirido na expatriação após o regresso e reintegração)

Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo III – Definição das Categorias e Subcategorias da Análise de Conteúdo

3. Categorias de Análise:

As categorias de análise são definidas de acordo com o exposto na revisão bibliográfica desta investigação.

- **Expatriação:** nesta categoria são registadas todas as referências onde se verifiquem associações relacionadas com características da expatriação e não possam ser incluídas nas restantes categorias.
- **Adaptação Cultural:** nesta categoria são registadas todas as referências associadas a aspectos relacionados com a adaptação cultural dos expatriados à nova envolvente no âmbito da expatriação
- **Seleção:** nesta categoria são registadas todas as referências associadas aos aspectos que devem ser considerados na seleção dos candidatos à expatriação.
- **Formação Intercultural:** nesta categoria são registadas todas as referências associadas à formação intercultural.

4. Subcategorias de Análise:

4.1. Expatriação

- **Definição/Características da Expatriação:** nesta subcategoria estão registadas todas as referências associadas à definição de expatriação, como a duração, locais internacionais ou a existência do contrato de expatriação (e.g. Briscoe *et al.*, 2004; Camara, 2008).
- **Importância da Expatriação:** nesta subcategoria são registadas todas as referências associadas à importância da expatriação quer para o expatriado, quer para a empresa, em termos das razões para a expatriação de quadros, ou do desenvolvimento de competências, ou do crescimento pessoal e profissional do expatriado, por exemplo (e.g. Briscoe *et al.*, 2004; Graf *et al.*, 2004; Camara, 2008).
- **Progressão na Carreira:** nesta subcategoria são registadas todas as referências associadas à progressão na carreira que a expatriação permite (e.g. Briscoe *et al.*, 2004; Walsh *et al.*, 2010).
- **Repatriação:** nesta subcategoria são registadas todas as referências associadas à repatriação dos colaboradores expatriados, como por exemplo a aplicação de conhecimentos adquiridos durante a expatriação na nova função, ou a preocupação da empresa em reintegrar

o colaborador numa função que corresponda às suas expectativas (Briscoe *et al.*, 2004; Walsh *et al.*, 2010).

4.2. Adaptação Cultural

- **Importância da Família na Expatriação:** nesta categoria são registadas todas as referências associadas à importância que a família tem para o expatriado na sua adaptação à nova envolvente, bem como as preocupações inerentes ao acompanhamento da família durante a expatriação e a sua situação familiar (Briscoe *et al.*, 2004; Anderson, 2005; Camara, 2008; Tarique *et al.*, 2009; Lee *et al.*, 2010).

- **Adaptação à Envolvente Geral:** nesta categoria são registadas todas as referências associadas ao conforto do expatriado face às características da nova envolvente cultural, como por exemplo a alimentação, o clima, sistemas de saúde, estilo de vida, adaptação ao dia-a-dia (Gabel *et al.*, 2005; Littrell *et al.*, 2006; Chen *et al.*, 2009; Lee *et al.*, 2010; Ramalu *et al.*, 2010a; Walsh *et al.*, 2010; Yamazaki, 2010).

- **Adaptação à População Local:** nesta categoria são registadas todas as referências associadas ao grau de conforto do expatriado face à população local do país de destino da expatriação e ao estabelecimento de relacionamentos (Gabel *et al.*, 2005; Littrell *et al.*, 2006; Chen *et al.*, 2009; Lee *et al.*, 2010; Ramalu *et al.*, 2010a; Walsh *et al.*, 2010; Yamazaki, 2010).

- **Adaptação à Função e ao Trabalho:** nesta categoria são registadas todas as referências associadas ao grau de conforto face ao trabalho e à função desempenhada na expatriação, bem como a sua relação com os colegas, a equipa e a chefia (Gabel *et al.*, 2005; Littrell *et al.*, 2006; Chen *et al.*, 2009; Lee *et al.*, 2010; Ramalu *et al.*, 2010a; Walsh *et al.*, 2010; Yamazaki, 2010).

- **Choque Cultural:** nesta categoria são registadas todas as referências associadas ao choque cultural do expatriado relativamente à nova envolvente associado ao processo normal de transição e adaptação (Littrell *et al.*, 2006), bem como a identificação de diferenças, favoráveis ou desfavoráveis, entre o país de origem e o país de destino.

- **Fases da Adaptação Cultural:** nesta categoria são registadas todas as referências associadas à percepção e à identificação do expatriado relativamente à existência de uma fase de encantamento, de uma fase de choque cultural e de uma fase de identificação de soluções para a adaptação até encontrar um momento de plena adaptação à nova envolvente cultural, bem como a percepção da necessidade de passagem por todas essas fases na adaptação cultural (Littrell *et al.*, 2006; Avril *et al.*, 2007).

4.3. Seleção

- Adequação à Função: nesta categoria são registadas todas as referências associadas ao histórico profissional do colaborador, bem como a necessidade de este ser identificado como um elevado potencial, sendo este um dos critérios que as empresas devem considerar na seleção de expatriados (Briscoe *et al.*, 2004).
- Ambição para a Expatriação: nesta categoria são registadas todas as referências associadas à vontade, ao gosto, à ambição e à motivação do expatriado, referentes a expatriações passadas e a expatriações futuras, sendo este um dos critérios que as empresas devem considerar na seleção de expatriados (Briscoe *et al.*, 2004).
- Adaptabilidade Cultural: nesta categoria são registadas todas as referências associadas à identificação da capacidade de adaptação a uma nova cultura, excluindo exemplos práticos associados à experiência da expatriação, sendo este um dos critérios que as empresas devem considerar na seleção de expatriados (Briscoe *et al.*, 2004).
- Experiência Internacional de Sucesso: nesta categoria são registadas todas as referências associadas a expatriações e experiências internacionais de sucesso, referentes quer a experiências passadas antes da última expatriação, quer ao balanço da última expatriação, sendo este um dos critérios que as empresas devem considerar na seleção de expatriados (Briscoe *et al.*, 2004).
- Competências do Expatriado: nesta categoria são registadas todas as referências associadas à identificação de competências essenciais ao expatriado (mencionadas na revisão bibliográfica), excluindo referências associadas à inteligência cultural enquanto competência do expatriado e exemplos práticos associados à experiência da expatriação, sendo estas competências que as empresas devem considerar na seleção de expatriados (e.g. Briscoe *et al.*, 2004; Hurn, 2006; Camara, 2008).
- Inteligência Cultural: nesta categoria são registadas todas as referências associadas à percepção do expatriado face à necessidade do esforço de adaptação à cultura e toda a envolvente do país de destino para que a adaptação cultural seja mais fácil e bem sucedida, sendo que esta é uma das competências que o expatriado deve evidenciar e a qual as empresas devem considerar na seleção (Gabel *et al.*, 2005; Ascalon *et al.*, 2008; Farh *et al.*, 2010; Rose *et al.*, 2010).
- Processo de Seleção: nesta categoria são registadas todas as referências associadas ao rigor do processo de seleção da Empresa Alfa (Briscoe *et al.*, 2004).

4.4. Formação Intercultural

- **Importância da Formação Intercultural:** nesta categoria são registradas todas as referências associadas à importância da formação intercultural na adaptação à envolvente do país de destino (Romero, 2002; Littrell *et al.*, 2005; Lee *et al.*, 2006; Tarique *et al.*, 2009; Selmer, 2010).
- **Formação Antes da Expatriação:** nesta categoria são registradas todas as referências associadas à aplicação ou ausência de formação intercultural antes da expatriação (Littrell *et al.*, 2006; Avril *et al.*, 2007).
- **Formação Após Chegada ao País de Destino:** nesta categoria são registradas todas as referências associadas à aplicação ou ausência de formação intercultural após a chegada do expatriado ao país de destino (Littrell *et al.*, 2006; Avril *et al.*, 2007).
- **Formação Em Tempo Real:** nesta categoria são registradas todas as referências associadas à aplicação ou ausência de formação intercultural algum tempo após a chegada do expatriado ao país de destino, englobando o apoio e acompanhamento disponibilizado pelo DRH da Empresa *Alfa* ao expatriado na sua instalação e integração na nova envolvente cultural (Avril *et al.*, 2007).
- **Família do Expatriado Abrangida pela Formação:** nesta categoria são registradas todas as referências associadas à abrangência da família do expatriado pela formação intercultural (Briscoe *et al.*, 2004; Littrell *et al.*, 2006; Camara, 2008).
- **Conteúdos e Técnicas de Formação:** nesta categoria são registradas todas as referências associadas aos conteúdos e técnicas de formação intercultural aplicadas ao expatriado e à sua família (e.g. Romero, 2002; Briscoe *et al.*, 2004; Lee *et al.*, 2006; Littrell *et al.*, 2006; Camara, 2008).

Anexo V – Análise de Conteúdo às Nove Entrevistas Realizadas

6. Análise de Conteúdo às Nove Entrevistas Realizadas

Neste ponto são apresentadas as análises de conteúdo às nove entrevistas realizadas, considerando as categorias e subcategorias definidas.

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 1										
Categoria: Expatriação										
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações		
Características da Expatriação	Como é que surgiu a oportunidade da expatriação? Foi por sua iniciativa?	"Portanto a minha primeira (...) cinco anos."	"(...) Alemanha (...) cinco anos."	2	2	0				
		"Após esses cinco (...) para a Roménia."	"(...) três anos para o Brasil (...) cinco anos para a Roménia."	2	2	0				
	E quando soube que ia ser expatriado, qual foi a sua reacção quando teve conhecimento do país para onde ia, para os três casos? Qual foi a primeira impressão?	"Fui destacado, mas (...) portanto, de expatriação."	"(...) tempo começou a esticar demasiado (...) não pode estar destacada até um certo período de tempo, sem ter um contrato, portanto, de expatriação."	2	2	0				
		"Esse contrato (...) expatriação."	"(...) contrato (...) efectivar a expatriação."	1	1	0				
	Portanto, relativamente à Alemanha e ao Brasil, gostou da ideia de ir para estes países, independentemente das culturas completamente diferentes que têm, ficou muito motivado.	"Se me perguntar desses (...) chamar de expatriação."	"(...) não se podem chamar de expatriação."	1	0	1				
		"Portanto durante esses (...) que não é expatriação."	"(...) uma temporada...seis meses, que não é expatriação."	2	2	0				
		"Estive em Espanha (...) seis/sete meses."	"(...) seis/sete meses."	1	0	1				
	E na Roménia, sentiu que a sua adaptação ocorreu logo após os habituais seis meses, ou acha que levou mais tempo a adaptar-se?	"Depois fui também para (...) um lado para o outro."	"(...) não como expatriado, sempre (...) de um lado para o outro."	1	0	1				
		"O que a Empresa Alfa tem (...) dois ou três anos."	"(...) Empresa Alfa tem (...) os assignments são de dois ou três anos."	1	1	0				
			"Eu acho que é mesmo perfeito (...) pessoa expatriada ki."	"(...) perfeito esses três anos (...) a partir dos três anos eu sinto que eu já estou a engonhar (...) já não estou a adicionar valor à empresa (...) estão a gastar um bakírdio em ter uma pessoa expatriada ki."	3	3	0			
				16	13	3	48,48%			
Importância da Expatriação	E situações do dia-a-dia em que sentiu que teve que assumir um comportamento diferente do que se estivesse em Portugal? Por exemplo, falou-me que no Brasil por vezes magoava as pessoas e que tentava ter cuidado para não o fazer...Relativamente à Alemanha que comportamento é que logo no início sente que teve que adaptar?	"Até há episódios que me ajudaram a crescer."	"Até há episódios que me ajudaram a crescer."	1	1	0				
	E relativamente às suas competências técnicas, que competências considera que desenvolveu e em que a expatriação foi efectivamente importante no seu desenvolvimento?	"A gestão de pessoas"	"A gestão de pessoas"	1	1	0			Desenvolvimento de competências de gestão de pessoas e gestão de equinas.	
	Umhas questões finais... Que balanço faz da expatriação?	Eu acho que é enriquecedor.	Eu acho que é enriquecedor.	1	1	0				
		"Eu acho que a expatriação (...) completamente diferente."	"(...) a expatriação devia ser (...) um <i>must</i> para toda a gente (...) dá-nos uma visão completamente diferente."	2	2	0				
	"Uma pessoa que (...) viciada nesse país."	"(...) sempre no mesmo país torna-se viciada nesse país."	1	1	0					
				6	6	0	18,18%			
Progressão na Carreira	Como é que surgiu a oportunidade da expatriação? Foi por sua iniciativa?	"Cada um dos (...) diferentes."	"Cada (...) assignments (...) razões diferentes."	1	1	0				
		"Eu na altura era engenheiro (...) área da qualidade."	"(...) era engenheiro da qualidade e (...) na Alemanha comecei a exercer funções de chefia (...)"	1	1	0				
	Como é que surgiu a oportunidade da expatriação? Foi por sua iniciativa?	"O projecto onde eu (...) quero-lo lá em baixo".	"O projecto onde eu estava inserido na Alemanha, o cliente arrancou com uma fábrica no Brasil (...)"	1	1	0				
		"E particularmente (...) do nada."	"(...) estávamos a começar na Roménia do nada."	1	1	0				
		"Ou seja, pediram-me para (...) de engenharia na Roménia."	"(...) pediram-me para eu ir começar o laboratório (...) responsável no país em termos de engenharia (...) passei a ser o director de engenharia na Roménia."	3	3	0				
Portanto, ao longo da expatriação foi ascendendo na carreira?	"Sim, sim, exactamente."	"Sim, sim, exactamente."	1	1	0			Garantia de ocupação de uma função superior		
				8	8	0	24,24%			
Repatriação	Como é que surgiu a oportunidade da expatriação? Foi por sua iniciativa?	"Depois quando voltei (...) arrancar com os seus laboratórios."	"(...) voltei para cá eu entrei na área de desenvolvimento (...)"	1	1	0				
		"Portanto...isso foi (...) em Portugal."	"(...) voltei em 2009 e desde então estou aqui em Portugal."	1	1	0				
	E na Roménia, sentiu que a sua adaptação ocorreu logo após os habituais seis meses, ou acha que levou mais tempo a adaptar-se?	"E as pessoas já aprenderam (...) embora, acabou."	"(...) as pessoas já aprenderam tudo o que tinham a aprender (...) <i>it's time to move</i> ."	1	1	0				
				3	3	0	9,09%			
				Total	33	30	3	100,00%		

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 1								
Categoria: Adaptação Cultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Importância da Família na Expatriação	E quando soube que ia ser expatriado, qual foi a sua reacção quando teve conhecimento do país para onde ia, para os três casos? Qual foi a primeira impressão?	"Inclusive, eu nos primeiros (...)na Alemanha."	"(...) estive sozinho na Alemanha, (...) sem família, sem nada."	2	0	2		
		"Depois, devido ao tempo (...) abriu essas portas."	"(...) devido ao tempo (...) pedi à Empresa Alfa se seria possível trazer a minha família para a Alemanha (...)"	1	1	0		Possibilidade de não adaptação da família à nova realidade.
		"E os últimos três (...) comigo."	"(...) eles ficaram comigo."	1	1	0		
		"Depois entretanto houve (...) família foi comigo."	"(...) a família foi comigo."	1	1	0		
		"E depois para a Roménia (...) família comigo."	"(...) para a Roménia (...) decidi não levar a família comigo."	2	1	1		
		"Devido à conjuntura do (...) família ir para lá."	"(...) não via que estavam reunidas para a família ir (...)"	1	0	1		
		"Portanto, eu preferi (...) ter lá a família."	"(...) do que ter lá a família."	1	1	0		Possibilidade de não adaptação da família.
	Portanto, como já falou, é casado e tem filhos... Eu coloco esta questão, um pouco mais pessoal, mas tal como falou, a família pode influenciar a expatriação.	"Bastante, ou seja, na (...) tomei outra decisão."	"Bastante (...) Alemanha e no Brasil foi fácil, mas (...) na Roménia eu tomei outra decisão."	3	2	1		
		"Na Alemanha eu tinha (...) na Alemanha."	"Na Alemanha eu tinha só o meu filho mais velho (...)"	1	1	0		
		"Já é alemão por natureza (...) portanto nós chamamos a cresce."	"(...) o meu mais velho era novinho, não havia o problema da escola (...). "	1	1	0		
		"Depois para o Brasil (...) em português."	"(...) decisões um pouco difíceis, porque o meu filho mais velho ia entrar na primária (...)"	2	0	2		
		"O que é que nós decidimos (...) os meus sogros."	"(...) aí foi duro para a família (...) mandar o meu filho para Portugal sozinho (...)"	2	0	2		
		"E eu e a minha esposa (...) ver o miúdo."	"E eu e a minha esposa ficámos na Alemanha (...) vir constantemente a Portugal ver o miúdo."	3	2	1		
		"Portanto, essa parte (...) entre aspas. "	"(...) essa parte (...) ficou facilitada (...)"	1	1	0		
		"O Brasil, como ambos (...) foi fácil."	"(...) foi fácil."	1	1	0		
		"Para a Roménia, devido (...) eram muito longe."	"(...) não iria haver condições para os miúdos (...) escolas (...) eram muito longe."	2	0	2		Possibilidade de não adaptação da família à nova realidade.
		"E as condições para (...) as melhores."	"(...) condições para chegar à escola (...) não eram as melhores."	1	0	1		Possibilidade de não adaptação da família à nova realidade.
	E sobre a sua adaptação à cultura do país? Quando chegou ao país que o ia acolher, qual foi o seu primeiro impacto?	"Para a Roménia, devido (...) eram muito longe."	"(...) devido à idade dos miúdos e a escolaridade dos miúdos (...)"	2	0	2		
		"Portanto, eu tomei (...) que ela ficava."	"(...) eu tomei a decisão com a minha esposa, que ela ficava."	2	1	1		
		"Agora, se eu entender (...) foi complicado."	"(...) minha esposa, sim, foi complicado."	1	0	1		Dificuldades da adaptação da família.
	Já falou um bocadinho das principais dificuldades que sentiu na Alemanha, relativamente à adaptação da sua família. Relativamente ao Brasil, foi apenas a adaptação ao trabalho em si?	"Foi complicado (...) quem falar."	"(...) complicado (...) ela não tinha ninguém com quem falar."	2	0	2		Dificuldades da adaptação da família.
		"São pessoas fechadas (...) foi complicado."	"(...) para a família, foi complicado. "	1	0	1		
	E durante a expatriação, quer na Alemanha, quer no Brasil, quer na Roménia, do que é que sentiu mais falta de Portugal?	"Mas em termos de adaptação (...) a minha família. "	"(...) o Brasil foi mais fácil para a minha família."	1	1	0		
		"As minhas preocupações são (...) médicos ou aos hospitais."	"As minhas preocupações (...) onde é que ela vai, com quem é que pode falar, onde é que ela pode comprar (...) onde é que pode levar os miúdos (...) aos médicos ou aos hospitais."	4	0	4		
	A distância física...	"Mas depois, a partir (...) colmatou esse gap."	"(...) tinha lá a minha esposa ela colmatou esse gap."	1	1	0		
		"Exacto, se uma pessoa pensa (...) eu tenho mais família."	"(...) mas a família não é só a minha esposa (...) tenho mais família."	1	0	1		
		"Agora...na Roménia (...) não estavam lá."	"(...) na Roménia...o que eu senti mais falta...a família (...)"	1	0	1		

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 1								
Categoria: Adaptação Cultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Importância da Família na Expatriação	A distância física...	Como lhe disse (...) trabalho casa."	"(...) a minha família não estava lá (...)"	1	0	1		
		"Eu fiz questão de não (...) ainda mais só."	"(...) não escolher uma coisa muito grande (...) se não sentia-me ainda mais só."	1	0	1		
		"Aí posso (...) foi complicado."	"Aí (...) foi complicado."	1	0	1		
	E no Brasil?	"No Brasil tive (...) apartamento entraram."	"(...) graças a Deus a minha família não estava lá (...)"	1	0	1		
	Relativamente à questão familiar, na expatriação, considera que foi mais fácil a adaptação quando esteve com a sua família, ou quando esteve expatriado sozinho?	"Isto é um pau de dois bico (...) alguém com quem falar."	"(...) é um pau de dois bicos (...) ajuda muito ter a família lá "(...)alguém com quem falar."	3	2	1		
		"Mas também tem a (...) estou lá sozinho."	"(...) a minha preocupação tem que ser redobrada (...)"	1	0	1		
		"Se alguma coisa correr mal (...) isso também pesa."	"Se alguma coisa correr mal (...) eu tenho que sair e tirar a família toda, e isso também pesa."	2	0	2		
		"Vamos ao extremo (...) todos nós vimos embora."	"uma coisa é eu estar sozinho no Japão e vir embora (...) agarrar na família toda e arranjar toda a logística para todos (...)"	2	0	2		
		"Há pessoas que dizem (...) componente pessoal."	"(...) prefiro ir sozinho (...) se houver alguma coisa eu sou o primeiro a sair e não há mais preocupações" (... também temos a componente pessoal."	3	2	1		
	E sente que a sua situação familiar foi preponderante na adaptação, ou foi algo secundário?	"Uma pessoa em casa, só tem a televisão..."	"(...) casa, só tem a televisão..."	1	0	1		
		"Foi preponderante sem dúvida (...) que ser pai também."	"(...) preponderante sem dúvida (...) consegui aquilo que consegui (...) porque tenho uma mulher muito forte lá em casa (...) ela teve que ser pai também."	3	3	0		
	Durante a expatriação, em qualquer um dos assignments, como é que ocupava o seu dia-a-dia fora do trabalho?	"Por exemplo, eu saí para (...) muito complicado."	"(...) meu filho mais velho treze anos, e quando voltei ia para a faculdade (...) perdi esses anos todos (...) complicado."	3	0	3		
"Quando tenho fim-de-semana (...) portanto ocupar-me."		"(...) devido a eu estar sozinho (...) para me tirar da cabeça estar a pensar o que está a acontecer em casa."	2	0	2			
Relativamente ao sucesso dos seus assignments, quais considera terem sido os quatro factores chave que estiveram na base desse sucesso?	"A minha esposa, ela teve (...) fica logo descansada."	"A minha esposa (...) vai em frente, nós apoiamos-te".	2	2	0			
				68	25	43	24,11%	
Adaptação à Envoltente em Geral	E quando soube que ia ser expatriado, qual foi a sua reacção quando teve conhecimento do país para onde ia, para os três casos? Qual foi a primeira impressão?	"Devido à conjuntura do (...) família ir para lá."	"(...) conjuntura do país, (...) condições (...)"	2	0	2		
	Portanto, como já falou, é casado e tem filhos... Eu coloco esta questão, um pouco mais pessoal, mas tal como falou, a família pode influenciar a expatriação.	"Para nós nos deslocarmos (...) ainda é pior."	"(...) deslocarmos na Roménia sessenta quilómetros (...) uma hora e meia (...) quando o tempo está com neve (...) é pior."	2	0	2		
	E sobre a sua adaptação à cultura do país? Quando chegou ao país que o ia acolher, qual foi o seu primeiro impacto?	"Por causa do idioma..."	"Por causa do idioma..."	1	0	1		
	E relativamente ao Brasil?	"Se uma pessoa for (...) dificuldade em adaptar-se."	"(...) "só bagunça", uma pessoa tem mais dificuldade em adaptar-se."	2	0	2		
	Já falou um bocadinho das principais dificuldades que sentiu na Alemanha, relativamente à adaptação da sua família. Relativamente ao Brasil, foi apenas a adaptação ao trabalho em si?	"Mas em termos de adaptação (...) a minha família."	"(...) adaptação ao próprio país (...)"	1	1	0		
		"E quando cheguei à Roménia, posso (...) estado de emergência."	"(...) Roménia (...) andei sempre ali na linha para não me acontecer nada (...)"	2	1	1		
	E durante a expatriação, quer na Alemanha, quer no Brasil, quer na Roménia, do que é que sentiu mais falta de Portugal?	"Na Alemanha a comida portuguesa, sem dúvida."	"Na Alemanha a comida portuguesa, sem dúvida."	1	0	1		
		"No Brasil, não posso (...) nada em especial."	"(...) não (...) sentido falta de nada em especial."	1	1	0		
		"Digamos que foi (...) muito longe."	"(...) distância, estamos muito longe."	1	0	1		
	A distância física...	"Mas se houver alguma coisa (...) de avião."	"(...) se houver alguma coisa (...) na Alemanha, em três horas meto-me em Portugal (...)"	1	1	0		
		"No Brasil no mínimo (...) entrave."	"No Brasil no mínimo dez horas (...) entrave."	1	0	1		
		"Mas de resto (...) comidas... não."	"Mas de resto (...) comidas... não."	2	2	0		
Como lhe disse (...) trabalho casa."		"(...) eu fazia casa trabalho, trabalho casa."	1	0	1			

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 1								
Categoria: Adaptação Cultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Adaptação à Envoltente em Geral	A distância física...	"Chegava a casa eram (...) que enclausurado."	"Chegava a casa (...) dava ideia que enclausurado."	1	0	1		
	E a nível de situações comuns do dia-a-dia, o que é que sentiu de diferente?	"Na Alemanha e na Roménia (...) -27Cº é inconcebível."	"(...) o clima, sem dúvida (...) para um português que vem do sul, -27Cº é inconcebível."	2	0	2		
		"Portanto, o clima (...) me adaptar."	"(...) clima (...) "	1	0	1		
		"Depois, obviamente (...) muito importante."	"(...) a alimentação (...) é (...) muito importante."	1	1	0		
		"Em termos de alimentação (...) comer de tudo."	"(...) alimentação (...) habituei-me a comer de tudo."	1	1	0		
		"Mas com o correr dos anos (...) um bocado 'aos papéis'."	"(...) tive que começar a abrandar (...) a França carrega nos molhos e (...) para uma pessoa que não gosta de molhos (...) começo a ficar ali um bocado 'aos papéis'."	2	1	1		
		"Mas não sou daqueles portugueses (...) Roménia vai ser complicado."	"(...) não sou daqueles portugueses (...) na Alemanha (...) está a apetecer-me bacalhau (...) "	1	1	0		
	E relativamente ao próprio estilo de vida do país, por exemplo, na Roménia tenho a ideia que existe alguma insegurança...	"Não, na Roménia (...) nenhuma questão..."	"(...) Roménia (...) segurança nunca tive (...) nenhuma questão..."	1	1	0		
		"Agora não se pode (...) nunca presencié."	"(...) não se pode dizer que eles andassem ali a roubar nem nada (...) "	1	1	0		
	E no Brasil?	"No Brasil tive (...) apartamento entraram."	"No Brasil tive (...) situações (...) jovens entrarem no apartamento (...) "	2	0	2		
		"Começaram na garagem (...) ninguém estava em casa."	"(...) a minha sorte foi que ninguém estava em casa."	1	0	1		
	Muito subdesenvolvimento?	"Sim muita pobreza."	"Sim muita pobreza."	1	0	1		
		"No entanto, posso também dizer (...) cidade onde eu estava."	"(...) houve uma melhoria substancial em termos de condições na Roménia (...) "	2	2	0		
	Então o Brasil acaba por ser um país mais inseguro do que a Roménia?	"Se nós olharmos por esse (...) aconteceu nada."	"(...) a mim próprio, nunca me aconteceu nada."	1	1	0		
		"E obviamente que eu (...) chamar muito a atenção."	"(...) não andava a ostentar riqueza (...) não chamar muito a atenção."	2	2	0		Percepção da necessidade de adaptação.
		"Agora claro que se (...) sempre evitei isso."	"(...) se andássemos ali a ostentar riqueza, éramos alvos directos (...) sempre evitei isso."	2	2	0		Percepção da necessidade de adaptação.
	Mas acha que houve sempre aquela dificuldade inicial em estabelecer, um primeiro contacto?	"Agora se você (...) dizer a Roménia."	"(...) o mais difícil (...) Roménia."	1	0	1		
		"Portanto, uma delas é (...) foi um país difícil."	"(...) Roménia (...) foi um país difícil."	1	0	1		
		"Mas não estou a dizer que é por causa da Empresa Alfa, estou a falar na conjuntura."	" (...) estou a falar na conjuntura."	1	0	1		
	O meu objectivo é perceber a sua adaptação à cultura do país em si, na Alemanha, no Brasil e na Roménia, e a comparação entre essas experiências, porque são culturas completamente diferentes. A ideia que eu tenho é que primeiro temos que nos adaptar à cultura do país em si, e que às vezes a adaptação ao trabalho acaba por ser algo mais secundário.	"Sem dúvida, é verdade (...) momento quer libertar-se."	"Sem dúvida, é verdade (...) Roménia foi complicado (...) por causa da cultura deles (...) "	3	0	3		Percepção da importância de evidenciar as competências comportamentais (na adaptação à envoltente cultural), em prol das competências técnicas (na adaptação ao trabalho).
	E na Roménia, sentiu que a sua adaptação ocorreu logo após os habituais seis meses, ou acha que levou mais tempo a adaptar-se?	"Agora, países como a Roménia (...) isto agora já passou."	"(...) a rotina é uma rotina mais cuidada (...) não é uma rotina de "ok, isto agora já passou".	2	0	2		
	E em cada um dos assignments considerou que foi mais difícil a adaptação ao país em si, ou ao trabalho?	"Agora, o país (...) mais complicado."	"(...) o país é mais complicado."	1	0	1		
		"Foi mais difícil a adaptação à cultura."	"Foi mais difícil a adaptação à cultura."	1	0	1		
Durante a expatriação, em qualquer um dos assignments, como é que ocupava o seu dia-a-dia fora do trabalho?	"Quando tenho fim-de-semana (...) portanto ocupar-me."	"(...) fim-de-semana (...) escolhia muitas vezes ir trabalhar (...) ocupar-me."	2	0	2			
	"Na Alemanha viajei muito (...) e é impressionante."	"Na Alemanha viajei muito (...) "	1	1	0			
	"No Brasil é fácil (...) logo o problema."	"No Brasil é fácil (...) praia (...) "	1	1	0			
	"Na Roménia era mais (...) ou uma coisa assim."	"(...) fomos a um bar (...) "	1	1	0			

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 1										
Categoria: Adaptação Cultural										
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			+	-	%	Observações
Adaptação à Envoltente em Geral	Relativamente ao sucesso dos seus assignments, quais considera terem sido os quatro factores chave que estiveram na base desse sucesso?	"Terceiro, não sou esquisito (...) ter que me adaptar."	"(...) não sou esquisito a comer (...) não é aí que vou ter que me adaptar."	1	1	0				Capacidade de adaptação.
	A formação em línguas foi-lhe ministrada através da Empresa Alfa?	"Não, não, eu aprendi sozinho a falar alemão."	"(...) aprendi sozinho a falar alemão."	1	1	0				Facilidade em aprender novas línguas.
		"Eu quando fui para a Alemanha (...) tive que me desenrascar."	"(...) não havia ninguém a falar inglês (...)"	1	1	0				Facilidade em aprender novas línguas.
		"Ganhei a confiança dos (...) falar a língua deles."	"(...) falar a língua deles."	1	1	0				
				59	26	33	20,92%			
Adaptação à População Local	E sobre a sua adaptação à cultura do país? Quando chegou ao país que o ia acolher, qual foi o seu primeiro impacto?	"Depois, temos a parte (...) pessoas dadas."	"(...) os alemães não são pessoas dadas."	1	1	0				
		"São pessoas fechadas (...) foi complicado."	"São pessoas fechadas (...) eu não tive dificuldade nenhuma (...)"	2	1	1				Percepção e aceitação das diferenças entre o país de origem e o país de destino.
	E relativamente ao Brasil?	"Havia certas e determinadas (...) falar com as pessoas."	"(...) tinha que ter cuidado sobre como é que eu as abordava (...) a falar com as pessoas."	2	2	0				Percepção da necessidade de adaptação.
		"O brasileiro é (...) muito sensível."	"O brasileiro é uma pessoa muito dada, muito quente, muito sensível."	3	3	0				
		"Às vezes a falar (...) ficavam magoadas."	"(...) a falar, eu sentia que as pessoas ficavam magoadas."	1	1	0				Percepção e aceitação das diferenças entre o país de origem e o país de destino e da necessidade de adaptação.
	E relativamente à cultura em geral, os primeiros dias que esteve no Brasil esteve satisfeito?	"Fiquei, como eu disse (...) ajudam, muito mesmo."	"Fiquei (...) povo muito dado (...) que percebe quando uma pessoa está out of box (...) as pessoas ajudam (...)"	4	4	0				
		"Às vezes tornam-se (...) bons demais."	"(...) tornam-se chatas (...) querem ser bons demais."	2	1	1				
	E em termos das diferenças culturais, comparativamente aos países onde esteve e Portugal, quais são as principais diferenças que identifica? Face à Alemanha falou-me no facto de as pessoas serem muito frias.	"Parecendo que não (...) que o brasileiro."	"(...) o português é mais frio que o brasileiro."	1	1	0				
		"O português é mais (...) que o brasileiro."	"O português é mais (...) retraído que o brasileiro."	1	1	0				
		"O brasileiro abre os braços (...) sente mal com isso."	"O brasileiro abre os braços a qualquer pessoa (...) às vezes até a pessoa se sente mal com isso."	2	1	1				
		"Mas era raro eu (...) para um churrasco."	"(...) era raro eu passar um fim de semana sem ninguém me convidar para um churrasco."	2	2	0				
	E entre Portugal e a Roménia quais são as principais diferenças?	"Os romenos foram um (...) de se libertarem."	"Os romenos (...) povo muito oprimido (...) neste momento eles estão numa de se libertarem."	2	1	1				
		"Mas são um povo muito (...) é que eles funcionam."	"(...) povo muito orgulhoso (...)"	1	0	1				
	A distância física...	"Mas depois esses seis (...) círculo de amigos..."	"(...) comecei a encontrar um círculo de amigos..."	1	1	0				
	E relativamente ao próprio estilo de vida do país, por exemplo, na Roménia tenho a ideia que existe alguma insegurança...	"É aquilo que lhe digo (...) um ambiente pesado."	"(...) a maneira de ser deles, a maneira agressiva deles (...) serem orgulhosos e falarem duro conosco (...) transmite um ambiente pesado."	4	0	4				
E relativamente à interacção com a população local, quais foram as suas principais percepções face às pessoas? Teve facilidade em estabelecer contacto com essas pessoas?	"Sim, digamos que (...) muito aberta."	"Sim (...)"	1	1	0					
	"Mas a interacção (...) grandes problemas."	"(...) interacção com as pessoas, nesses países, nunca tive (...) problemas."	3	3	0					
O meu objectivo é perceber a sua adaptação à cultura do país em si, na Alemanha, no Brasil e na Roménia, e a comparação entre essas experiências, porque são culturas completamente diferentes. A ideia que eu tenho é que primeiro temos que nos adaptar à cultura do país em si, e que às vezes a adaptação ao trabalho acaba por ser algo mais secundário.	"Sem dúvida, é verdade (...) momento quer libertar-se."	"(...) povo muito orgulhoso (...)"	1	0	1					
	"Houve ali certas e (...) com as pessoas."	"(...) nós estrangeiros temos que ter muito cuidado como é que interagimos com as pessoas."	1	1	0				Percepção da necessidade de adaptação.	
E em cada um dos assignments considerou que foi mais difícil a adaptação ao país em si, ou ao trabalho?	"Agora, o país (...) mais complicado."	"(...) as pessoas fazem parte do país (...) é mais complicado."	1	0	1					

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 1								
Categoria: Adaptação Cultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Adaptação à População Local	Durante a expatriação, em qualquer um dos assignments, como é que ocupava o seu dia-a-dia fora do trabalho?	"Na Roménia era mais (...) ou uma coisa assim."	"Na Roménia (...) dois ou três portugueses (...)"	1	1	0		
	A formação em línguas foi-lhe ministrada através da Empresa Alfi?	"Ganhei a confiança dos (...) falar a língua deles."	"Ganhei a confiança dos locais (...)"	1	1	0		
				38	27	11	13,48%	
Adaptação ao Trabalho	E relativamente ao Brasil?	"Vamos só alargar (...) organização."	"(...) alargar a Alemanha em aspectos de organização."	1	1	0		
		"Na Alemanha como (...) é muito mais simples."	"Na Alemanha (...) mais organizados, mais disciplinados, é muito mais simples."	3	3	0		
		"Isso também ajuda (...) tentar adaptar-se."	"(...) ajuda muito para uma pessoa que está a tentar adaptar-se."	1	1	0		Percepção e aceitação das diferenças entre o país de origem e o país de destino.
		"Logo aí, tive alguma vantagem."	"Logo aí, tive alguma vantagem."	1	1	0		
		"Se me perguntar diferenças (...) Alemanha, porquê?"	"(...) trabalho "gostava mais do Brasil ou da Alemanha?", eu digo directamente Alemanha (...)"	2	1	1		
		"Porque são mais (...) muita confusão aí."	"(...) são mais disciplinados, cumprem os prazos (...)"	2	2	0		
		"O brasileiro, em termos de trabalho (...) muitas durante o ano."	"O brasileiro, em termos de trabalho é complicado (...) se eu lhe der uma tarefa para fazer na terça-feira, eu tenho que lhe dizer qual é o dia e o ano (...)"	2	1	1		Percepção da necessidade de adaptação.
		"Portanto, uma pessoa (...) muito apertado."	"(...) tem que fazer um <i>follow-up</i> mesmo muito apertado."	1	0	1		
	Já falou um bocadinho das principais dificuldades que sentiu na Alemanha, relativamente à adaptação da sua família. Relativamente ao Brasil, foi apenas a adaptação ao trabalho em si?	"Para mim... eu estava mais (...) diferentes dos deles."	"(...) trabalho, e os meus parâmetros são diferentes dos deles."	1	0	1		Percepção das diferenças entre países.
	E entre Portugal e a Roménia quais são as principais diferenças?	"Mas são um povo muito (...) é que eles funcionam."	"(...) aspectos de trabalho (...) abordar um romeno de uma forma construtiva (...) fazer muita "massagem" (...) e compreender como é que eles funcionam."	3	3	0		Percepção da necessidade de adaptação. Evidência de competências de liderança e gestão de equipas.
		"Se uma pessoa entrar (...) consegue mesmo nada."	"Se uma pessoa entrar a pés juntos (...) eles até se fecham (...) não se consegue mesmo nada."	2	0	2		Percepção da necessidade de adaptação.
	E situações do dia-a-dia em que sentiu que teve que assumir um comportamento diferente do que se estivesse em Portugal? Por exemplo, falou-me que no Brasil por vezes gozava as pessoas e que tentava ter cuidado para não o fazer...Relativamente à Alemanha que comportamento é que logo no início sente que teve que adaptar?	"Em termos da Alemanha, estamos a falar de disciplina."	"(...) Alemanha (...) disciplina."	1	1	0		
		"O simples facto de uma (...) o mundo vem abaixo."	"(...) chegar um minuto atrasado a uma reunião para eles é uma confusão (...)"	1	1	0		
		"Logo aí tive que reajustar (...) estudado e bem controlado."	"(...) para ter a certeza que chegava lá antes e ter tudo bem estudado e bem controlado."	2	2	0		
		"O português gosta (...) que ajustar-me."	"(...) aí tive que ajustar-me."	1	1	0		
		"Mas também foi o mais fácil (...) não consigo trabalhar."	"(...) foi o mais fácil (...) gostei de ter disciplina no emprego (...) sem disciplina não consigo trabalhar."	3	3	0		
		"Cheguei rapidamente à (...) correcta e mais fácil."	"Cheguei rapidamente à conclusão (...) forma como os alemães trabalhavam era mais correcta e mais fácil."	2	2	0		
"No Brasil, como já lhe disse (...) estava a ser demasiado duro."		"(...) fui chamado pela directoria para tirar o pé do acelerador, estava a ser demasiado duro."	2	0	2			
"No meu ver, vou ser muito (...) certas atitudes."		"No meu ver (...) acho que não estava a ser duro, a situação na altura o exigia (...)"	2	0	2			
"Pediram-me para ter cuidado com as pessoas."		"Pediram-me para ter cuidado como falar com as pessoas."	1	0	1			
"Foi uma situação (...) duas/três semanas."		"(...) situação (...) forte (...)"	1	0	1			
"Depois calibrei-me (...) problemas."	"(...) calibrei-me outra vez e já não houve mais problemas."	2	2	0				

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 1										
Categoria: Adaptação Cultural										
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações		
Adaptação ao Trabalho	E situações do dia-a-dia em que sentiu que teve que assumir um comportamento diferente do que se estivesse em Portugal? Por exemplo, falou-me que no Brasil por vezes magoava as pessoas e que tentava ter cuidado para não o fazer... Relativamente à Alemanha que comportamento é que logo no início sente que teve que adaptar?	Na Roménia, foi um trabalho (...) para eles era a pior coisa.	"(...) trabalho mais árduo (...) não aceitam bem (...) o orgulho deles impedia (...) sentiam que ter um chefe estrangeiro (...) era a pior coisa."	3	0	3				
		"Houve ali várias (...) várias barreiras."	"(...) tive que quebrar, várias barreiras."	1	1	0				
		"E tracei os objectivos (...) minha vida toda?"	"(...) tracei os objectivos (...) não vou estar cá a minha vida toda".	2	2	0				
		"Acabei por ficar mais dois."	"Acabei por ficar mais dois."	1	1	0				
		"E consegui, com este (...) partir daí foi mais fácil."	"(...) depois a partir daí foi mais fácil."	1	1	0				
	E relativamente à interacção com a população local, quais foram as suas principais percepções face às pessoas? Teve facilidade em estabelecer contacto com essas pessoas?	"Foi só o quebrar do (...) tive problemas."	"(...) nunca mais tive problemas."	1	1	0				
	O meu objectivo é perceber a sua adaptação à cultura do país em si, na Alemanha, no Brasil e na Roménia, e a comparação entre essas experiências, porque são culturas completamente diferentes. A ideia que eu tenho é que primeiro temos que nos adaptar à cultura do país em si, e que às vezes a adaptação ao trabalho acaba por ser algo mais secundário.	"Portanto, "eu sou igual (...) têm que entender isso."	"(...) eu sou igual a vocês (...) vou pensar como vocês (...) o objectivo é igual (...)"	3	3	0				
	E durante esses seis meses de adaptação sentiu que houve algum momento em que queria voltar para Portugal?	"Na Roménia sim (...) a aceitar-me."	"(...) senti que não estavam a aceitar-me."	1	0	1				
		"E depois eu pensei (...) mas sim para ajudar."	"(...) faço um <i>approach</i> diferente, para eles entenderem que eu estava lá, não por imposição, mas sim para ajudar."	2	2	0				Percepção da necessidade de adaptação.
	E depois como é que deu a volta por cima?	"Na primeira fase (...) bem aceite."	"(...) ver por onde é que eu poderia entrar para ser bem aceite."	1	1	0				Esforço de adaptação.
		"Uma delas, como lhe disse (...) ofensivo para eles."	"(...) utilizei os chefes de primeira linha para me ajudarem (...) ver se (...) determinadas posições (...) era ofensivo para eles."	2	2	0				Percepção da necessidade de adaptação. Evidência de competências de gestão de equipas e respeito pelos outros.
		"Eu fiz-lhes perguntas (...) sim ou não."	"(...) fiz-lhes perguntas mesmo directas, "isto que eu estou a fazer é ofensivo para vocês?" (...)"	2	2	0				Evidência de gestão de equipas.
		"Outra questão era ver o que (...) que necessita de ajuda."	"(...) ver o que é que eles sentiam mais falta (...) eu ia tentar fechar esse <i>gap</i> (...) como (...) eram jovens e precisavam de ajuda (...) o povo romeno, parecendo que não, é um povo trabalhador, mas (...) que necessita de ajuda."	5	5	0				Evidência de competências de gestão de equipas. Percepção da realidade do país. Esforço de adaptação.
		E há tendência para (...) cativando as pessoas.	"(...) fui por aí, e fui cativando as pessoas."	1	1	0				
	E na Roménia, sentiu que a sua adaptação ocorreu logo após os habituais seis meses, ou acha que levou mais tempo a adaptar-se?	"É sempre olhar por cima (...) não estávamos a prever."	"(...) sempre (...) ver se não vem af alguma coisa (...) que nós não estávamos a prever."	1	0	1				
E em cada um dos <i>assignments</i> considerou que foi mais difícil a adaptação ao país em si, ou ao trabalho?	"O trabalho é igual em todo o lado."	"O trabalho é igual em todo o lado."	1	1	0					
A formação em línguas foi-lhe ministrada através da Empresa Alfa?	"E eu tinha que ir para o cliente (...) ao cliente."	"(...) tinha que (...) falar com o cliente e o cliente era alemão (...) preferiram que eu não falasse inglês com o cliente, por uma questão de respeito ao cliente."	3	3	0					
				68	51	17	24,11%			
Choque Cultural	Portanto, como já falou, é casado e tem filhos... Eu coloco esta questão, um pouco mais pessoal, mas tal como falou, a família pode influenciar a expatriação.	"Depois para o Brasil (...) em português."	"ele ia ter um choque muito grande (...) ele ia ter um ano de alemão, corte, e depois começar em português."	2	2	0				
	E relativamente à Roménia?	"O país, na altura, foi em 1989 (...) ainda nos afectam bastante."	" (...) situações que a nós ainda nos afectam bastante."	1	0	1			Percepção da vertente política que afecta o país a vários níveis (economia,...)	
		"Eu quando cheguei (...) chocado mesmo."	"Eu quando cheguei à Roménia fiquei, com o país em si, fiquei chocado mesmo."	1	0	1				

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 1									
Categoria: Adaptação Cultural									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações	
Choque Cultural	Já falou um bocadinho das principais dificuldades que sentiu na Alemanha, relativamente à adaptação da sua família. Relativamente ao Brasil, foi apenas a adaptação ao trabalho em si?	"A minha família teve a mesma reacção que eu."	"A minha família teve a mesma reacção que eu."	1	0	1		Relativamente à mudança da Alemanha para o Brasil.	
		"Saímos de uma Alemanha (...) acabado de chegar ao aeroporto."	"Saímos de uma Alemanha onde é tudo muito organizado (...) no dia em que estávamos a chegar (ao Brasil) (...) a minha esposa (...) desatou a chorar (...) não queria ir para o Brasil (...)"	3	0	3		Choque entre culturas.	
	E situações do dia-a-dia em que sentiu que teve que assumir um comportamento diferente do que se estivesse em Portugal? Por exemplo, falou-me que no Brasil por vezes magoava as pessoas e que tentava ter cuidado para não o fazer... Relativamente à Alemanha que comportamento é que logo no início sente que teve que adaptar?	"O português gosta (...) que ajustar-me."	"O português gosta daqueles dez minutos (...) de chegar atrasado (...)"	1	0	1			
	Mas acha que houve sempre aquela dificuldade inicial em estabelecer, um primeiro contacto?	"Eu posso dizer que (...) pessoa passa lá."	"(...) país muito difícil, as pessoas não imaginam o que uma pessoa passa lá."	2	0	2			
	E durante esses seis meses de adaptação sentiu que houve algum momento em que queria voltar para Portugal?	"Mas sim, na Roménia eu (...) problema da empresa."	"(...) coloquei essa hipótese, a mim próprio (...)"	1	0	1			
	E na Roménia, sentiu que a sua adaptação ocorreu logo após os habituais seis meses, ou acha que levou mais tempo a adaptar-se?	"Portanto eu digo (...) em qualquer país, recuperar".	"(...) prepara-te, porque seis meses vais sofrer (...)"	2	1	1			
	Durante a expatriação, em qualquer um dos assignments, como é que ocupava o seu dia-a-dia fora do trabalho?	"Estamos a falar de um país (...) mas anda lá perto."	"(...) um país em que as condições... um bar de média / alta lá (...) é médio / baixo para nós."	2	0	2		Percepção de que se tratar de um choque inicial.	
				16	3	13	5,67%		
Fases da Adaptação Cultural	E sobre a sua adaptação à cultura do país? Quando chegou ao país que o ia acolher, qual foi o seu primeiro impacto?	"Mas é engraçado, porque há fases e fases."	"(...) há fases e fases."	1	1	0		Percepção de que existem várias fases no processo de adaptação.	
		"Ou seja, no início foi (...) fomos para o Brasil."	"(...) no início foi muito complicado (...) quando ela já estava habituada tivemos que vir embora (...)".	2	2	0			
	Habitualmente a pessoa, passa por essas fases. Primeiro existe uma fase de encantamento, depois a pessoa começa a lidar com as dificuldades e sente um choque e depois começa a habituar-se...	"Sim, sim, são seis meses de adaptação."	"Sim, sim, são seis meses de adaptação."	2	2	0			
		"É o meu controlo (...) passem esses seis meses."	"É o meu controlo (...) quando vou para um país novo (...) espero sempre que passem esses seis meses."	2	2	0			
		"Ai a partir dos (...) seis meses".	"(...) partir dos seis meses (...) já sobrevivi (...)"	2	2	0			
	Já falou um bocadinho das principais dificuldades que sentiu na Alemanha, relativamente à adaptação da sua família. Relativamente ao Brasil, foi apenas a adaptação ao trabalho em si?	"Mas depois, após os três anos (...) regressar do Brasil."	"(...) após os três anos, chorou (...) não queria regressar do Brasil."	1	1	0			
	A distância física...	"Mas depois esses seis (...) círculo de amigos..."	"(...) depois esses seis meses sobrevivi (...)"	1	1	0			
	E situações do dia-a-dia em que sentiu que teve que assumir um comportamento diferente do que se estivesse em Portugal? Por exemplo, falou-me que no Brasil por vezes magoava as pessoas e que tentava ter cuidado para não o fazer... Relativamente à Alemanha que comportamento é que logo no início sente que teve que adaptar?	"Foi uma situação (...) duas/três semanas."	"(...) foi logo nas primeiras duas/três semanas."	1	1	0		Percepção da necessidade de adaptação.	
E relativamente à interacção com a população local, quais foram as suas principais percepções face às pessoas? Teve facilidade em estabelecer contacto com essas pessoas?	"Foi só o quebrar do (...) tive problemas."	"Foi só o quebrar do gelo inicial (...)"	1	1	0				
Mas acha que houve sempre aquela dificuldade inicial em estabelecer, um primeiro contacto?	"Sim, uns mais difíceis que outros."	"Sim, uns mais difíceis que outros."	3	2	1		Fase do choque cultural, sendo que esta situação verifica-se apenas numa fase inicial do processo de adaptação.		

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 1

Categoria: Adaptação Cultural

Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			%	Observações
				+	-			
Fases da Adaptação Cultural	Portanto, em qualquer um dos países onde esteve sente que conseguiu adaptar-se quer à cultura do país e à sua população, quer ao trabalho e aos colegas de trabalho, e conseguiu deixar boas relações.	"Sim, depois dos seis meses."	"Sim, depois dos seis meses."	1	1	0		
	E depois como é que deu a volta por cima?	"Na primeira fase (...) bem aceite."	"Na primeira fase (...) "	1	1	0		Percepção de que passou por várias fases na adaptação ao trabalho.
	E na Roménia, sentiu que a sua adaptação ocorreu logo após os habituais seis meses, ou acha que levou mais tempo a adaptar-se?	"Sim, digamos que eu assento (...)eu já estive em n países."	"Sim (...) eu assento os seis meses"	1	1	0		
		"Portanto eu digo (...) em qualquer país, recuperar".	"(...) se tu desistires nesses seis meses, nunca mais vais conseguir, em qualquer país, recuperar".	2	2	0		Percepção de que é necessário passa por um choque cultural.
		"Portanto, tem (...)seis meses."	"(...) tem que se passar a barreira dos seis meses."	1	1	0		
		"Agora, há países em (...) entramos na rotina."	"(...) durante esses seis meses é a recruta, e depois entramos na rotina."	2	2	0		
		"Agora, países como a Roménia (...) isto agora já passou".	"(...) seis meses passaram, eu sobrevivi (...) "	2	2	0		
		"Agora, entre os seis meses (...) tem que ser feito."	"(...) entre os seis meses (...) até aos três anos (...) todo o trabalho tem que ser feito."	2	2	0		
		"Durante os seis meses é (...) vamos baralhar todo."	"Durante os seis meses é um trabalho interno (...) se tentarmos logo resolver problemas da empresa (...) vamos baralhar todo."	2	2	0		
		"Portanto, primeiro temos (...) não é nisso."	"(...) primeiro temos que nos adaptar (...) "	1	1	0		
"Mas quem for expatriado (...) assim funciona."	"(...) dar mais valor aos seis meses de adaptação própria e depois (...) esquecer a pessoa, e aplicar-se a 100% à empresa (...) "	2	2	0				
				33	32	1	11,70%	
		Total		282	164	118	100,00%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 1								
Categoria: Selecção								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Adequação à Função	Como é que surgiu a oportunidade da expatriação? Foi por sua iniciativa?	"Para a Alemanha, a razão (...) com o cliente."	"(...) a Empresa Alfa precisava de alguém (...) junto do cliente para poder comunicar com o cliente e facilitar a ligação com o cliente."	2	2	0		
		"O projecto onde eu (...) quero-lo lá em baixo".	"(...) projecto (...) estava inserido na Alemanha (...) conhecia o cliente e as características do produto (...)este senhor, queremos-lo lá em baixo".	3	3	0		
		"Ou seja, já não foi (...) sinergias e tudo mais."	"(...) sugestão do cliente (...)"	1	1	0		
	O meu objectivo é perceber a sua adaptação à cultura do país em si, na Alemanha, no Brasil e na Roménia, e a comparação entre essas experiências, porque são culturas completamente diferentes. A ideia que eu tenho é que primeiro temos que nos adaptar à cultura do país em si, e que às vezes a adaptação ao trabalho acaba por ser algo mais secundário.	"Portanto, "eu sou igual (...) têm que entender isso."	"(...) eu estou aqui para vos ajudar (...)".	1	1	0		
	Pois, é fundamental conseguir transmitir o que é que nós pretendemos, transmitir que o objectivo é trabalhar em equipa para um objectivo comum...	"Lá porque nós fomos (...) muito específica."	"(...) estamos lá numa função muito específica."	1	1	0		
Se pudesse escolher, para que país gostaria de ir?	"Mas em termos de expatriação (...) partir daí escolher."	"(...) ver onde é que a Empresa Alfa (...)"	1	1	0			
				9	9	0	6,82%	
Ambição para a Expatriação	Portanto, relativamente à Alemanha e ao Brasil, gostou da ideia de ir para estes países, independentemente das culturas completamente diferentes que têm, ficou muito motivado.	"Bastante, devo dizer (...) trinta anos de casa."	"Bastante (...)"	1	1	0		
	E durante esses seis meses de adaptação sentiu que houve algum momento em que queria voltar para Portugal?	"Eu é que tenho (...) a expatriação."	"(...) eu é que aceitei a expatriação."	1	1	0		Percepção de cumprimento da expatriação até ao fim.
	E depois de três assignments gostaria de ter uma nova experiência enquanto expatriado?	"Sim."	"Sim."	1	1	0		
				3	3	0	2,27%	
Adaptabilidade Cultural	Portanto, relativamente à Alemanha e ao Brasil, gostou da ideia de ir para estes países, independentemente das culturas completamente diferentes que têm, ficou muito motivado.	"Portanto, eu ganhei uma (...) liguei tanto ao país."	"(...) ganhei uma mentalidade (...) não portuguesa (...) não liguei tanto ao país."	2	2	0		Evidência de facilidade de adaptação.
	Já falou um bocadinho das principais dificuldades que sentiu na Alemanha, relativamente à adaptação da sua família. Relativamente ao Brasil, foi apenas a adaptação ao trabalho em si?	"Portanto, como eu sou uma (...) adaptar-me facilmente."	"(...) sou uma pessoa de fácil adaptação (...) eu consigo adaptar-me facilmente."	2	2	0		
	Relativamente ao sucesso dos seus assignments, quais considera terem sido os quatro factores chave que estiveram na base desse sucesso?	"Terceiro, não sou esquisito (...) ter que me adaptar."	"(...) não é aí que vou ter que me adaptar."	1	1	0		Capacidade de adaptação.
	Em Portugal não lhe foi dada nenhuma formação...	"Por exemplo (...) em seis meses."	"(...) aprendi alemão em seis meses."	1	1	0		Facilidade em aprender novas línguas.
	A formação em línguas foi-lhe ministrada através da Empresa Alfa?	"Não, não, eu aprendi sozinho a falar alemão."	"(...) aprendi sozinho a falar alemão."	1	1	0		Facilidade em aprender novas línguas.
	Mas a expatriação tem muito a ver com a personalidade da pessoa.	"Sem dúvida, há muitas pessoas (...) de ser expatriado."	"(...) muitas pessoas que gostam de ter o seu bacalhauzinho ao domingo (...) difícil de ser expatriado."	2	2	0		Evidência assumir um comportamento contrário.
	Se pudesse escolher, para que país gostaria de ir?	"Eu acho que a China seria um bom país."	"(...) China seria um bom país."	1	1	0		Capacidade de adaptação a um <i>hardship country</i> .
	Numa eventual expatriação futura, mudaria alguma coisa na forma de lidar de lidar com novas realidades, ou mantém o que tem feito até agora?	"Posso dizer que por onde (...) que ia morrendo."	"(...) não posso dizer que foram dificuldades em que ia morrendo."	1	1	0		Encara a adaptação com optimismo.
				1	1	0		
				12	12	0	9,09%	
Experiência Internacional de Sucesso	Como é que surgiu a oportunidade da expatriação? Foi por sua iniciativa?	"Para começar (...) vários assignments."	"(...) eu já tive vários assignments."	1	1	0		
	Portanto, relativamente à Alemanha e ao Brasil, gostou da ideia de ir para estes países, independentemente das culturas completamente diferentes que têm, ficou muito motivado.	"Se me perguntar desses (...) chamar de expatriação."	"(...) tive vários destacamentos (...)"	1	1	0		

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 1									
Categoria: Selecção									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações	
Experiência Internacional de Sucesso	E quando soube que ia ser expatriado, qual foi a sua reacção quando teve conhecimento do país para onde ia, para os três casos? Qual foi a primeira impressão?	"Eu quando fui para (...) como expatriado."	"(...) quando fui para a Alemanha, no início, (...)"	1	1	0		Conhecimento prévio do país através de contactos com país e viagens frequentes em trabalho.	
	Portanto, relativamente à Alemanha e ao Brasil, gostou da ideia de ir para estes países, independentemente das culturas completamente diferentes que têm, ficou muito motivado.	"Portanto, porque em (...) estive expatriado."	"(...) três países em que eu estive expatriado."		1	1	0		
		"Portanto durante esses (...) que não é expatriação."	Portanto durante esses trinta anos (...) estive em países como a Alemanha, onde eu recebi treino logo no início, depois (...) Irlanda (...)"		3	3	0		Conhecimento prévio do país.
		"Estive em Espanha (...) seis/sete meses."	"(...) Espanha, (...) Coreia do Sul (...)"		2	2	0		
		"Depois fui também para (...) um lido para o outro."	"(...) Botswana (...) Marrocos"		2	2	0		
		"Portanto, nesses trinta (...) foi muito."	"(...) nesses trinta anos (...) estive parado aqui uns cinco anos, foi muito."		1	1	0		
		"E eu posso dizer hoje (...) nos assignments."	"(...) facilitou-me bastante nos assignments."		1	1	0		A experiência internacional anterior facilitou a adaptação cultural.
	E sobre a sua adaptação à cultura do país? Quando chegou ao país que o ia acolher, qual foi o seu primeiro impacto?	"Em termos da Alemanha (...) dois anos de treino."	"Em termos da Alemanha (...) já trazia dois anos de treino."		2	2	0		Conhecimento prévio do país através de contactos com país e viagens frequentes. Em trabalho.
		"Portanto, se consideramos (...) com os alemães."	"(...)eu já trabalhava com os alemães."		1	1	0		Conhecimento prévio do país através de contactos com país e viagens frequentes. Em trabalho.
		"O que quer dizer que (...) contacto com os alemães."	"(...) doze anos em que eu tive contacto com os alemães."		1	1	0		Conhecimento prévio do país através de contactos com país e viagens frequentes. Em trabalho.
		"Ou seja, a maneira de ser deles (...) me era estranho."	"(...) fui várias vezes à Alemanha (...) o país não me era estranho."		2	2	0		Conhecimento prévio do país através de contactos com país e viagens frequentes. Em trabalho.
	"Quando comecei o assignment (...) eram os pomenores."	"(...) já conhecia o país, já sabia quais eram os pomenores."		2	2	0		Conhecimento prévio do país através de contactos com país e viagens frequentes. Em trabalho.	
	Já falou um bocadinho das principais dificuldades que sentiu na Alemanha, relativamente à adaptação da sua família. Relativamente ao Brasil, foi apenas a adaptação ao trabalho em si?	"Portanto, como eu sou uma (...) adaptar-me facilmente."	"(...) por estar sempre no estrangeiro (...)"		1	1	0		
	E a nível de situações comuns do dia-a-dia, o que é que sentiu de diferente?	Em termos de alimentação (...) comer de tudo."	"(...) se calhar por estar sempre fora de Portugal (...)"		1	1	0		
	O meu objectivo é perceber a sua adaptação à cultura do país em si, na Alemanha, no Brasil e na Roménia, e a comparação entre essas experiências, porque são culturas completamente diferentes. A ideia que eu tenho é que primeiro temos que nos adaptar à cultura do país em si, e que às vezes a adaptação ao trabalho acaba por ser algo mais secundário.	"Posso dizer que, de toda (...) não vai ter sucesso."	"(...) de toda a minha experiência (...)"		1	1	0		
E na Roménia, sentiu que a sua adaptação ocorreu logo após os habituais seis meses, ou acha que levou mais tempo a adaptar-se?	"Sim, digamos que eu assento (...)eu já estive em n n países."	"(...) as pessoas falam comigo e dizem que querem ser expatriados, sabem que eu já estive em n países."		2	2	0			
A China é um país completamente diferente. Mesmo em termos de trabalho eles são muitos empreendedores...	"Na Coreia do Sul (...) tinha um tradutor..."	"Na Coreia do Sul (...) estive lá seis meses (...) como responsável de engenharia (...)"		1	1	0			
Numa eventual expatriação futura, mudaria alguma coisa na forma de lidar de lidar com novas realidades, ou maninha o que tem feito até agora?	"Eu basicamente (...) tenho tido sucesso."	"(...) tenho tido sucesso."		1	1	0			
				28	28	0	21,21%		
Competências do Expatriado	Como é que surgiu a oportunidade da expatriação? Foi por sua iniciativa?	"O projecto onde eu (...) quero-lo lá em baixo".	"(...) eu era português e que falava português"	1	1	0			
	E sobre a sua adaptação à cultura do país? Quando chegou ao país que o ia acolher, qual foi o seu primeiro impacto?	Eu tenho também (...) escolas estrangeiras."	"Eu tenho (...) facilidade em aprender línguas (...) o inglês é considerado a minha primeira língua (...) estudei sempre em escolas estrangeiras."	3	3	0			

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 1								
Categoria: Selecção								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Competências do Expatriado	E sobre a sua adaptação à cultura do país? Quando chegou ao país que o ia acolher, qual foi o seu primeiro impacto?	"E quando entrei na (...) eu era estrangeiro."	"(...) não falava português (...) achavam que eu era estrangeiro."	2	2	0		
		"Isso ajudou bastante."	"(...) ajudou bastante."	1	1	0		
	E situações do dia-a-dia em que sentiu que teve que assumir um comportamento diferente do que se estivesse em Portugal? Por exemplo, falou-me que no Brasil por vezes magoava as pessoas e que tentava ter cuidado para não o fazer... Relativamente à Alemanha que comportamento é que logo no início sente que teve que adaptar?	"Uma pessoa disciplinada (...) normalmente chamo."	"(...) disciplinada (...) fazer as coisas mais organizadamente (...)"	1	1	0		
		"E eu actuei ao contrário (...) não ia conseguir."	"(...) convenci os mais fortes e aí em equipa (...) sozinho não ia conseguir."	2	2	0		Competências de comunicação, gestão de equipas e liderança.
		"Ou seja, eu juntamente (...) onde tínhamos que ir."	"(...) com a primeira linha de chefia, falei com eles, comuniquei com eles, disse-lhes o que pretendia deles, onde (...) estávamos, para onde tínhamos que ir."	3	3	0		Competências de comunicação, gestão de equipas e liderança.
		"Disse "a partir desse (...) num vácuo."	"(...) vocês têm a possibilidade e aprendem aquilo que eu vos vou dar, se não eu vou-me embora (...) ficam num vácuo."	2	2	0		Competências de comunicação, gestão de equipas e liderança.
		"E consegui, com este (...) partir daí foi mais fácil."	"(...) com este <i>approach</i> , consegui convencer a primeira linha de chefia (...)"	2	2	0		Competências de comunicação, gestão de equipas e liderança.
	E relativamente à interacção com a população local, quais foram as suas principais percepções face às pessoas? Teve facilidade em estabelecer contacto com essas pessoas?	"Sim, digamos que (...) muito aberta."	"(...) tenho uma maneira de ser muito aberta."	1	1	0		
		"Apesar de haver pessoas (...) as coisas mudam."	"(...) digamos que a brutalidade vem mais no trabalho (...) saindo da Empresa Alá, as coisas mudam."	2	2	0		Rigor no trabalho e facilidade de interacção fora do trabalho.
	O meu objectivo é perceber a sua adaptação à cultura do país em si, na Alemanha, no Brasil e na Roménia, e a comparação entre essas experiências, porque são culturas completamente diferentes. A ideia que eu tenho é que primeiro temos que nos adaptar à cultura do país em si, e que às vezes a adaptação ao trabalho acaba por ser algo mais secundário.	"Portanto, "eu sou igual (...) têm que entender isso."	"(...) eu faço parte da vossa equipa".	1	1	0		Gestão de equipas/espírito de equipa.
	Pois, é fundamental conseguir transmitir o que é que nós pretendemos, transmitir que o objectivo é trabalhar em equipa para um objectivo comum...	"Exactamente, eu vejo um (...) objectivos do país de origem."	"(...) tentar ajudar esse país a atingir os mesmos objectivos do país de origem."	1	1	0		Orientação para os resultados e espírito de equipa.
	E depois como é que deu a volta por cima?	"Uma delas, como lhe disse (...) ofensivo para eles."	"(...) falei com eles, para saber também para saber também questões culturais(...)"	3	3	0		Competências de comunicação, interrelacionais e curiosidade cultural. Esforço de adaptação.
		"Uma pessoa tem que (...) e explicar-lhes tudo."	"Uma pessoa tem que perder tempo (...) temos a tendência para esquecer (...) temos que dar tempo às pessoas (...) perder tempo e sentarmo-nos com as pessoas e explicar-lhes tudo."	4	4	0		Sensibilidade; gestão de equipas.
	Relativamente ao sucesso dos seus <i>assignments</i> , quais considera terem sido os quatro factores chave que estiveram na base desse sucesso?	"Outro factor que foi chave (...) pessoas e comunicação."	"(...) capacidade de adaptação em termos de pessoas e comunicação."	2	2	0		
		"Por último, tenho (...) ao meu objectivo."	"(...) facilidade em analisar a forma de trabalhar de pessoas e, ou adaptar-me ou tentar (...) "massajar" as pessoas, para chegarem, ao meu objectivo."	3	3	0		Gestão de equipas, flexibilidade.
A sua auto-confiança, a facilidade de adaptação quer a novas realidades, quer aos idiomas. A aceitação das diferenças...	"Portanto, auto-confiança (...) foi fundamental."	"(...) auto-confiança e facilidade em relacionar-me com as pessoas (...)"	2	2	0			
Mas a expatriação tem muito a ver com a personalidade da pessoa.	"Sem dúvida, há muitas pessoas (...) de ser expatriado."	"Sem dúvida (...)"	1	1	0			
	"Agora, para mim (...) que são normais."	"(...) ganhei (...) <i>open mind</i> , consigo aceitar (...) comentários vindos de estrangeiros (...)"	2	2	0		Abertura de espírito; Respeito pelos outros.	
				39	39	0	29,55%	
Inteligência Cultural	Como é que surgiu a oportunidade da expatriação? Foi por sua iniciativa?	"E cada um (...) as suas culturas."	"(...) cada (...) países tem as suas características, as suas culturas."	2	2	0		
	Portanto, como já falou, é casado e tem filhos... Eu coloco esta questão, um pouco mais pessoal, mas tal como falou, a família pode influenciar a expatriação.	"(...) condições do país (...) diferentes."	"Ou seja, as condições (...) diferentes."	1	1	0		
	Portanto, através de negociação, não é?	"Exactamente, dependendo do país (...) a segunda viagem."	"(...) os <i>hardships</i> , são países que têm uma influência bastante forte na pessoa (...)"	1	1	0		Percepção do impacto das diferenças entre os países.
	E relativamente ao Brasil?	"Depois fui para o Brasil (...) em que eu ia entrar."	"(...) tive que desabituar-me da disciplina (...) era demasiado disciplinado para o país (...)"	2	2	0		Percepção da necessidade de adaptação.

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 1								
Categoria: Selecção								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Inteligência Cultural	E relativamente à Roménia?	"É uma realidade completamente diferente."	"É uma realidade completamente diferente."	1	1	0		
		"O país, na altura, foi em 1989 (...) ainda nos afectam bastante."	"O país (...) estão a sair do regime (...) estão a sofrer o que nós sofremos há uns anos (...)"	1	1	0		Aceitação das dificuldades do país.
	E situações do dia-a-dia em que sentiu que teve que assumir um comportamento diferente do que se estivesse em Portugal? Por exemplo, falou-me que no Brasil por vezes magoava as pessoas e que tentava ter cuidado para não o fazer...Relativamente à Alemanha que comportamento é que logo no início sente que teve que adaptar?	"Logo aí tive que reajustar (...) estudado e bem controlado."	"(...) tive que reajustar e calibrar (...) o meu relógio (...)"	1	1	0		
	E relativamente ao próprio estilo de vida do país, por exemplo, na Roménia tenho a ideia que existe alguma insegurança...	"Portanto, o clima (...) me adaptar."	"(...) tive que me adaptar."	1	1	0		
	O meu objectivo é perceber a sua adaptação à cultura do país em si, na Alemanha, no Brasil e na Roménia, e a comparação entre essas experiências, porque são culturas completamente diferentes. A ideia que eu tenho é que primeiro temos que nos adaptar à cultura do país em si, e que às vezes a adaptação ao trabalho acaba por ser algo mais secundário.	"Sem dúvida, é verdade (...) momento quer libertar-se."	"(...) cultura deles (...) saiu há pouco tempo de um regime (...) neste momento quer libertar-se."	3	3	0		Percepção e aceitação da realidade política do país.
		"Posso dizer que, de toda (...) não vai ter sucesso."	"(...) se qualquer pessoa que vá para um país estrangeiro, for aquilo que é originalmente, não vai ter sucesso."	2	2	0		Percepção da necessidade de adaptação a toda a envolvente cultural do país.
		"E eu, por exemplo (...) eu vou ter problemas."	"(...) vou para lá armar-me em português, eu vou ter problemas."	2	2	0		
		"Porque eu não (...) igual a eles."	"(...) não posso mostrar que sou diferente deles, tenho que ser igual a eles (...) eles têm que sentir que eu sou igual a eles."	3	3	0		
		"Se eles não sentirem (...) concene-los"	"(...) vou criar uma barreira (...)"	1	1	0		
		"Se eu não conseguir (...) ter problemas."	"Se eu não conseguir passar essa palavra, aí vamos ter problemas."	2	2	0		
	"E há muita gente (...) saíram-se lá mal."	"E há muita gente (...) foram para esses países armados em campeões e saíram-se lá mal."	2	2	0			
	Pois, é fundamental conseguir transmitir o que é que nós pretendemos, transmitir que o objectivo é trabalhar em equipa para um objectivo comum...	"Lá porque nós fomos (...) muito específica."	"(...) não somos uns campeões (...)"	1	1	0		
	E durante esses seis meses de adaptação sentiu que houve algum momento em que queria voltar para Portugal?	"Eu é que tenho (...) a expatriação."	"Eu é que tenho que me adaptar (...)"	1	1	0		Percepção da necessidade de adaptação.
	E depois como é que deu a volta por cima?	"E vi certas e determinadas (...) iriam aceitar-me."	"E vi (...) características deles em que se eu fosse por aí eles iriam aceitar-me."	2	2	0		Capacidade de adaptação.
	E em cada um dos assignments considerou que foi mais difícil a adaptação ao país em si, ou ao trabalho?	"E depois há culturas mais fáceis que outras."	"(...) há culturas mais fáceis que outras."	1	1	0		
	Durante a expatriação, em qualquer um dos assignments, como é que ocupava o seu dia-a-dia fora do trabalho?	"Era completamente diferente (...) outras condições."	"(...) completamente diferente de país para país (...) próprio país também oferece outras condições."	2	2	0		
	A formação em línguas foi-lhe ministrada através da Empresa Alfa?	"Eu quando fui para a Alemanha (...) tive que me desenrascar."	"(...) tive que me desenrascar."	1	1	0		Facilidade em aprender novas línguas. Capacidade de adaptação.
		"Ganhei a confiança dos (...) falar a língua deles."	"(...) o meu esforço em tentar (...)"	1	1	0		
	Mas a expatriação tem muito a ver com a personalidade da pessoa.	"Nós também (...) aceitar isso."	"(...) temos as nossas gafes e temos que aceitar isso."	2	2	0		
	Se pudesse escolher, para que país gostaria de ir?	"Eu pensava que depois da Alemanha (...) Índia ou uma coisa assim."	"(...) Alemanha (...) é um bom nível (...) Austrália, mas não, comecei por ir para o Brasil, depois para a Roménia (...) estou a ver se não me mandam para a Ucrânia, ou para a Índia (...)"	3	3	0		Percepção das diferenças entre países (em termos de qualidade e desenvolvimento económico).
A China é um país completamente diferente. Mesmo em termos de trabalho eles são muitos empreendedores...	"E o respeito, eles vão (...) completamente diferente."	"(...) respeito, eles vão mais além do que outro país e têm uma ideia de hierarquia completamente diferente."	2	2	0			
				41	41	0	31,06%	
Processo de Selecção	-	-	-	-	-	-	-	-
				0	0	0	0,00%	
Total				132	132	0	100,00%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 1								
Categoria: Formação Intercultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			%	Observações
				+	-			
Importância da Formação Intercultural	-	-	-	-	-	-	-	-
				0	0	0	0,00%	
Formação Antes da Expatriação	E a preparação para a Expatriação? A Empresa Alfa proporcionou-lhe formação no âmbito da adaptação a uma nova realidade cultural?	"Não."	"Não."	1	0	1		
	Em Portugal não lhe foi dada nenhuma formação...	"Não, <i>learning by doing</i> , é o mais fácil."	"Não, <i>learning by doing</i> (...)"	2	0	2		
				3	0	3	11,54%	
Formação Após Chegada ao País de Destino	Então o Brasil acaba por ser um país mais inseguro do que a Roménia?	"Nós tivemos uma reunião (...) não devíamos fazer."	"(...) quando fui para o Brasil (...)"	1	1	0		
				1	1	0	3,85%	
Formação Em Tempo Real	E quando soube que ia ser expatriado, qual foi a sua reacção quando teve conhecimento do país para onde ia, para os três casos? Qual foi a primeira impressão?	"Portanto, eu preferi (...) ter lá a família."	"(...) preferi acordar um contrato diferente (...) vir a casa com mais frequência"	2	2	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
	Portanto, como já falou, é casado e tem filhos... Eu coloco esta questão, um pouco mais pessoal, mas tal como falou, a família pode influenciar a expatriação.	"Eu depois, como disse (...) apesar de ser expatriado"	"(...) acordo com a Empresa Alfa que cada duas semanas eu viria a casa."	2	2	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
		"No nosso caso, se eu (...) quantas viagens por ano."	"(...) não está lá explícito que eu tenho direito a não sei quantas viagens por ano."	1	1	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
	Portanto, através de negociação, não é?"	"Exactamente, dependendo do país (...) a segunda viagem."	"(...) se forem países mais complicados (...) eles ainda garantem a segunda viagem."	2	2	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
		"Agora, o facto de (...) acordo especial."	"(...) vir de duas em duas semanas (...) é (...) um acordo especial."	1	1	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
		"Posso agradecer à Empresa Alfa."	"Posso agradecer à Empresa Alfa."	1	1	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
	Já falou um bocadinho das principais dificuldades que sentiu na Alemanha, relativamente à adaptação da sua família. Relativamente ao Brasil, foi apenas a adaptação ao trabalho em si?	"Se bem que a Empresa Alfa (...) não há nada a apontar."	"(...) em termos de apoio médico é excelente para os expatriados (...)"	2	2	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
	A distância física...	"E para não ficar num hotel (...) de escolha de casa."	"(...) eu escolhi um apartamento (...) a Empresa Alfa dá-nos alguma liberdade em termos de escolha de casa."	2	2	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
	Então o Brasil acaba por ser um país mais inseguro do que a Roménia?	"Agora também sei (...) que é obrigatório."	"(...) reunião com os Recursos Humanos (...)"	1	1	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
	Relativamente ao apoio que a Empresa Alfa lhe deu foi mais em termos de habitação...	"O apoio que a Empresa Alfa (...) sem dúvida alguma."	"(...) facilitar todas as viagens e deslocações (...)"	1	1	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
		"Na habitação, as condições (...) termos das condições."	"Na habitação (...) sempre me apoiou em termos das condições."	1	1	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
	Relativamente ao apoio que a Empresa Alfa lhe deu foi mais em termos de habitação...	"Inclusive eu tenho uma situação (...) esposa e tudo mais."	"(...) a Empresa Alfa pôs lá a minha cunhada (...)"	1	1	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
A China é um país completamente diferente. Mesmo em termos de trabalho eles são muitos empreendedores...	"Na Coreia do Sul (...) tinha um tradutor..."	"(...) tinha um tradutor..."	1	1	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado	
				18	18	0	69,23%	
Família do Expatriado ser Abrangida pela Formação	Relativamente ao apoio que a Empresa Alfa lhe deu foi mais em termos de habitação...	"Inclusive eu tenho uma situação (...) esposa e tudo mais."	"(...) a minha esposa teve um acidente gravíssimo (...) para apoiar a minha esposa (...)"	1	1	0		
		Nesse aspecto foi excelente, não há palavras para descrever isso.	"(...) foi excelente, não há palavras para descrever isso."	1	1	0		
				2	2	0	7,69%	
Conteúdos e Técnicas da Formação	A formação em línguas foi-lhe ministrada através da Empresa Alfa?	"Não, não, eu aprendi sozinho a falar alemão."	"Não, não (...)"	1	0	1		Evidência de competências de facilidade em aprender línguas e capacidade de adaptação.
	Então o Brasil acaba por ser um país mais inseguro do que a Roménia?	"Nós tivemos uma reunião (...) não devíamos fazer."	"(...) disseram o que é que nós devíamos fazer e o que nós não devíamos fazer."	1	1	0		
				2	1	1	7,69%	
				26	22	4	100,00%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 1

Sem Referência

	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			%	Observações
				+	-			
Sem Referência	Como é que surgiu a oportunidade da expatriação? Foi por sua iniciativa?	"Depois fui para o Brasil (...) "jeitoso"."	-	-	-	-	-	-
	E quando soube que ia ser expatriado, qual foi a sua reacção quando teve conhecimento do país para onde ia, para os três casos? Qual foi a primeira impressão?	"Digamos que, no caso da Alemanha, tem outra história por trás."	-	-	-	-	-	-
	E sobre a sua adaptação à cultura do país? Quando chegou ao país que o ia acolher, qual foi o seu primeiro impacto?	"Eu fui para a Alemanha em 1993 e fiquei até 1998."	-	-	-	-	-	-
	Já falou um bocadinho das principais dificuldades que sentiu na Alemanha, relativamente à adaptação da sua família. Relativamente ao Brasil, foi apenas a adaptação ao trabalho em si?	"E é uma das coisas que (...) "se eu adoecer"."	-	-	-	-	-	-
	Mas acha que houve sempre aquela dificuldade inicial em estabelecer, um primeiro contacto?	"Se calhar já está a (...), mas por várias razões."	-	-	-	-	-	-
	E relativamente às suas características de personalidade. Quais considera terem sido as características fundamentais na sua adaptação?	Diga-me você... (...) acha que foram?"	-	-	-	-	-	-
	Se pudesse escolher, para que país gostaria de ir?	"Em termos da expatriação (...) qualidade da expatriação."	-	-	-	-	-	-

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 2									
Categoria: Expatriação									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			Observações		
				+	-	%			
Características da Expatriação	E qual foi a sua primeira reacção quando soube que ia ser expatriado?	"E também as expatriações (...) para sempre."	"(...) as expatriações são sempre por tempo limitado, não é ir para o estrangeiro para sempre."	2	2	0			
		"São sempre durante dois ou três anos."	"(...) durante dois ou três anos."	1	1	0			
	Países que são completamente diferente entre si.	"Entre dois a três anos cada uma delas."	"Entre dois a três anos (...)"	1	1	0			
		"Estive dois anos e (...) expatriações separadas."	"(...) dois anos e meio na África do Sul, no Botswana (...) três anos e (...) dois anos e meio (...)"	3	3	0			
		"Depois a seguir, estive (...) Marrocos três anos."	"(...) três anos."	1	1	0			
				8	8	0	23,53%		
Importância da Expatriação	E a nível das competências técnicas, que competências é que considera ter desenvolvido com a expatriação?	"A experiência em si (...) a evoluir bastante."	"A experiência em si (...) diferentes, e obrigou-me, tecnicamente, a evoluir bastante."	2	2	0		Desenvolvimento de competências técnicas.	
		"Obrigou-me a desenvolver (...) estou a aprender."	"Obrigou-me a desenvolver (...) <i>know-how</i> que para mim (...) foi importante (...)"	3	3	0			
				5	5	0	14,71%		
Progressão na Carreira	E qual foi a sua primeira reacção quando soube que ia ser expatriado?	"Sempre achei piada (...) profissional para mim."	"(...) foi sempre uma boa oportunidade profissional para mim."	1	1	0			
		E que funções é que desempenhava nas várias expatriações que teve?	"Foram sempre situações diferentes."	"Foram sempre situações diferentes."	1	1	0		
	E que funções é que desempenhava nas várias expatriações que teve?		"Quando estive na África do Su (...) <i>joint venture</i> ."	"(...) fui para lá como elemento de ligação entre a Empresa Alfa e essa <i>joint venture</i> ."	1	1	0		
			"Para o Botswana (...) arranque dessa fábrica."	"(...) fui responsável pelo arranque dessa fábrica."	1	1	0		
	E que funções é que desempenhava nas várias expatriações que teve?	"Para Marrocos, fui como director da fábrica."	"(...) fui como director da fábrica."	1	1	0			
		"E para o Botswana da segunda (...) Beta na África do Sul."	"(...) arrancámos com um projecto bastante complexo (...) fui também como responsável da fábrica e responsável pelo projecto também com o cliente Beta na África do Sul."	2	2	0			
	E a nível das competências técnicas, que competências é que considera ter desenvolvido com a expatriação?	"Daí que eu também tenha (...) aqui em Portugal."	"(...) tive oportunidades profissionais em que não teria aqui em Portugal."	1	1	0			
		"Foram desafios (...) de os ter aqui."	"(...) desafios que não tinha oportunidade de os ter aqui."	1	1	0			
		"Para o Botswana fomos (...) transportar matérias primas..."	"(...) arrancar com uma fábrica nova e foi um projecto complexo (...)"	1	1	0			
		"Foi um projecto muito (...) oportunidade de o fazer."	"(...) aqui não teria tido oportunidade de o fazer."	1	1	0			
"E da segunda vez, foi um (...) vista operacional."		"(...) da segunda vez, foi um projecto (...) vocacionado para o cliente (...) novo e foi preciso estabelecer (...) ligações com o cliente, desde o ponto de vista comercial ao (...) operacional."	3	3	0				
"Mais uma vez não (...) cá em Portugal."	"(...) não teria tido esta oportunidade cá em Portugal."	1	1	0					
				15	15	0	44,12%		
Repatriação	E qual foi a sua primeira reacção quando soube que ia ser expatriado?	"Há sempre a garantia que (...) risco muito grande."	"(...) garantia que posso regressar a Portugal quando quiser (...) se as coisas não correrem bem (...)"	2	2	0			
		Países que são completamente diferente entre si.	"Depois a seguir (...) Marrocos três anos."	"Depois (...) estive em Portugal quase dois anos (...)"	1	1	0		
	Nunca pensou, em momento algum regressar mais cedo?		"Era sempre uma condição (...) bem, regressaria."	"(...) condição que eu tinha (...) se as coisas não corressesem bem, regressaria."	2	2	0		
		"Isso era sempre garantido pela Empresa Alfa."	"(...) sempre garantido pela Empresa Alfa."	1	1	0			
				6	6	0	17,65%		
Total				34	34	0	100,00%		

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 2									
Categoria: Adaptação Cultural									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações	
Importância da Família na Expatriação	E quando soube que ia para estes países com realidades completamente diferentes da de Portugal qual foi a primeira reacção?	"E aí já estava casado (...) um bocadinho mais."	"(...) já estava casado, já fui com a minha mulher (...) e foi assim um país que me preocupou um bocadinho mais."	2	1	1			
		"...Tem imensa importância sim, sim."	"... Tem imensa importância sim, sim."	1	1	0			
		"A minha preocupação é (...) onde nós estamos."	"(...) preocupação é garantir que a minha família está confortável, está bem e está contente onde nós estamos."	3	0	3			
		"Se a minha família não (...) nem contente também."	"Se a minha família não estiver contente acabam por não me deixar a mim nem sossegado, nem contente também."	3	0	3			
		"Tem sido sempre um (...) contente no país."	"(...) grande esforço da minha parte, garantir que a minha família está contente no país."	2	0	2			
	E já era casado?	"E aí as situações também (...) África do Sul fui sozinho."	"(...) as situações (...) têm sido muito diferentes (...) para a África do Sul fui sozinho."	2	2	0			
		"Não, não era casado, fui sozinho."	Não, não era casado, fui sozinho."	2	2	0			
		"Depois, para (...) já foi comigo."	"(...) Botswana a minha mulher já foi comigo."	1	1	0			
		"E depois na segunda vez no Botswana, já fui casado e com a nossa filha mais velha."	"(...) Marrocos fui com a minha mulher e sem filhos."	2	2	0			
		"E depois na segunda (...) todas elas diferentes."	"(...) segunda vez no Botswana, já fui casado e com a nossa filha mais velha (...) experiências todas elas diferentes."	3	3	0			
		"Depois de ter constituído (...) sempre."	"Depois de ter constituído (...) a família foi-me acompanhando sempre."	2	2	0			
		"Para mim isso é uma regra de ouro."	"Para mim isso é uma regra de ouro."	1	1	0			
		"Não está posto de parte (...) eles estarem contentes."	"(...) a minha família terá sempre que ir comigo e terei que ter condições para eles estarem contentes."	2	2	0			
		"É uma regra de (...) não os deixo cá."	"É uma regra de ouro... eu só irei se a minha família vier comigo, não os deixo cá."	3	1	2			
		Há expatriados que têm preferência em não fazer-se acompanhar pela família, porque a família pode não adaptar-se...	"Eu sou apologista do (...) minha família comigo."	"Eu sou apologista do contrário (...) querer a minha família comigo."	2	2	0		
	"Mas também depende (...) das pessoas."		"(...) depende das famílias, depende das pessoas."	2	2	0			
	"Eu nem me passava (...) minha família."		"(...) nem me passava pela cabeça ir para fora e não levar a minha família."	2	2	0			
	"A vida que faço hoje aqui (...) família ao fim-de-semana."		"(...) estou sempre com a minha família ao fim-de-semana."	1	1	0			
	"Nem me passava pela (...) por fazer isso."		"Nem me passava pela cabeça (...) colegas meus que optam por fazer isso (...)"	2	2	0			
	"E isso também não (...) levar a família."		"(...) não me passava pela cabeça, prefiro ir para lá, e levar a família."	2	2	0			
	"E tem que haver duas (...) família lá estar."		"(...) a família vir comigo (...) ter condições para a família lá estar."	2	2	0			
	"Portanto, em termos de país (...) sistemas de saúde."		"(...) tem que ser um país onde a minha família possa estar, tem que ter condições (...)"	2	1	1			
	"E quando uma pessoa (...) outra situação."		"(...) viaja sozinho é uma situação, (...) com a minha mulher já é outra (...) com a minha mulher e os meus filhos, ainda é outra situação."	3	0	3			
	"Por isso tenho (...) perspectivas todas."		"Por isso (...) atenção a essas perspectivas todas."	1	0	1			
	E depois de ter chegado aos países onde esteve expatriado, qual foi o primeiro impacto que teve, para cada um dos assignments?	"E uma coisa é o trabalho (...) também tem que se enquadrar."	"(...) a minha família, que também tem que se enquadrar."	1	0	1			
		"Para a minha família (...) tem sido possível."	"Para a (...) família é um bocadinho menos fácil, mas (...) tem sido possível."	2	1	1			
	E, neste sentido, quais foram as principais dificuldades que sentiram numa fase inicial?	"Eu nunca senti isso (...) as mulheres são tratadas."	"(...) mas a minha mulher sempre sentiu pressão (...)"	1	0	1			
		"Mas era preciso (...) respeitar isso."	"(...) ela não achava muita piada mas pronto (...)"	2	1	1			

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 2								
Categoria: Adaptação Cultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Importância da Família na Expatriação	E nos períodos em que esteve expatriado do que é que sentiu mais falta de Portugal?	"Sem dúvida, a família que cá fica."	"(...) família que cá fica."	1	0	1		
		"Os pais, os irmãos (...) sentíamos mais falta."	"Os pais, os irmãos, os sobrinhos, os amigos (...) sem dúvida (...) sentíamos mais falta."	3	0	3		
		"E chegámos a ter fins-de-semana (...) cá o fim-de-semana."	"(...) mas sempre havia uns anos do sobrinho ou qualquer data mais importante (...) vínhamos (...) cá (...)"	2	2	0		
		"Portanto, ultrapassámos (...) vindas cá frequentes."	"(...) ultrapassámos um bocadinho esse problema, com vindas cá frequentes."	2	2	0		
		"Aí foi realmente o que (...) a distância física."	"(...) o que nos custou mais, foi estar longe da família e dos amigos (...)"	1	0	1		
		"Mesmo com a nossa (...) acompanhava-nos."	"(...) filha mais nova (...) acompanhava-nos."	1	1	0		
		"E eu compreendia isso (...) mais para a nossa filha."	"(...) compreendia que isso fazia falta à minha mulher (...) e era mais para a nossa filha."	2	2	0		
		"Eu esforçava-me desta maneira (...) havia o básico dos básicos."	"Eu esforçava-me (...) percebia a necessidade da minha mulher (...)"	2	2	0		Esforço de adaptação.
	É um país muito subdesenvolvido?	"Mas se a minha mulher sente falta, também me afecta a mim."	"(...) se a minha mulher sente falta, também me afecta a mim."	2	0	2		
		"Lá está o tal bem-estar da família."	"(...) bem-estar da família."	1	1	0		
	E relativamente à envolvente geral dos países, como caracteriza a sua adaptação?	"Se calhar a adaptação mais (...) oito meses."	"(...) mais difícil (...) já fui com a minha mulher e a nossa filha tinha oito meses."	2	0	2		
		"Não é fácil tomar a (...) com um bebé."	"Não é fácil tomar a decisão de ir para um país desses (...) com um bebé."	1	0	1		
		"Mas foi sempre uma preocupação (...) condições todas."	"(...) preocupação (...) ter a certeza que tínhamos as condições todas."	1	0	1		
		"Felizmente, tanto a (...) conhecíamos o Botswana."	"Felizmente, tanto a minha mulher como eu (...)"	1	1	0		
		"Mas houve sempre a (...) a nossa filha lá."	"(...) preocupação de arranjarmos lá um médico para seguir a nossa filha (...)"	1	0	1		
		"Depois preocupava-nos bastante (...) aquilo que nós queríamos."	"(...) porque a minha mulher é muito cuidadosa, sopa sem sal para os bebés (...)"	2	0	2		
		"Depois veio a fase de encontrarmos (...) deixar a nossa filha."	"(...) a minha mulher também (...) trabalhar em <i>part-time</i> , o que era ideal, mas precisávamos de alguém (...) tivéssemos confiança para deixar a nossa filha."	3	1	2		
	Depois dessa fase inicial, senti que estava adaptado à nova realidade.	"Identificar uma casa (...) bem localizada."	"(...) para a minha família se sentir bem (...)"	1	1	0		
		"Fomos com a nossa filha (...) acompanhamento da gravidez."	"Fomos com a nossa filha (...) a minha mulher engravidou lá, era preciso um acompanhamento da gravidez."	2	1	1		
		"Planeámos isto tudo muito bem e demos os passos todos."	"Planeámos isto tudo muito bem e demos os passos todos."	2	2	0		
	E relativamente à sua situação familiar, a sua família foi preponderante na sua adaptação?	"Se a minha família não (...) de certeza absoluta."	"Se a minha família não se adaptasse nós tínhamos vindo embora mais cedo, de certeza absoluta."	2	0	2		
		"Então da última vez (...) sei quantos meses seguidos."	"(...) com a minha mulher e a minha filha (...) estava (...) consciente que se (...) a minha mulher não se adaptasse, ou se a minha filha não se adaptasse (...)"	2	0	2		
		"E se a minha filha não (...) nem hesitava."	"(...) se a minha filha não se adaptasse (...) vínhamos embora (...) era garantido, nem hesitava."	4	0	4		
		"Se eu visse que ao fim (...) vínhamos embora."	"Se eu visse que (...) a minha mulher ou a minha filha não se adaptavam ao país vínhamos embora."	4	0	4		
		"Isso para mim é importantíssimo."	"Isso para mim é importantíssimo."	1	1	0		
		"Não me passaria pela cabeça (...) adapte e esteja lá contente."	"Não me passaria pela cabeça (...) uma experiência destas sem que a minha família vá comigo e sem que a minha família se adapte e esteja lá contente."	3	0	3		
		"Se não, não vale a pena."	"Se não, não vale a pena."	1	0	1		
	E durante a expatriação como é que ocupava o seu dia-a-dia e o seu tempo livre?	"Ainda via a minha (...) ia levá-la a casa."	"Ainda via a minha filha a meio do dia e tudo (...) ia buscá-la à escola, ia levá-la a casa."	2	2	0		
		"Acabou por ser uma (...) aqui em Portugal."	"Acabou por ser uma vida mais em família (...)"	1	1	0		
	E durante a expatriação como é que ocupava o seu dia-a-dia e o seu tempo livre?	"Pude acompanhar muito (...) acontece hoje."	"Pude acompanhar (...) o crescimento da minha filha, mais do que (...) acompanharia se estivesse aqui em Portugal (...)"	2	2	0		
"Lá no Botswana (...) tempo com a família."		"(...) Botswana (...) tinha oportunidade de estar mais tempo com a família."	1	1	0			
"Estou com a minha (...) nos apetece."		"Estou com a minha família (...)"	1	1	0			

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 2										
Categoria: Adaptação Cultural										
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			+	-	%	Observações
Importância da Família na Expatriação	Em todos os países, ou no Botswana em particular?	"No Botswana em particular (...) combinávamos as tais saídas."	"(...) passado em família (...)"	1	1	0				
	Agora vou pedir-lhe que me identifique quatro factores chave que considera que estiveram no sucesso dos seus assignments.	"Segundo, um factor chave (...) família bem integrada."	"(...) factor chave para o sucesso é estar com a minha família e a minha família bem integrada."	2	2	0				
		"Depois, quando falamos de (...) da família também."	"(...) da família também."	1	1	0				
	E voltaria a aceitar um assignment ?	"Os meus filhos estão a crescer (...) futura de voltar a fazê-lo."	"Os meus filhos estão a crescer (...) vai para a primeira classe (...) contente com a escola onde está, já tem amigos, começa a criar raízes e isto começa a dificultar uma decisão futura de voltar a fazer-lo."	4	0	4				
		"Mas tudo depende das (...) projecto no estrangeiro."	"Mas tudo depende das condições (...)"	1	0	1				
	E adoptaria os mesmos comportamentos que tem tido até agora, ou mudava alguma coisa na sua atitude?	"A primeira foi a mais (...) porque fui sozinho."	"A primeira foi a mais simples (...) porque fui sozinho."	2	1	1				
		"E depois foram-se tornando (...) filha e com o meu filho."	"(...) foram-se tornando "mais complicadas" (...) ia com a minha mulher, e depois com a minha mulher e a minha filha, e agora se for há-de ser com a minha mulher, com a minha filha e com o meu filho."	4	0	4				
"Portanto ainda mais (...) mais complicado."		"(...) ainda mais complicado é (...) com escolas ainda será mais complicado."	2	0	2					
				128	63	65	27,35%			
Adaptação à Envolverte Geral	Há expatriados que têm preferência em não fazer-se acompanhar pela família, porque a família pode não adaptar-se...	"Portanto, em termos de país (...) sistemas de saúde."	"(...) em termos de segurança, tem que ter condições em termos de hospitais, sistemas de saúde."	3	3	0				Perceção de que existem diferenças a estes níveis entre países.
	E depois de ter chegado aos países onde esteve expatriado, qual foi o primeiro impacto que teve, para cada um dos assignments ?	"Em todos eles o que mais sentia (...) fazer esse tipo de coisas."	"(...) saberemos como é que as pessoas vivem, descobrimos o que é que há em termos de supermercados, restaurantes (...) tratar de organizar a casa para nos instalarmos (...)"	4	4	0				Perceção de que existem diferenças a estes níveis entre países. Esforço de adaptação na procura do conforto.
		"E há sempre coisas interessantíssimas nesses países."	"E há sempre coisas interessantíssimas nesses países."	1	1	0				
	E, neste sentido, quais foram as principais dificuldades que sentiram numa fase inicial?	"A situação de Marrocos (...) especialmente para as mulheres."	"(...) Marrocos (...) a mais difícil (...)"	1	0	1				
		"A pobreza é um facto (...) em todos os países."	"A pobreza é um facto, mas (...) vê-se em todos os países."	2	1	1				
		"Eu próprio me apercebi disso."	"Eu próprio me apercebi disso."	1	1	0				
	E em termos de segurança? Eu acho que me sentiria insegura...	"Aí não partilho muito (...) sentimos isso."	"(...) não partilho muito essa experiência (...)"	1	1	0				
		"Eu aproveitei também (...) qualquer coisa assim."	"(...) viajei bastante pelo interior (...) nunca me senti ameaçado de me magoarem (...)"	2	2	0				
		"Estive a viver em Tãnger (...) viajar bastante pelo país."	"(...) acabei por viajar bastante pelo país todo (...) aproveitávamos para viajar bastante pelo país."	2	2	0				
	E relativamente à África do Sul e ao Botswana?	"A África do Sul é muito fácil uma pessoa ajustar-se."	"A África do Sul é muito fácil uma pessoa ajustar-se."	1	1	0				
	Mesmo em termos de segurança?	"Não, aí é diferente (...) sempre tive cuidado."	"Não, aí é diferente (...) África do Sul era preciso ter muitos cuidados em termos de segurança (...) sempre tive cuidado."	3	1	2				
		"Mas em termos de cultura é fácil."	"Mas em termos de cultura é fácil."	1	1	0				
		"Existe uma grande (...) modo de vida do país."	"Existe uma grande mistura de culturas na África do Sul (...) muito fácil uma pessoa adaptar-se ao modo de vida do país."	2	2	0				
		"E tanto a África do Sul (...) esse estilo de vida."	"(...) fazem uma vida muito simples (...) ao ar livre (...) coisas que eu gosto (...) facilmente me ajustei a esse estilo de vida."	4	4	0				
	Não sentiu assim nenhuma dificuldade em particular?	"Não, eu estava com (...) metrópole onde havia tudo."	"(...) estava com medo que sentisse mais dificuldades (...) Botswana (...) muito parecido com a África do Sul (...) estar perto de uma grande metrópole onde havia tudo."	3	3	0				
Estava, portanto, numa realidade muito parecida...	"Exactamente, quer dizer (...) pessoa precisa tinha lá tudo."	"(...) não tem nada a ver com Portugal (...) naquelas coisas básicas que uma pessoa precisa tinha lá tudo."	3	2	1					
E comparativamente a Portugal quais são as principais diferenças que identifica para cada um dos assignments ? Em Marrocos falou na cultura...	"Exactamente."	"Exactamente."	1	1	0					
	"É um país onde eu não (...) experiência muito engraçada."	"(...) passar lá três anos e conhecer toda uma certa realidade de África foi uma experiência muito engraçada."	3	3	0					
	"Portanto, sempre nos (...) bem no Botswana."	"(...) sempre nos sentimos mesmo muito bem no Botswana."	1	1	0					

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 2									
Categoria: Adaptação Cultural									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações	
Adaptação à Envolveinte Geral	E nos períodos em que esteve expatriado do que é que sentiu mais falta de Portugal?	"Quando estávamos em (...) cá com muita frequência."	"(...) tínhamos a sorte de estar relativamente perto (...) vínhamos cá com muita frequência."	2	2	0		Relação com a reduzida distância física entre Portugal e o país de destino. Esforço de adaptação.	
		"Então ali de Tanger (...) facilmente."	"(...) até de carro se chega cá facilmente."	1	1	0		Esforço de adaptação.	
		"No Botswana já não (...) duas vezes por ano."	"No Botswana já não era possível (...) vínhamos cá duas vezes por ano."	2	0	2			
		"Af foi realmente o que (...) a distância física."	"(...) a distância física."	1	0	1			
		"Eu gostei imenso do Botswana."	"Eu gostei imenso do Botswana."	1	1	0			
		"Todos os fins-de-semana (...) engraçada da nossa vida."	"Todos os fins-de-semana saíamos (...) íamos lá para (...) parques ver os animais, foi uma fase muito engraçada da nossa vida."	3	3	0			
		"Mas depois, era raro haver (...) concerto nem pensar."	"(...) raro haver cinemas, era raro haver bons filmes, teatro nem pensar, um concerto nem pensar."	4	0	4			
		"E também nos fazia um bocado falta isso."	"(...) fazia um bocado falta isso."	1	0	1			
		"Mas aí também estávamos (...) no Botswana não havia nada."	"(...) estávamos (...) perto de Joanesburgo (...) dávamos lá um saltinho para isso, e para a minha mulher ir fazer compras (...) porque no Botswana não havia nada."	4	3	1			
	"Eu esforçava-me desta maneira (...) havia o básico dos básicos."	"(...) de vez em quando dávamos lá um saltinho a Joanesburgo (...) realmente no Botswana não havia nada, havia o básico dos básicos."	3	2	1		Esforço de adaptação.		
	É um país muito subdesenvolvido?	Depende da perspectiva (...) roupas de marca e isso.	"(...) não quer dizer que hajam roupas de marca e isso."	1	1	0		Não evidencia desconforto face a esta situação.	
		"Nós tínhamos acesso (...) podia comprar lá."	"(...) tínhamos acesso, a tudo o que é básico (...) supermercados com tudo o que era preciso (...) lojas com roupa, se precisasse de comprar calças, camisas, sapatos, podia comprar lá."	4	4	0			
		"As blusas da marca tal (...) mulher do que eu."	"(...) as t-shirts daquela marca (...) não havia e foi (...) sentimos falta (...)"	1	0	1			
		"E pronto, aproveitávamos (...) era sempre agradável."	"(...) passávamos o fim-de-semana em Joanesburgo (...) era sempre agradável."	2	2	0		Esforço de adaptação.	
		"E depois podíamos (...) isto ou aquilo."	"(...) podíamos ir ao cinema, podíamos fazer isto ou aquilo."	2	2	0		Esforço de adaptação.	
		"Por exemplo, eu gostava do (...) o contrário, mas pronto."	"(...) eu gostava do Botswana (...)"	1	1	0		Grande capacidade de adaptação.	
		"Embora para mim (...) estar no Botswana."	"(...) para mim não era dificuldade nenhuma estar no Botswana."	1	1	0			
	E relativamente à alimentação?	"Em Marrocos era mais problemático (...) fazia muita falta."	"Em Marrocos era mais problemático (...) se quiséssemos ir ao supermercado comprávamos praticamente de tudo, excepto carne de porco (...) não nos fazia muita falta."	3	2	1			
		"Mas, por exemplo, em Marrocos (...) muito condimentados."	"(...) ou bem que íamos a um restaurante de cozinha internacional, ou (...) mais difícil encontrar a alimentação que nós gostávamos (...)"	2	1	1		Esforço de adaptação.	
		"No Botswana é muito mais fácil (...) mais ou menos igual à nossa."	"(...) muito mais fácil comprar o tipo de comida a que estamos habituados (...) tipo de comida mais europeia (...) a comida é mais ou menos igual à nossa."	2	2	0			
		"Agora, a grande dificuldade (...) que nos adaptar."	"(...) dificuldade no Botswana era arranjarmos peixe (...) gostamos muito de peixe (...) aquilo era lá perdido no meio do interior (...)"	3	0	3			
		"Passámos a comer peixe (...) depois de procurarmos muito."	"Passámos a comer peixe congelado (...) depois de procurarmos (...)"	2	2	0		Esforço de adaptação. Percepção da necessidade de	
	E relativamente à envolvente geral dos países, como caracteriza a sua adaptação?	"Se calhar a adaptação mais (...) oito meses."	"(...) a adaptação mais difícil (...) foi a última experiência que eu tive no Botswana"	1	0	1			
		"Havia um hospital (...) de emergência."	"Havia um hospital com condições (...) situação de emergência."	1	1	0			
		"Depois preocupava-nos bastante (...) aquilo que nós queríamos."	"(...) preocupava-nos bastante a alimentação (...) os vegetais, a fruta, e lá nem sempre era fácil encontrarmos aquilo que nós queríamos."	2	0	2			
		"Mas com um esforço acabávamos por encontrar."	"Mas com um esforço acabávamos por encontrar."	1	1	0		Esforço de adaptação.	
		"Portanto, houve todas estas coisas que tivemos que tratar."	"Portanto, houve todas estas coisas que tivemos que tratar."	1	1	0		Esforço de adaptação.	
		"E foi outra coisa que também me preocupou."	"E foi outra coisa que também me preocupou."	1	0	1			
	Depois dessa fase inicial, sentiu que estava adaptado à nova realidade.	"Identificar uma casa (...) bem localizada."	"Identificar uma casa confortável (...) bem localizada."	2	2	0			

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 2									
Categoria: Adaptação Cultural									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações	
Adaptação à Envolve Geral	Depois dessa fase inicial, sentiu que estava adaptado à nova realidade.	"Depois olhar para o nível de segurança da casa."	"Depois olhar para o nível de segurança da casa."	1	1	0			
		"Da última vez, no Botswana (...) a Empresa Alfa tratou disso."	"(...) no Botswana a situação em termos de segurança não é má mas também não é das melhores (...) achei que tinha que ter um segurança em casa (...)"	3	2	1		Esforço de adaptação.	
		"Desde coisas complicadas (...) de vez em quando."	"(...) aspectos de saúde, os aspectos de segurança (...) ida ao cinema, como ter acesso à RTP internacional no país onde estamos, porque ajuda imenso, ouvir o telejornal, ver um jogo de futebol (...)"	7	7	0			
		"Portanto, todos esses (...) vez mais séria."	"(...) da última vez, também foi a vez mais séria."	1	0	1			
		"Identificámos bem a realidade (...) coisas correram bastante bem."	"Identificámos bem a realidade (...) planeámos o que tinha que ser feito e depois fizemos, e as coisas correram bastante bem."	4	4	0		Percepção da necessidade de adaptação. Evidência de conforto face ao esforço de adaptação face à envolvente geral do país.	
	E relativamente às populações locais? Era fácil estabelecer relações com as pessoas? As pessoas eram fechadas?	"Está próximo da África do Sul (...) foram para o Botswana."	"Está próximo da África do Sul (...)"	1	1	0			
	Nunca pensou, em momento algum regressar mais cedo?	"Mas em nenhuma delas (...) necessidade de regressar."	"(...) nem pela perspectiva pessoal, de adaptação ao país (...)"	1	1	0			
	E sente que foi mais complicada a adaptação ao país em si ou ao trabalho, à função que desempenhava?	"Para responder a essa pergunta (...) tive dificuldade nenhuma."	"(...) tem que ser sempre ao país em si (...)"	1	0	1		Relacionado com a necessidade de dar mais atenção a competências comportamentais/interculturais na selecção para a expatriação.	
	E relativamente à sua situação familiar, a sua família foi preponderante na sua adaptação?	"Então da última vez (...) sei quantos meses seguidos."	"(...) clima diferente do nosso, é muito seco, muito quente no verão, 40Cº durante (...) meses seguidos."	3	0	3			
		"Tem um inverno que (...) um bocado quente."	"(...) inverno que é muito agradável (...) verão que é um bocado quente."	2	1	1			
	E durante a expatriação como é que ocupava o seu dia-a-dia e o seu tempo livre?	"Saio de manhã... por (...) acaba por ser positivo."	"(...) Botswana, como a terra é muito pequenina, é uma aldeiazinha, tinha a sorte de poder ir almoçar a casa (...) coisa que aqui nunca acontece (...) ser positivo."	3	3	0			
		"Acabou por ser uma (...) aqui em Portugal."	"(...) vida mais relaxada (...)"	1	1	0			
		"Depois ao fim-de-semana (...) planos para o fim-de-semana."	"(...) uma coisa que eu gostava muito de fazer e que sinto muito a falta agora (...) chegar à sexta-feira e não ter planos para o fim-de-semana."	3	3	0			
		"Estou com a minha (...) nos apetece."	"(...) vamos fazer o que nos apetece."	1	1	0			
		"Havemos de ir às compras (...) não ter planos."	"(...) ir às compras (...) vamos dar uma volta (...) era agradável poder chegar à sexta-feira e não ter planos."	3	3	0			
		"Hoje em dia, chega à (...) sossegada, mais calma."	"(...) lá havia uma vida mais sossegada, mais calma."	2	2	0			
	Em todos os países, ou no Botswana em particular?	"No Botswana em particular (...) combinávamos as tais saídas."	"No Botswana em particular, o fim-de-semana era sempre bastante descansado (...)"	2	2	0			
		"Como nós sempre gostámos (...) um fim-de-semana acolá."	"(...) sempre gostámos muito de visitar os países (...) com frequência saíamos para dar uma voltinha pelo país, passar um fim-de-semana (...)"	3	3	0			
		"Portanto ficávamos a conhecer o país."	"(...) ficávamos a conhecer o país."	1	1	0			
	Agora vou pedir-lhe que me identifique quatro factores chave que considera que estiveram no sucesso dos seus assignments.	"Estamos abertos a este tipo (...) boa casa, confortável"	"(...) nós vivíamos lá com muito conforto, tínhamos uma boa casa, confortável"	3	3	0			
		"O viver no Botswana durante (...) daquilo que deixamos aqui."	"O viver no Botswana durante (...) poder viajar por aquele país, ir aos parques nacionais, e ver uma série de coisas que aqui nunca teria oportunidade de ver (...)"	4	4	0			
		"Que necessidades básicas é (...) nós estamos habituados..."	"(...) necessidades básicas (...) um nível de segurança (...) para uma pessoa se sentir confortável, os tais hospitais, a disponibilidade da comida, supermercados com as comidas que nós estamos habituados..."	5	5	0			
	Mas a Empresa Alfa disponibiliza esses cursos?	"Mesmo na língua não tive (...) si é tudo em inglês."	"(...) na língua não tive esse conflito (...) mesmo em Marrocos eu já falava um bocadinho de francês (...)"	2	2	0			
		"Não tive problemas com a língua."	"Não tive problemas com a língua."	1	1	0			
					152	120	32	32,48%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 2									
Categoria: Adaptação Cultural									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações	
Adaptação à População Local	E, neste sentido, quais foram as principais dificuldades que sentiram numa fase inicial?	"Eu nunca senti isso (...) as mulheres são tratadas."	"Eu nunca senti isso (...)"	1	1	0			
		"E houve essa (...) situação."	"E houve (...) dificuldade de ultrapassar essa situação."	2	1	1			
		"Para dar um exemplo, quando (...) onde as senhoras se sentavam."	"(...) éramos convidados pelas pessoas marroquinas, ou do trabalho, ou pessoas que acabámos por conhecer (...) jántásemos em casa das pessoas, falávamos (...) a sala de jantar tinha um lugar para os homens (...) e (...) um lugar onde as senhoras se sentavam."	4	3	1			
		"A minha mulher ao princípio (...) se não com as mulheres."	"A minha mulher ao princípio achava uma certa piada, mas (...) ficava limitada (...) não podia conversar com mais ninguém (...)"	3	1	2			
		"Mas era preciso (...) respeitar isso."	"(...) ela não achava muita piada mas (...) tínhamos que respeitar isso."	2	1	1			Respeito pelos outros. Percepção da necessidade de adaptação.
		"É como estava a dizer (...) nem se misturavam."	"(...) homens iam para um lado conversar assuntos de homens e as mulheres para outro lado da sala, nem se misturavam."	2	0	2			
	E em termos de segurança? Eu acho que me sentiria insegura...	"Mas uma coisa é as pessoas (...) fizerem alguma coisa."	"(...) olham para as senhoras que se vestem de uma maneira diferente das marroquinas."	1	0	1			
	Mesmo em termos de segurança?	"Existe uma grande (...) modo de vida do país."	"(...) existem muitos portugueses (...)"	1	1	0			
	E comparativamente a Portugal quais são as principais diferenças que identifica para cada um dos assignments? Em Marrocos falou na cultura...	"E estamos em (...) à que nós temos."	"(...) pessoas que nunca saíram ali do Botswana (...) têm uma visão completamente diferente da vida, comparativamente à que nós temos."	2	2	0			
		"Contactamos com pessoas (...) ficava Portugal."	"Contactamos com pessoas que nunca tinham saído do Botswana (...) "	1	1	0			
		"E isso é que é interessante."	"E isso é que é interessante."	1	1	0			
		"É um povo muitíssimo mais simples."	"É um povo muitíssimo mais simples."	1	1	0			
		"Mas um povo sempre (...) sempre muito bem."	"(...) um povo sempre muito amigável onde nós (...) nos sentimos sempre muito bem."	2	2	0			
		"Sentimo-nos até melhor do que em Marrocos."	"Sentimo-nos até melhor do que em Marrocos."	2	2	0			
		"Fomos sempre muito bem (...) de falarem connosco."	"(...) muito bem recebidos, as pessoas com imensa curiosidade em contactarem connosco e (...) falarem connosco."	2	2	0			
		"Não sentimos a mais (...) que seja contra nós."	"Não sentimos (...) atitude racista, ou o que quer que seja contra nós."	2	2	0			
		"Aliás, fizemos amigos (...) e correspondemos."	"(...) fizemos amigos lá com quem ainda contactamos e correspondemos."	2	2	0			
	Falou-me no racismo. Relativamente à África do Sul, nunca sentiu esse tipo de sentimento por parte da população?	"Os primeiros anos tenho que dizer que sim."	"Os primeiros anos tenho que dizer que sim."	1	0	1			
		"As pessoas não nos aceitaram (...) mudar naquela altura."	"As pessoas não nos aceitaram bem por sermos brancos e por o país estar a mudar naquela altura."	1	0	1			Percepção da realidade política do país.
		"Mas também (...) situações mais complicadas."	"(...) nada que não se tivesse ultrapassado, mas sim (...) algumas situações mais complicadas."	2	1	1			
	E relativamente à alimentação?	"No Botswana é muito mais fácil (...) mais ou menos igual à nossa."	"(...) a grande comunidade da África do Sul tem origem europeia (...) "	1	1	0			
	E relativamente à envolvente geral dos países, como caracteriza a sua adaptação?	"Já não é fácil quando estamos (...) como o Botswana."	"(...) quanto mais no estrangeiro, ainda mais num país como o Botswana."	2	0	2			
		"Mas felizmente conseguimos encontrar uma pessoa."	"Mas felizmente conseguimos encontrar uma pessoa."	1	1	0			
		Entrevistámos umas vinte (...) acertámos a 100%."	"Entrevistámos umas vinte ou trinta pessoas para irem trabalhar lá para casa (...) conseguimos encontrar a pessoa certa, e acertámos a 100%."	3	3	0			
	E relativamente às populações locais? Era fácil estabelecer relações com as pessoas? As pessoas eram fechadas?	"As pessoas são sempre (...) sempre portuguesas."	"As pessoas são sempre mais fechadas (...) Botswana (...) vantagem de haver sempre portuguesas."	2	1	1			
		"Os locais são pessoas mais (...) sentimos mal nesse aspecto."	"Os locais são pessoas mais fechadas (...) "	1	0	1			
		"Está próximo da África do Sul (...) foram para o Botswana."	"(...) muitos portugueses (...) "	1	1	0			
"E acabámos por identificar (...) ajudou logo imenso."		"(...) identificar uma comunidade portuguesa lá, o que ajudou logo imenso."	2	2	0				
"Conhecemos logo dois ou três casais de portugueses."		"Conhecemos logo dois ou três casais de portugueses."	1	1	0				

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 2									
Categoria: Adaptação Cultural									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			%		Observações
				+	-				
Adaptação à População Local	E relativamente às populações locais? Era fácil estabelecer relações com as pessoas? As pessoas eram fechadas?	"No Botswana há muito (...) se dar bem entre eles."	"No Botswana há (...) poucos estrangeiros e faz com que (...) acabem por se dar bem entre eles."	2	2	0			
		"Não estou a falar só dos portugueses (...) algumas nacionalidades."	"Não estou a falar só dos portugueses (...) ingleses (...) franceses e de mais algumas nacionalidades."	3	3	0			
		"Acabávamos por nos dar bastante (...) encontrar com frequência."	"(...) nos dar bastante bem (...) os nossos filhos frequentavam a mesma escola (...) os mesmos restaurantes (...) nos encontrar com frequência."	4	4	0			
		"E acabou por ser muito fácil (...) por ser fácil."	"(...) muito fácil constituir um grupo de amigos (...) víamos com frequência (...) saímos (...) acabou por ser fácil."	4	4	0			
		"Depois, com a população local (...) tivemos problema nenhum."	"(...) com a população local já é mais difícil (...) mas nunca tivemos problema nenhum."	2	1	1			
		"Demo-nos realmente (...) que com estrangeiros."	"Demo-nos (...) com menos pessoas da população local do que com estrangeiros."	2	1	1			
		"Mas também (...) do Botswana."	"(...) nos demos e temos alguns amigos do Botswana."	2	2	0			
		"Os locais são pessoas mais (...) sentimos mal nesse aspecto."	"(...) pessoas que nos acolhem bem (...) contentes por nos verem lá, nunca nos sentimos mal nesse aspecto."	3	3	0			
		"Mas temos menos (...) para conversar."	"(...) menos afinidade e temos menos assunto para conversar."	2	0	2			
		"Era-nos mais fácil (...) Marrocos a mesma coisa."	"(...) mais fácil dar-mo-nos com os estrangeiros (...) do que com a população local e em Marrocos a mesma coisa."	4	2	2			
E durante a expatriação como é que ocupava o seu dia-a-dia e o seu tempo livre?	"Havemos de ir às compras (...) não ter planos."	"(...) vamos a casa de uns amigos (...) "	1	1	0				
Em todos os países, ou no Botswana em particular?	"No Botswana em particular (...) combinávamos as tais saídas."	"(...) com frequência combinávamos as tais saídas."	2	2	0				
				80	59	21	17,09%		
Adaptação ao Trabalho	Falou-me no racismo. Relativamente à África do Sul, nunca sentiu esse tipo de sentimento por parte da população?	"E várias vezes até na própria (...) relacionadas com o racismo."	"(...) empresa onde nós trabalhávamos houve algumas dificuldades relacionadas com o racismo."	2	0	2			
	Vou pedir-lhe que me identifique situações do dia-a-dia, em que tenha que ter assumido um comportamento diferente, do que assumiria se estivesse em Portugal. Por exemplo em Marrocos deve ter sentido que tinha que adaptar os seus comportamentos ou atitudes.	"Nunca podia fugir dos nossos (...) choque cultural com eles."	"Nunca podia fugir dos nossos princípios de gestão (...) objectivos (...) da empresa, mas tentar compreender quais eram as expectativas das pessoas (...) "	3	3	0			Percepção da necessidade de adaptação.
		"Em Marrocos, sem dúvida nenhuma (...) fábrica, porque iam rezar."	"Em Marrocos (...) um dos problemas que eu tinha era, à sexta-feira as pessoas tinham que sair e desaparecer da fábrica, porque iam rezar."	2	0	2			
		"Havia uns que levavam a religião (...) um bocado desesperado."	"(...) às vezes ficava um bocado desesperado."	1	0	1			
		"Precisava de tomar decisões (...) ou faltava outro."	"Precisava de tomar decisões, precisava de ter a equipa completa, e faltava um (...) "	1	0	1			
		"Mas depois lá combinámos os (...) e não conseguia ter equipa."	"(...) combinámos os horários (...) resto do tempo estarem lá todos, para não irem rezar um das duas às três (...) "	2	2	0			Respeito pelos outros/cultura. Percepção da necessidade de adaptação.
		"Então disse "vamos lá (...) estavam disponíveis."	"(...) combinar sexta-feira (...) das onze horas da manhã, quem quisesse ir rezar vai nessa altura" e o resto do tempo estavam disponíveis."	2	2	0			Evidência de competências de gestão de equipas e respeito pelos outros.
		"Mas depois lá conseguimos acertar isso."	"Mas depois lá conseguimos acertar isso."	1	1	0			
	E relativamente ao trabalho em si e às funções que estava a desempenhar? Adaptou-se facilmente?	"Sim, sim, como lhe disse (...) foram sempre um desafio."	"Sim, sim (...) projectos para mim foram sempre interessantes (...) "	2	2	0			
		"E também me adaptei facilmente às equipas."	"E também me adaptei facilmente às equipas."	1	1	0			
"Acho que fiz sempre um esforço (...) relacionamento uns com os outros."		"(...) fiz sempre um esforço para os compreender (...) nunca fugindo (...) objectivos da empresa, o que temos que fazer, as condutas da empresa, a conduta de relacionamento uns com os outros."	5	5	0			Gestão de equipas, liderança, respeito pelos outros e orientação para os resultados. Esforço de adaptação.	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 2									
Categoria: Adaptação Cultural									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			%		Observações
				+	-				
Adaptação ao Trabalho	E relativamente ao trabalho em si e às funções que estava a desempenhar? Adaptou-se facilmente?	"Nunca fugindo a isso (...) as formas de trabalhar."	"(...) sempre tentei compreender, quais eram as expectativas deles, as formas de trabalhar."	2	2	0			Percepção e aceitação das diferenças entre países. Percepção da necessidade de adaptação.
		"No Botswana era tudo (...) bocado mais demorado."	"No Botswana era tudo um bocado mais lento (...) mais demorado."	2	0	2			
		"Às vezes para as pessoas (...) era mais complicado."	"(...) para as pessoas perceberem bem aquilo que nós queríamos era mais complicado."	2	0	2			
	Nunca pensou, em momento algum regressar mais cedo?	"Mas em nenhuma delas (...) necessidade de regressar."	"(...) nem pela perspectiva profissional (...)"	1	1	0			
	E sente que foi mais complicada a adaptação ao país em si ou ao trabalho, à função que desempenhava?	"Para responder a essa pergunta (...) tive dificuldade nenhuma."	"(...) à empresa (...) nunca tive dificuldade nenhuma."	1	1	0			Relacionado com a necessidade de dar mais atenção a competências comportamentais/interculturais na selecção para a expatriação.
	E sente que foi mais complicada a adaptação ao país em si ou ao trabalho, à função que desempenhava?	"As dificuldades profissionais (...) mais tarde ou mais cedo."	"As dificuldades profissionais foram aquelas dificuldades que eu já estava à espera (...)"	1	1	0			Percepção e aceitação das diferenças entre países. Percepção da necessidade de adaptação.
		"Nunca tive nenhuma dificuldade em especial."	"Nunca tive nenhuma dificuldade em especial."	1	1	0			
		"Talvez na primeira vez (...) serem previstas nem organizadas."	"(...) fase muito complicada na África do Sul, havia muitas greves, greves selvagens."	2	0	2			
		"Chegávamos à (...) tudo parado."	"Chegávamos à fábrica de manhã e estava tudo parado."	1	0	1			
		"Porquê? Porque estão (...) bastantes dificuldades."	"(...) estão em greve (...) Não sabemos bem (...) isso criou bastantes dificuldades."	2	0	2			
		"Mas nada de especial."	"Mas nada de especial."	1	1	0			
		"E nas outras experiências (...) pudesse ultrapassar."	"(...) não houve nenhuma dificuldade que não se pudesse ultrapassar."	2	2	0			
	E durante a expatriação como é que ocupava o seu dia-a-dia e o seu tempo livre?	"A maior parte do desafio (...) do que ao trabalho."	"(...) do que ao trabalho."	1	1	0			
		"Durante a semana (...) que tenho aqui."	"(...) trabalho, um ritmo parecido com o que tenho aqui."	2	2	0			
	E relativamente a si próprio, quais acha que foram as suas características que pessoas que foram fundamentais para o seu sucesso?	"No Botswana, por exemplo (...) levantar-me a voz?"	"No Botswana (...) já era um bocado mal visto (...) que é que eu fiz para a pessoa estar a levantar-me a voz?"	2	0	2			
		"Às vezes a maneira de falar (...) ninguém leva a mal."	"(...) a maneira de falar, a maneira de comunicar com as pessoas (...)"	2	0	2			
E a nível das competências técnicas, que competências é que considera ter desenvolvido com a expatriação?	"Foi um projecto muito (...) oportunidade de o fazer."	"Foi um projecto muito interessante (...)"	1	1	0				
E a nível da gestão de equipas, liderança...	"E lá acabou por ser algo (...) cultura muito diferentes."	"(...) num ambiente completamente diferente, que me obrigou (...) a desenvolver (...) características (...) trabalhando com pessoas de cultura muito diferentes."	4	4	0			Evidência de competências de gestão de equipas multiculturais. Desenvolvimento de competências.	
Mas a Empresa Alfa disponibiliza esses cursos?	"Mesmo na língua não tive (...) si é tudo em inglês."	"(...) as políticas da empresa em si é tudo em inglês."	1	1	0				
				53	34	19	11,32%		
Choque Cultural	E depois de ter chegado aos países onde esteve expatriado, qual foi o primeiro impacto que teve, para cada um dos assignments?	"O impacto é sempre (...) que não é."	"O impacto é sempre enorme (...)"	1	1	0			
		"É sempre um grande impacto."	"É sempre um grande impacto."	1	1	0			
	E, neste sentido, quais foram as principais dificuldades que sentiram numa fase inicial?	"A situação de Marrocos (...) especialmente para as mulheres."	"(...) a realidade de se viver em Marrocos é mais complicada, especialmente para as mulheres."	2	0	2			
		"Eu nunca senti isso (...) as mulheres são tratadas."	"(...) o modo como as mulheres são tratadas."	1	0	1			
		"Muitas das vezes quando (...) é impressionante."	"(...) uma pessoa em turismo nem se apercebe, é impressionante."	2	2	0			
"Mas o que estava a (...) mulheres são tratadas."	"(...) a cultura e a maneira como as mulheres são tratadas."	2	0	2					

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 2									
Categoria: Adaptação Cultural									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			%	Observações	
				+	-				
Choque Cultural	E em termos de segurança? Eu acho que me sentiria insegura...	"Aí não partilho muito (...) sentimos isso."	"(...) ao princípio também sentimos isso."	1	1	0			
	E comparativamente a Portugal quais são as principais diferenças que identifica para cada um dos assignments? Em Marrocos falou na cultura...	"No Botswana também (...) choque cultural."	"(...) grande choque cultural"	1	1	0			
		"Contactamos com pessoas (...) ficava Portugal."	"(...) não faziam ideia onde ficava Portugal."	1	0	1		O Colaborador 2 gosta do desafio cultural da diferença.	
		"Nós arrancámos com uma (...) aquilo uma coisa espantosa."	"(...) entravam na fábrica e achavam que era o maior edifício que alguma vez tinham visto."	1	0	1			
	E nos períodos em que esteve expatriado do que é que sentiu mais falta de Portugal?	"Depois, no Botswana (...) desafio cultural."	"(...) sentimos (...) a falta de (...) desafio cultural."	2	1	1			
	É um país muito subdesenvolvido?	"Mas faz parte lá das tabelas (...) adaptação cultural."	"(...) países onde é difícil viver (...) por causa da adaptação cultural."	1	1	0			
	Vou pedir-lhe que me identifique situações do dia-a-dia, em que tenha que ter assumido um comportamento diferente, do que assumiria se estivesse em Portugal. Por exemplo em Marrocos deve ter sentido que tinha que adaptar os seus comportamentos ou atitudes.	"Nunca podia fugir dos nossos (...) choque cultural com eles."	"(...) não criar nenhum choque cultural com eles."	1	1	0		Evidência de competências de gestão de equipas e respeito pelos outros.	
	E relativamente ao trabalho em si e às funções que estava a desempenhar? Adaptou-se facilmente?	"Mas também é como lhe disse (...) era uma empresa industrial."	"(...) engenheiros, licenciados, pessoas formadas lá do Botswana, não tinham ideia do que era uma empresa industrial."	2	0	2			
		"Enquanto nós aqui (...) vê os telegornais e ouve falar."	"(...) aqui, uma pessoa que tira um curso de engenharia, também se calhar nunca foi a uma fábrica (...) mas sabe o que é que é, porque vê os telegornais e ouve falar."	3	0	3			
	E relativamente a si próprio, quais acha que foram as suas características que pessoas que foram fundamentais para o seu sucesso?	"Às vezes a maneira de falar (...) ninguém leva a mal."	"(...) em Portugal é normalíssimo nas nossas reuniões (...) levantar um bocado a voz e ninguém leva a mal."	1	0	1			
				23	9	14	4,91%		
Fases da Adaptação Cultural	E depois de ter chegado aos países onde esteve expatriado, qual foi o primeiro impacto que teve, para cada um dos assignments?	"Em todos eles o que mais sentia (...) fazer esse tipo de coisas."	"(...) grande curiosidade para conhecermos o país (...) há sempre um certo entusiasmo para fazer esse tipo de coisas."	3	3	0			
		"Depois a seguir, passadas (...) são países diferentes."	"Depois a seguir, passadas essas primeiras semanas de entusiasmo, encantamento (...)"	3	3	0			
		"E depois de passar aquela fase (...) vamos ter que passar ali três anos."	"E depois de passar aquela fase inicial de (...) deslumbro pelo país e pelas coisas novas, é começar a perceber (...)"	4	4	0		Percepção de diferenças entre países.	
	E, neste sentido, quais foram as principais dificuldades que sentiram numa fase inicial?	"A situação de Marrocos (...) especialmente para as mulheres."	"(...) passada essa tal fase de deslumbramento (...)"	1	1	0			
	Depois dessa fase inicial, sentiu que estava adaptado à nova realidade.	"Sim, sim, absolutamente."	"Sim, sim, absolutamente."	1	1	0			
	E quando é que sentiu que estava perfeitamente adaptado, e já não necessitava daquela zona de conforto relativamente ao regresso.	"(...) há um momento em que nos sentimos mesmo adaptados, quando estabelecemos uma rotina."	"É uma boa pergunta e há um momento em que nos sentimos mesmo adaptados, quando estabelecemos uma rotina."	2	2	0			
		"Há claramente três fases."	"Há claramente três fases."	1	1	0			
		"Há a primeira fase (...) engraçadas e giras."	"(...) primeira fase, quando chegamos, de deslumbramento, estamos contentes com o país, e as coisas engraçadas e giras."	4	4	0			
		"Depois há uma segunda fase (...) a esta experiência."	"(...) segunda fase (...) caímos na realidade e percebermos que há (...) dificuldades que vamos ter que ultrapassar para dar continuidade a esta experiência."	5	5	0			
		"E depois a terceira fase (...) estamos mesmo bem."	"(...) terceira fase é quando ultrapassamos estas dificuldades, e aí é que estamos mesmo bem."	3	3	0			
"E isso, normalmente (...) resolver essas dificuldades."		"(...) demora aí um ano para uma pessoa se sentir bem (...) os primeiros três ou quatro meses há sempre o tal deslumbamento, depois (...) aparecer as dificuldades, depois levamos seis meses a resolver essas dificuldades."	4	4	0				
"E depois ao fim (...) ajustados ao país."		"(...) ao fim de um ano já estamos mesmo ajustados ao país."	1	1	0				
Total				32	32	0	6,84%		
				468	317	151	100,00%		

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 2									
Categoria: Selecção									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações	
Adequação à Função	Para começar, gostaria que me dissesse como é que surgiu a oportunidade da expatriação?	"Eu já estive expatriado (...) eu decidi fazer a expatriação."	"(...) iniciativa da Empresa Alfa (...)"	1	1	0			
	Vou pedir-lhe que me identifique situações do dia-a-dia, em que tenha que ter assumido um comportamento diferente, do que assumiria se estivesse em Portugal. Por exemplo em Marrocos deve ter sentido que tinha que adaptar os seus comportamentos ou atitudes.	"Sim, sim, como lhe disse (...) foram sempre um desafio."	"(...) desafio."	1	1	0			
	Agora vou pedir-lhe que me identifique quatro factores chave que considera que estiveram no sucesso dos seus assignments .	"Primeiro, um projecto profissional interessante."	"(...) projecto profissional interessante."	1	1	0			
		"Se não tivesse tido um (...) sido logo um problema."	"Se não tivesse tido um projecto profissional interessante e estivesse a fazer algo que não gostasse (...) ou não me motivasse, tinha sido (...) um problema."	3	3	0			
		"Portanto, um projecto (...) mim, me desafiase."	"(...) projecto profissional interessante, que puxasse por mim, me desafiase."	3	3	0			
	E a nível da gestão de equipas, liderança...	"Aqui, no fundo (...) fábrica em Portugal."	"(...) já (...) era director da fábrica em Portugal."	1	1	0			
		"E lá acabou por ser algo (...) cultura muito diferentes."	"E lá acabou por ser algo parecido (...)"	1	1	0			
Vou só colocar-lhe umas questões finais. Que balanço é que faz da sua experiência da expatriação?	"Faço e sempre fiz um (...) ponto de vista pessoal."	"(...) ponto de vista profissional (...)"	1	1	0				
E numa eventual expatriação futura, se pudesse escolher, para que país gostava de ir?	"É mais importante o contexto (...) gostava de viver."	"(...) o que é que vou fazer do ponto de vista profissional (...)"	1	1	0				
				13	13	0	6,70%		
Ambição para a Expatriação	E qual foi a sua primeira reacção quando soube que ia ser expatriado?	"Em qualquer (...) satisfeito. "	"(...) fiquei sempre satisfeito."	1	1	0			
		"Sempre achei piada (...) profissional para mim."	"Sempre achei piada ir para o estrangeiro (...)"	1	1	0			
	Sentia algum conforto no sentido de que podia regressar quando quisesse...	"Mas foi sempre (...) estas situações."	"(...) sempre com (...) entusiasmo (...)"	1	1	0			
		E quando soube que ia para estes países com realidades completamente diferentes da de Portugal qual foi a primeira reacção?	"Na África do Sul, fiquei (...) e isso tudo."	"(...) fiquei entusiasmado de ir para a África do Sul (...)"	1	1	0		
			"Portanto, achei imensa piada ir para lá."	"(...) achei imensa piada ir para lá."	1	1	0		
			"E os outros (...) por ser..."	"(...) os outros países também acabaram por ser..."	1	1	0		
			"O único onde fiquei (...) não sei quantas pessoas."	"O único onde fiquei mais apreensivo foi se calhar com Marrocos (...)"	1	0	1		
	E já era casado?	"Mas não foi nada de especial."	"Mas não foi nada de especial."	1	1	0			
		"Não está posto de parte (...) eles estarem contentes."	"Não está posto de parte eu fazer outra missão fora (...)"	1	1	0			
	E depois de ter chegado aos países onde esteve expatriado, qual foi o primeiro impacto que teve, para cada um dos assignments ?	"São países onde eu não (...) me entusiasmei na altura."	"(...) estar lá durante dois ou três anos sempre foi uma coisa que me entusiasmou na altura."	1	1	0			
		"Continuo a achar piada a este tipo de coisas."	"Continuo a achar piada a este tipo de coisas."	1	1	0			
	Agora vou pedir-lhe que me identifique quatro factores chave que considera que estiveram no sucesso dos seus assignments.	"Estamos abertos a este tipo (...) boa casa, confortável."	"Estamos abertos a este tipo de experiência (...)"	1	1	0			
	Nunca pensou, em momento algum regressar mais cedo?	"Para ser honesto (...) cabeça regressar."	"(...) nunca me passou pela cabeça regressar."	1	1	0			
	E relativamente a si próprio, quais acha que foram as suas características que pessoais que foram fundamentais para o seu sucesso?	"Posso dizer-lhe que para qualquer (...) diferentes do nosso dia-a-dia."	"(...) quando me propuseram estes lugares, eu fiquei contente e com vontade (...) de arriscar em fazer coisas diferentes do (...) dia-a-dia."	3	3	0			
		"E se isso não acontece (...) correrem bem."	"(...) se (...) não acontece é (...) o primeiro passo para (...) não correrem bem."	2	2	0		Percepção da importância da ambição da expatriação.	
"Mas estando uma (...) as coisas corram bem."		"(...) entusiasmada para ir ajuda logo, é um passo em frente para que as coisas corram bem."	3	3	0				
E a nível das competências técnicas, que competências é que considera ter desenvolvido com a expatriação?	"Obrigou-me a desenvolver (...) estou a aprender."	"(...) me motiva que estou a aprender."	1	1	0				
E a nível da gestão de equipas, liderança...	"É sempre um desafio."	"É sempre um desafio."	1	1	0				
	"Voltaria sim, mas também depende."	"Voltaria sim, mas também depende."	2	1	1				
E voltaria a aceitar um assignment ?	"Mas tudo depende das (...) projecto no estrangeiro."	"(...) não está fora de questão aceitar outro projecto no estrangeiro."	1	1	0				
E numa eventual expatriação futura, se pudesse escolher, para que país gostava de ir?	"Depende muito, para já (...) dificuldade que eu iria aceitar."	"(...) seria com mais dificuldade que eu iria aceitar."	1	0	1				
				27	24	3	13,92%		

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 2								
Categoria: Selecção								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Adaptabilidade Cultural	E em que países é que esteve expatriado?	"Já estive na África do Sul (...) estive expatriado."	"(...) África do Sul (...) Botswana (...) Marrocos (...)"	3	3	0		Pressupondo que todas as expatriações foram bem sucedidas, como mencionou o Colaborador 2 anteriormente, tem facilidade de adaptação a estes países tão diferentes entre si
	E quando soube que ia para estes países com realidades completamente diferentes da de Portugal qual foi a primeira reacção?	"Da África do Sul passei (...) de lá estar."	"(...) Botswana (...) gostei bastante de lá estar."	1	1	0		
	E depois de ter chegado aos países onde esteve expatriado, qual foi o primeiro impacto que teve, para cada um dos assignments?	"Depois a seguir, passadas (...) são países diferentes."	"(...) tive muita sorte nos países para onde fui (...)"	1	1	0		
		"Para mim é sempre mais fácil (...) as pessoas do trabalho."	"Para mim é sempre mais fácil, estou no trabalho, estou ocupado, é sempre mais fácil passar o tempo e enquadrar-me (...) conheço as pessoas do trabalho."	4	4	0		
	E comparativamente a Portugal quais são as principais diferenças que identifica para cada um dos assignments? Em Marrocos falou na cultura...	"E isso é que é interessante nesta experiência cultural."	"E isso é que é interessante nesta experiência cultural."	1	1	0		
	É um país muito subdesenvolvido?	"Por exemplo, eu gostava do (...) o contrário, mas pronto."	"(...) Empresa Alfa considerava que o Botswana era considerado um <i>hardship country</i> (...) país difícil de viver (...) eu sempre considerei o contrário (...)"	2	2	0		
		"Embora para mim (...) estar no Botswana."	"Embora (...)"	1	1	0		
	E relativamente à alimentação?	"Mas tudo se conseguiu ultrapassar."	"Mas tudo se conseguiu ultrapassar."	1	1	0		
	E nessas três experiências enquanto expatriado, sentiu alguma vez que não conseguiria adaptar-se.	"Honestamente não."	"Honestamente não."	1	1	0		
	Nunca pensou, em momento algum regressar mais cedo?	"Mas em nenhuma delas (...) necessidade de regressar."	"(...) nunca senti necessidade de regressar."	1	1	0		Percepção de cumprimento da expatriação até ao fim.
	E sente que foi mais complicada a adaptação ao país em si ou ao trabalho, à função que desempenhava?	"Houve muitas dificuldades (...) noutro país qualquer."	"Houve muitas dificuldades, mas nada que (...) não pudesse acontecer noutro país qualquer."	2	2	0		Percepção de que existem dificuldades na adaptação.
	Agora vou pedir-lhe que me identifique quatro factores chave que considera que estiveram no sucesso dos seus assignments.	"O viver no Botswana durante (...) daquilo que deixamos aqui."	"(...) é para mim uma compensação daquilo que deixamos aqui."	1	1	0		
		"Se uma pessoa (...) é um problema"	"Se uma pessoa vai para lá e não acha piada àquilo, é um problema"	1	0	1		
	Vou só colocar-lhe umas questões finais. Que balanço é que faz da sua experiência da expatriação?	"Depois é a parte do próprio país (...) consegue ser bem sucedido."	"(...) a pessoa conseguir estar no país e conseguir encontrar as necessidades básicas (...) se (...) não consegue encontrar as necessidades básicas, por muito que se esforce, também não consegue ser bem sucedido."	4	2	2		
		"Faço e sempre fiz um (...) ponto de vista pessoal."	"(...) do ponto de vista pessoal."	1	1	0		
	E numa eventual expatriação futura, se pudesse escolher, para que país gostava de ir?	"Depende muito, para já (...) dificuldade que eu iria aceitar."	"(...) teria que ser um país onde eu pudesse encontrar as tais condições que eu considero mínimas (...) se me pedissem para ir para a Rússia ou para a China (...)"	3	1	2		
		"Mas nem é importante para mim o país em si."	"Mas nem é importante para mim o país em si."	1	1	0		
		"É mais importante o contexto (...) gostava de viver."	"(...) gostava de ir para a América do Sul (...) nunca vivi lá e gostava de viver."	2	2	0		
"É mais importante o contexto (...) gostava de viver."		"É mais importante o contexto total (...) há requisitos mínimos... (...)"	2	2	0			
"Sempre foram países (...) af necessariamente."		"(...) mas não tinha que ser para af necessariamente."	1	1	0			
E adoptaria os mesmos comportamentos que tem tido até agora, ou mudava alguma coisa na sua atitude?	"Pode ser outro (...) interessante lá viver."	"Pode ser outro país qualquer (...)"	1	1	0			
	"E eu acho que fui (...) quatro expatriações."	"E eu acho que fui evoluindo (...)"	1	1	0			
				36	31	5	18,56%	
Experiência Internacional de Sucesso	Para começar, gostaria que me dissesse como é que surgiu a oportunidade da expatriação?	"Eu já estive expatriado (...) eu decidi fazer a expatriação."	"(...) estive expatriado várias vezes (...) depois (...) por comum acordo (...) decidi fazer a expatriação."	2	2	0		
	Sentia algum conforto no sentido de que podia regressar quando quisesse...	"E pronto... todas as (...) embora mais cedo."	"(...) correu sempre bem (...) fiquei lá sempre até ao fim, nunca precisei de vir embora mais cedo."	3	3	0		

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 2								
Categoria: Selecção								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Experiência Internacional de Sucesso	Países que são completamente diferente entre si.	"E no Botswana por (...) quatro expatriações."	"(...) Botswana (...) duas vezes (...) quatro expatriações."	2	2	0		
		"A primeira expatriação (...) 1996 e 1998."	"A primeira expatriação foi na África do Sul (...)"	1	1	0		
		"Depois fui para o (...) para o Botswana."	"Depois fui para o Botswana (...) saí da África do Sul para o Botswana."	2	2	0		
		"Depois a seguir, estive (...) Marrocos três anos."	"(...) estive em Marrocos (...)"	1	1	0		
		"E depois a (...) 2006 a 2009."	"E depois a segunda ida ao Botswana (...)"	1	1	0		
	E relativamente à envolvente geral dos países, como caracteriza a sua adaptação?	"Felizmente, tanto a (...) conhecíamos o Botswana."	"(...) já conhecíamos o Botswana."	1	1	0		
	Nunca pensou, em momento algum regressar mais cedo?	"Mas em nenhuma delas (...) necessidade de regressar."	"Mas em nenhuma delas (...)"	1	1	0		
	E a nível das competências técnicas, que competências é que considera ter desenvolvido com a expatriação?	"Daí que eu também tenha (...) aqui em Portugal."	"Daí que eu também tenha gostado destas experiências (...)"	1	1	0		
	Vou só colocar-lhe umas questões finais. Que balanço é que faz da sua experiência da expatriação?	"Faço e sempre fiz um (...) ponto de vista pessoal."	"Faço e sempre fiz um balanço muito positivo (...)"	1	1	0		
		"Quaquer uma, quando (...) com imagens positivas."	"(...) qualquer uma delas... é sempre com imagens positivas."	2	2	0		
Qual foi a mais marcante?	"A segunda vez no Botswana, foi a última."	"A segunda vez no Botswana, foi a última."	1	1	0			
E adoptaria os mesmos comportamentos que tem tido até agora, ou mudava alguma coisa na sua atitude?	"A experiência que eu (...) fazer um planeamento."	"A experiência que eu fui ganhando ao longo de quatro expatriações (...)"	2	2	0			
	"Mas iria usar, de certeza (...) próxima expatriação."	"(...) iria usar (...) muita experiência das últimas para uma eventual próxima expatriação."	2	2	0			
				23	23	0	11,86%	
Competências do Expatriado	E, neste sentido, quais foram as principais dificuldades que sentiriam numa fase inicial?	"É preciso adaptarmo-nos à (...) nossas maneiras de ser."	"(...) é preciso (...) respeitar (...)"	1	1	0		Respeito pelos outros.
		"Mas era preciso (...) respeitar isso."	"(...) era preciso respeitar (...) tínhamos que respeitar isso."	2	2	0		Respeito pelos outros.
	Vou pedir-lhe que me identifique situações do dia-a-dia, em que tenha que ter assumido um comportamento diferente, do que assumiria se estivesse em Portugal. Por exemplo em Marrocos deve ter sentido que tinha que adaptar os seus comportamentos ou atitudes.	"Mas depois lá combinámos os (...) e não conseguia ter equipa."	"(...) das tantas às tantas não os incomodava (...)"	1	1	0		Respeito pelos outros, evidenciando preocupação pelas crenças religiosas dos seus colaboradores.
		Agora vou pedir-lhe que me identifique quatro factores chave que considera que estiveram no sucesso dos seus assignments.	"Depois, quando falamos de (...) da família também."	"(...) espírito de aventura (...)"	1	1	0	
	"Mas é preciso ter esse espírito aberto."		"Mas é preciso ter esse espírito aberto."	1	1	0		
	E relativamente a si próprio, quais acha que foram as suas características que pessoais que foram fundamentais para o seu sucesso?	"O tal espírito (...) de conhecer..."	"(...) espírito de aventura, a vontade de conhecer..."	2	2	0		
	E a nível da gestão de equipas, liderança...	"Aqui, no fundo (...) fábrica em Portugal."	"Aqui (...) também já fazia isso (...)"	1	1	0		Desempenho de funções idênticas às que desempenhava em Portugal, mas num outro contexto cultural - adequação à função.
"E lá acabou por ser algo (...) cultura muito diferentes."		"(...) características pessoais de conseguir entender-me com as pessoas e conseguir levá-las àquele ponto (...)"	2	2	0		Respeito pelos outros, sensibilidade, adaptação à mudança, liderança, gestão de equipas.	
E a nível da preparação para a expatriação? Foi-lhe ministrada alguma formação?	"No entanto, no Botswana (...) bem o inglês."	"(...) já dominava bem o inglês."	1	1	0			
				12	12	0	6,19%	
Inteligência Cultural	Países que são completamente diferente entre si.	"Exactamente."	"Exactamente."	1	1	0		
		"Na África do Sul, fiquei (...) e isso tudo."	"(...) foi pouco depois da mudança do país, da ida do Mandela para o poder (...)"	1	1	0		Percepção e conhecimento da realidade do país.
	E quando soube que ia para estes países com realidades completamente diferentes da de Portugal qual foi a primeira reacção?	"O único onde fiquei (...) não sei quantas pessoas."	"(...) fase assim mais crítica em Marrocos, foi poucos meses depois de terem rebentado aquelas bombas em Casablanca em que morreram não sei quantas pessoas."	1	1	0		Percepção e conhecimento da realidade do país.

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 2								
Categoria: Selecção								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Inteligência Cultural	E depois de ter chegado aos países onde esteve expatriado, qual foi o primeiro impacto que teve, para cada um dos assignments?	"Depois a seguir, passadas (...) são países diferentes."	"(...) há sempre coisas diferentes nos países (...) realmente são países diferentes."	2	2	0		
		"E depois de passar aquela fase (...) vamos ter que passar ali três anos."	"(...) perceber como é que vamos encaixar na sociedade, onde é que vamos arranjar amigos, onde é que vamos arranjar pessoas conhecidas, para nos darmos (...) vamos (...) passar ali três anos."	4	4	0		Percepção da necessidade de adaptação à população local.
		"E uma coisa é o trabalho (...) também tem que se enquadrar."	"(...) há os tempos livres (...)"	1	1	0		
	E, neste sentido, quais foram as principais dificuldades que sentiram numa fase inicial?	"É preciso adaptarmo-nos à (...) nossas maneiras de ser."	"É preciso adaptarmo-nos à cultura de lá (...) mas que muitas das vezes é difícil de compatibilizar com as nossas maneiras de ser."	2	2	0		
		"Mas é só um exemplo (...) país como Marrocos."	"(...) é só um exemplo (...) dia-a-dia para quem tem que viver num país como Marrocos."	1	1	0		
		"Uma coisa é estar (...) estar lá a viver."	"Uma coisa é estar lá uma semana, outra coisa é estar lá a viver."	2	2	0		
	Falou-me no racismo. Relativamente à África do Sul, nunca sentiu esse tipo de sentimento por parte da população?	"Foram momentos complicados até para a própria África do Sul."	"Foram momentos complicados (...) para a (...) África do Sul."	1	1	0		Conhecimento da envolvente política do país.
		"Em 1994 foi quando o (...) um bocadinho complicada."	"(...) o Mandela ganhou as eleições (...) iniciou o processo de transformação da África do Sul (...) um bocadinho complicada."	3	3	0		Conhecimento da envolvente política do país.
	É um país muito subdesenvolvido?	"Eu sempre senti (...) essas compensações."	"(...) sempre senti (...) que é era necessário encontrar essas compensações."	2	2	0		
	E relativamente à alimentação?	"Agora, a grande dificuldade (...) que nos adaptar."	"(...) tivemos que nos adaptar."	1	1	0		
		"Comíamos peixe congelado."	"Comíamos peixe congelado."	1	1	0		Percepção da necessidade de adaptação.
	Vou pedir-lhe que me identifique situações do dia-a-dia, em que tenha que ter assumido um comportamento diferente, do que assumiria se estivesse em Portugal. Por exemplo em Marrocos deve ter sentido que tinha que adaptar os seus comportamentos ou atitudes.	"Isso era em quase tudo."	"Isso era em quase tudo."	1	1	0		
		"Senti sim, tanto aí como no Botswana (...) ter que se adaptar a nós."	"Senti sim (...) sempre senti isso (...) ao irmos para esses países temos (...) nos adaptar à realidade do país, e não podemos (...) pensar que vão ser as pessoas com quem nós lidamos que vão ter que se adaptar a nós."	3	3	0		
		"Mesmo sendo eu o responsável (...) elas se adaptem a mim."	"(...) sendo eu o responsável da fábrica (...) pessoas estarem a trabalhar para mim, não posso estar à espera que elas se adaptem a mim."	3	3	0		
		"E isso sempre foi uma (...) à espera de mim."	"(...) preocupação da minha parte (...) compreender bem o que é que as pessoas estavam à espera de mim."	2	2	0		
		"Mas foram decisões (...) noutra cenário."	"(...) decisões que eu tomei lá que eu não tomaria noutra cenário."	1	1	0		
	E relativamente à envolvente geral dos países, como caracteriza a sua adaptação?	"Houve realmente um esforço de adaptação."	"Houve realmente um esforço de adaptação."	1	1	0		
		"E desde que a pessoa esteja (...) deixa de ser problema."	"(...) pessoa esteja consciente que tem que tratar delas, que trate delas e que as resolva bem resolvidas (...) deixa de ser problema."	4	4	0		
	Depois dessa fase inicial, sentiu que estava adaptado à nova realidade.	"O que eu acho que é (...) que vai enfrentar."	"(...) é importante (...) ter conhecimento da realidade que vai enfrentar."	1	1	0		
		"E depois disso, saber (...) e depois fazer."	"(...) depois disso, saber o que tem que fazer para conseguir ajustar-se e depois fazer."	2	2	0		
		"Tem que ter três passos."	"Tem que ter três passos."	1	1	0		
		"Conhecer a realidade, definir (...) uma preocupação grande."	"Conhecer a realidade, definir bem o que tem que ser feito (...) nestes países (...) segurança era uma preocupação grande."	3	3	0		
		"É muito importante olhar (...) depois executá-lo."	"(...) importante olhar para essas perspectivas todas, compreender bem a realidade do país, estabelecer um plano de acção (...) e depois executá-lo."	4	4	0		
		"Não basta ficar só (...) executar."	"Não basta ficar só com o planeamento, é preciso realmente executar."	2	2	0		
Depois dessa fase inicial, sentiu que estava adaptado à nova realidade.	"Desde coisas complicadas (...) de vez em quando."	"Desde coisas complicadas ou de grande responsabilidade (...) até aos pormenores mais simples (...)"	2	2	0			
	"Portanto, todos esses (...) vez mais séria."	"(...) todos esses pormenores são importantes (...)"	1	1	0			
E relativamente às populações locais? Era fácil estabelecer relações com as pessoas? As pessoas eram fechadas?	"Está próximo da África do Sul (...) foram para o Botswana."	"(...) na altura da independência das nossas ex-colónias foram para a África do Sul e alguns foram para o Botswana."	2	2	0		Conhecimento da realidade política do país.	
	"Depois, com a população local (...) tivemos problema nenhum."	"(...) temos interesses diferentes (...)"	1	1	0			

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 2

Categoria: Seleção

Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			%	Observações
				+	-			
Inteligência Cultural	E relativamente ao trabalho em si e às funções que estava a desempenhar? Adaptou-se facilmente?	"Eles próprios (...) realidade diferente."	"Eles próprios tinham que se adaptar a uma realidade diferente."	2	2	0		
		"Lá não, é completamente (...) estamos a falar."	"Lá (...) é completamente diferente (...)"	1	1	0		
		"Portanto, tinha o intuito de compreender esta realidade."	"(...) tinha o intuito de compreender esta realidade."	1	1	0	Evidência de competências de adaptação à mudança, repeito pelos outros, gestão de equipas.	
	E sente que foi mais complicada a adaptação ao país em si ou ao trabalho, à função que desempenhava?	"A maior parte do desafio (...) do que ao trabalho."	"A maior parte do desafio foi sempre na parte pessoal, mais de nos adaptarmos ao país em si (...)"	2	2	0		
	Agora vou pedir-lhe que me identifique quatro factores chave que considera que estiveram no sucesso dos seus assignments .	"Estarmos abertos a este tipo (...) boa casa, confortável."	"(...) estarmos abertos a este tipo de situações, em que se calhar vamos viver (...)"	1	1	0		
		"Mas vamos ter que prescindir (...) amigos, dos cinemas..."	"(...) vamos ter que prescindir de uma série de coisas, dos restaurantes que gostamos, da família, dos amigos, dos cinemas..."	5	5	0		
		"Mas temos outras compensações (...) dessas outras coisas."	"Mas temos outras compensações, e é preciso compreender (...) e gostar dessas outras coisas."	3	3	0		
	E relativamente a si próprio, quais acha que foram as suas características que pessoais que foram fundamentais para o seu sucesso?	"Depois, sem dúvida nenhuma (...) para onde nós vamos."	"(...) facilidade e capacidade de compreendermos bem a cultura para onde nós vamos."	2	2	0	Evidência de competências de adaptação à mudança.	
		"E de certa maneira, não (...) adaptar à realidade local."	"(...) não podemos prescindir dos nossos princípios, nem das nossas maneiras (...) de pensar, mas temos que nos saber adaptar à realidade local."	3	3	0		
		"Porque não podemos (...) adaptarem a nós."	"(...) não podemos pedir às pessoas para se adaptarem a nós."	1	1	0		
		"Nós é que temos (...) realidade local."	"Nós é que temos que nos habituar à realidade local."	2	2	0		
		"E é preciso compreender (...) outras pessoas."	"E é preciso compreender estas coisas bem, para que não choque as e outras pessoas."	2	2	0		
	E adoptaria os mesmos comportamentos que tem tido até agora, ou mudava alguma coisa na sua atitude?	"A experiência que eu (...) fazer um planeamento."	"(...) já me ajuda a fazer um planeamento."	1	1	0		
			83	83	0	42,78%		
Processo de Seleção			0	0	0	0,00%		
		Total	194	186	8	100,00%		

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 2								
Categoria: Formação Intercultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referência	+	-	%	Observações
Importância da Formação Intercultural	E a nível da preparação para a expatriação? Foi-lhe ministrada alguma formação?	"Tenho o direito de ir ao país (...) escola para os miúdos..."	"(...) conhecermos o país, passarmos lá uma ou duas semanas, para ver se gostamos, se não gostamos, para começar o processo de escolha de casa, escolha da escola para os miúdos..."	5	5	0		
		"Isso foi sempre muito (...) antes de irmos."	"Isso foi sempre muito importante para já conhecermos o país (...)"	1	1	0		
		"A Empresa Alfa também permite (...) mesmo depois de já lá estarmos."	"(...) para podermos adaptar-nos mais facilmente (...)"	1	1	0		
		"No entanto, em Marrocos (...) para me entender lá."	"(...) para poder aprender o suficiente de francês para me entender lá."	1	1	0		
	Mas a Empresa Alfa disponibiliza esses cursos?	"Não era fundamental."	"Não era fundamental."	1	0	1		
		"Mas também (...) que fosse fundamental."	"Mas (...) nunca pareceu que fosse fundamental."	1	0	1		
Nunca sentiu necessidade desses cursos?	"Não, nunca senti essa necessidade."	"Não, nunca senti essa necessidade."	1	0	1			
				11	8	3	15,71%	
Formação Antes da Expatriação	E a nível da preparação para a expatriação? Foi-lhe ministrada alguma formação?	"Acabei por ir (...) conta e risco."	"(...) mais por minha conta e risco."	1	0	1		Evidência de competências de espírito aventureiro e adaptação cultural.
		"A Empresa Alfa tem (...) vão para o estrangeiro."	"A Empresa Alfa tem (...) alguns procedimentos para dar (...) formação às pessoas que vão para o estrangeiro."	1	1	0		
		"Mas para dizer a verdade (...) participar nesses programas."	"(...) nunca tive tempo nem oportunidade para participar nesses programas."	2	0	2		
		"A Empresa Alfa tem uma (...) para conhecermos o país."	"A Empresa Alfa tem uma coisa bastante boa, ainda antes de nós tomarmos a decisão (...)"	2	2	0		
		"Tenho o direito de ir ao país (...) escola para os miúdos..."	"Tenho o direito de ir ao país (...)"	1	1	0		
		"Isso foi sempre muito (...) antes de irmos."	"(...) antes de irmos."	1	1	0		
		"A Empresa Alfa também permite (...) mesmo depois de já lá estarmos."	"(...) antes de irmos para lá (...)"	1	1	0		
		"Mas os tais cursos (...) não ter nenhum."	"Mas os tais cursos (...) não ter nenhum."	1	0	1		
Mas a Empresa Alfa disponibiliza esses cursos?	"Disponibiliza sim (...) não havia tempo."	"Disponibiliza sim, mas foi uma opção minha, não havia tempo"	3	1	2			
				13	7	6	18,57%	
Formação Após Chegada ao País de Destino	E a nível da preparação para a expatriação? Foi-lhe ministrada alguma formação?	"A Empresa Alfa também permite (...) mesmo depois de já lá estarmos."	"(...) ou mesmo depois de já lá estarmos."	1	1	0		
		"No entanto, em Marrocos (...) para me entender lá."	"(...) em Marrocos (...)"	1	1	0		
	Mas a Empresa Alfa disponibiliza esses cursos?	"E depois devido ao (...) participar nesses cursos."	"E depois devido ao trabalho nunca tive (...) tempo para participar (...) cursos."	3	0	3		
				5	2	3	7,14%	
Formação Em Tempo Real	Sentia algum conforto no sentido de que podia regressar quando quisesse...	"Sim exacto (...) tipo de conforto."	"(...) sempre senti esse tipo de conforto."	1	1	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
	Há expatriados que têm preferência em não fazer-se acompanhar pela família, porque a família pode não adaptar-se...	"Acabam por estar um mês (...) voltam outra vez."	"(...) fazem um acordo com a empresa, estilo, estão um mês lá fora voltam estão cá uma semana ou duas, depois voltam outra vez."	2	2	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
	É um país muito subdesenvolvido?	"E a Empresa Alfa até (...) um prémio especial."	"(...) Empresa Alfa até tem um sistema de compensação dos expatriados (...) direito a um prémio especial."	2	2	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
		"E o facto de vivermos num (...) viagem não sei onde."	"(...) direito a uma semana extra de férias, e a dois ou três mil euros para irmos de viagem (...)"	2	2	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
		"Mas de certa maneira (...) compensação destas dificuldades."	"(...) é planeado pela (...) empresa (...) compensação destas dificuldades."	1	1	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
"Mas faz parte dessas (...) irmos às compras."	"(...) compensações as tais férias especiais (...) viagens para irmos às compras."	2	2	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado		

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 2									
Categoria: Formação Intercultural									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referência	+	-	%	Observações	
Formação Em Tempo Real	Depois dessa fase inicial, senti que estava adaptado à nova realidade.	"Da última vez, no Botswana (...) a Empresa Alfa tratou disso."	"(...) a Empresa Alfa tratou disso."	1	1	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado	
		"Sim, sim, e isso é importantíssimo."	"Sim, sim, e isso é importantíssimo."	1	1	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado	
	Mas a Empresa Alfa sempre o apoiou, por exemplo, a nível de sistemas de saúde, habitação...	"Tive apoio da Empresa Alfa (...) estão no estrangeiro."	"(...) Empresa Alfa faz um excelente trabalho para auxiliar as pessoas que estão no estrangeiro."	2	2	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado	
		"Aliás, o responsável (...) muito importante."	"(...) o responsável pela área dos expatriados faz um papel muito importante."	1	1	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado	
		"Por um lado existem umas (...) tenho direito a carro..."	"(...) tenho direito (...) seguros de saúde (...) uma casa (...) a carro..."	3	3	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado	
		"Portanto, fazemos os (...) enquadramento no país."	"(...) fazemos os possíveis para facilitar o nosso enquadramento no país."	2	2	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado	
		"E depois acompanham-nos (...) coisas correm ou não correm..."	"(...) acompanham-nos bastante (...) com frequência eu recebia notícias sobre o que se passava aqui (...) havia uma <i>newsletter</i> , processos de comunicação (...) segurança estavam sempre muito preocupados, saber como é que as coisas correm..."	5	5	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado	
		"Nunca me senti abandonado (...) estava tudo bem."	"Nunca me senti abandonado (...) pelo contrário, sempre achei que havia uma grande preocupação por parte da Empresa Alfa em saber se estava tudo bem."	3	3	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado	
		"E até em pequenos pormenores (...) cheio de jornais e revistas."	"(...) quando estava no Botswana o meu chefe (...) foi lá (...) para saber como estava a correr o projecto (...) levava sempre um saco cheio de jornais e revistas."	2	2	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado	
		"São estes pequenos (...) ser importantes."	"(...) pequenos pormenores (...) importantes."	1	1	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado	
				31	31	0	44,29%		
Família do Expatriado ser Abrangida pela Formação	E a nível da preparação para a expatriação? Foi-lhe ministrada alguma formação?	"Tenho o direito de ir ao país (...) escola para os miúdos..."	"(...) com a minha família (...)"	1	1	0			
		"A minha mulher (...) e tudo."	"A minha mulher (...)"	1	1	0			
		"E no Botswana também (...) aprender a língua local."	"E no Botswana também (...)"	1	1	0			
				3	3	0	4,29%		
Conteúdos e Técnicas da Formação	E a nível da preparação para a expatriação? Foi-lhe ministrada alguma formação?	"A Empresa Alfa tem uma (...) para conhecermos o país."	"(...) permite-nos ir ao país para conhecermos o país."	1	1	0			
		"Tenho o direito de ir ao país (...) escola para os miúdos..."	"(...) ir ao país (...)"	1	1	0			
		"A Empresa Alfa também permite (...) mesmo depois de já lá estarmos."	"(...) permite sempre cursos de línguas (...)"	1	1	0			
		"No entanto, em Marrocos (...) para me entender lá."	"(...) tive aulas de francês (...)"	1	1	0			
		"A minha mulher (...) e tudo."	"(...) a ter aulas de árabe (...)"	1	1	0			
		"E no Botswana também (...) aprender a língua local."	"(...) aulas da língua local (...)"	1	1	0			
		"Mas os tais cursos (...) não ter nenhum."	"(...) cursos de aprendizagem cultural (...)"	1	1	0			
				7	7	0	10,00%		
Total				70	58	12	100,00%		

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 2

Sem Referência

Sem Referência	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			Observações
				+	-	%	
	É um país muito subdesenvolvido?	"E nós acabávamos por ir (...) para as Maurícias."	-	-	-	-	-

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 3									
Categoria: Expatriação									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações	
Características da Expatriação	Vou começar por perguntar-lhe como é que surgiu a oportunidade da expatriação?	"Estavam a precisar de uma pessoa (...) cá um lugar para ti".	"Estavam a precisar de uma pessoa (...)".	1	1	0			
		"Mas o ponto de partida foi o convite directo."	"(...) ponto de partida foi o convite directo."	1	1	0			
	Qual foi a duração da expatriação?	"Um ano e meio."	"Um ano e meio."	1	1	0			
	Vou fazer-lhe uma pergunta um pouco mais pessoal, mas que tem influência na adaptação a uma nova cultura? É casado e tem filhos? Portanto, já mencionou que na altura que foi expatriado já tinha um filho...	"E foi este mais ou menos (...) que são três anos."	"(...) o que é standard (...) são três anos."	1	1	0			
	E em que momento sentiu que estava adaptado à realidade? Sentiu que estava perfeitamente adaptado?	"No meu caso, é um (...) outras expatriações."	"(...) um ano e meio (...) é diferente de outras expatriações."	2	1	1			
				6	5	1	20,00%		
Importância da Expatriação	E relativamente às suas características pessoais, quais considera terem sido as características fundamentais para o sucesso da expatriação?	"Estou perfeitamente (...) uma boa decisão."	"(...) foi um bom prémio, uma boa decisão."	2	2	0			Última fase da adaptação.
		"Foi muito importante."	"Foi muito importante."	1	1	0			
	E a nível das competências técnicas, que competências sente que desenvolveu através da expatriação?	"Foi uma boa catapulta (...) ambiente internacional."	"Foi uma boa catapulta, deu-me bastante tarimba, treino, ambiente internacional (...)".	4	4	0			Desenvolvimento de competências.
		"Ir para um ambiente internacional é muito bom."	"Ir para um ambiente internacional é muito bom."	1	1	0			Desenvolvimento de competências e progressão na carreira.
	Portanto desenvolveu as suas competências interrelacionais...	"E técnicas também, obviamente, o <i>know-how</i> ..."	"E técnicas também (...) o <i>know-how</i> ..."	1	1	0			
	"Mas se eu tivesse (...) sem dívida."	"(...) se (...) tivesse que pesar (...) parte interrelacional (...)."	2	2	0			Maior importância das competências comportamentais do que das competências técnicas.	
				11	11	0	36,67%		
Progressão na Carreira	Vou começar por perguntar-lhe como é que surgiu a oportunidade da expatriação?	"No meu caso, eu era tesoureiro (...) e houve o convite."	"(...) eu era tesoureiro e no decurso das minhas funções, a exposição começou a elevar-se (...) eu reportava a Paris, e houve o convite."	3	3	0			
		"E as coisas começaram a desenvolver..."	"E as coisas começaram a desenvolver..."	1	1	0			
		"E foi a questão do convite."	"E foi a questão do convite."	1	1	0			
	E que função foi desempenhar? Foi desempenhar uma função acima da que estava a desempenhar?	"Eu cá era tesoureiro de (...) uma função europeia."	"(...) era tesoureiro de Portugal e fui para o centro regional de tesouraria (...) para uma função europeia."	2	2	0			
	Portanto, permitiu-lhe eu crescimento na carreira...	"Sim, sim."	"Sim, sim."	1	1	0			
E a nível das competências técnicas, que competências sente que desenvolveu através da expatriação?	"E isso agora (...) importante."	"(...) minha função actual de <i>manager</i> (...)".	1	1	0				
				9	9	0	30,00%		
Repatriação	Mas tinha sempre a possibilidade de regressar...	"Sim, sim, mas podia ter estendido."	"Sim, sim (...)."	1	1	0			
	Quais considera serem os quatro factores chave que estiveram na base do sucesso da sua expatriação?	"No meu caso, até estava (...) para uma função."	"(...) estava a ser (...) pressionado para voltar para Portugal, estavam a convidar-me para uma função."	2	0	2			Uma das razões do insucesso da expatriação deve-se ao facto de o colaborador não se sentir adaptado à nova realidade e com base nessa situação sair da empresa - perda de talento (Graf <i>et al.</i> , 2004; Holopainen <i>et al.</i> , 2005).
	E a nível das competências técnicas, que competências sente que desenvolveu através da expatriação?	"E isso agora (...) importante."	"(...) foi extremamente importante."	1	1	0			Evidência de aplicação do conhecimento adquirido na expatriação à nova função.
				4	2	2	13,33%		
Total				30	27	3	100,00%		

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 3									
Categoria: Adaptação Cultural									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			%	Observações	
				+	-				
Importância da Família na Expatriação	Vou começar por perguntar-lhe como é que surgiu a oportunidade da expatriação?	"Depois foi começar a (...) filho nessa altura."	"(...) sensibilizar a minha família se era possível, se era viável (...) tinha um filho nessa altura."	2	0	2			
	Portanto foi para Paris...	"Foi entusiasmo e (...) tudo era novo."	"(...) estar sozinho, a minha família ficou cá (...)"	2	0	2			
	Vou fazer-lhe uma pergunta um pouco mais pessoal, mas que tem influência na adaptação a uma nova cultura? É casado e tem filhos? Portanto, já mencionou que na altura que foi expatriado já tinha um filho...	"Sim, tinha um filho."	"Sim, tinha um filho."		1	0	1		
		"Isso tem muito (...) cada pessoa."	"Isso tem muito a ver com a vivência de cada pessoa."		1	1	0		
		"Se fosse numa segunda já seria diferente."	"Se fosse numa segunda já seria diferente."		1	1	0		
		"O que nós decidimos em (...) com os avós, com apoio."	"(...) nós decidimos em casa (...) "tu não vais deixar o teu emprego, o bebé fica aqui com os avós, com apoio."		4	4	0		
		"Vou eu sozinho (...) penalizado sou eu."	"Vou eu sozinho trabalhar (...)"		1	1	0		
		"Tu não mudas de ambiente (...) de isto e daquilo."	"Tu não mudas de ambiente, ficas aqui protegida (...)"		2	2	0		
		"E foi este mais ou menos (...) que são três anos."	"E foi este (...) o acordo que fizemos (...)"		1	1	0		
	E depois de estar instalado em Paris, quais foram as principais dificuldades que sentiu?	"Foi de encantamento, porque (...) beleza... é lindíssima."	"(...) com a minha família, com os amigos (...)"		2	0	2		
		"Chega ao final (...) vamos brincar..."	"Chega ao final do dia, está-se com os filhos, vamos brincar..."		1	0	1		
	E sentia falta do apoio da família?	"Muito, sentia imenso (...) dois anos e meio."	"(...) sentia imenso a falta dos meus pais, e da minha mulher e do meu filho... deixei o meu filho com dois anos e meio."		4	0	4		
		"Era pequenino e estava muito ligado a ele."	"Era pequenino e estava muito ligado a ele."		2	0	2		
		"E por isso... a família é fundamental mesmo."	"(...) a família é fundamental (...)"		1	0	1		
		"E depois vir a Portugal."	"E depois vir a Portugal."		1	1	0		
	Já falamos um pouco que sentia bastante falta da sua família...	"Para algumas pessoas (...) no foro pessoal."	"Para algumas pessoas pode ser um escape (...) no foro pessoal."		2	2	0		
		"Pode ser um escape (...) ser um escape."	"(...) fase da vida uma pessoa ir lá para fora pode ser um escape."		2	2	0		
		"Até para revitalização (...) desse tipo."	"(...) para revitalização matrimonial (...)"		1	1	0		
		"No meu caso (...) foram muitas."	"No meu caso foi o oposto (...) as saudades foram muitas."		2	0	2		
		"Porque se ouvir (...) isso acontece."	"(...) isso acontece."		1	1	0		
		"Às vezes até a própria relação melhora."	"(...) a própria relação melhora."		1	1	0		
	Sim, sim pode acontecer. O mais habitual é sentirem falta da família. É importante chegar a casa e ter alguém...	"O apoio...claro."	"O apoio...claro."		1	1	0		
	Para além das diferenças tecnológicas que outros diferenças identifica?	"De resto não senti mais (...) acção era maior."	"(...) se tivesse estado com a família se calhar o meu raio de acção era maior."		2	0	2		
		"A minha mulher tinha que (...) mais potenciada."	"A minha mulher tinha que pertencer a um grupo (...) a uma empresa (...)"		1	0	1		
		"Eu sozinho...era trabalho."	"Eu sózinho (...)"		1	0	1		
	Como é que caracteriza a sua adaptação face à envolvente em geral?	"E uma pessoa assim (...) naquele dia?"	"(...) porque não tem ninguém... " (...)"		1	0	1		
		"Mas depois também (...) parte pessoal."	"(...) estava contrabalançado pela parte pessoal."		1	0	1		
E em que momento sentiu que estava adaptado à realidade? Sentiu que estava perfeitamente adaptado?	"Tinha a mãe (...) meu ambiente."	"Tinha a mãe, o pai, a mulher (...)"		3	0	3			
Considera que a acomodação, e a não adaptação propriamente, deve-se à situação familiar e ao facto de a sua família não estar perto de si durante a expatriação?	"Sim, foi basicamente devido à situação familiar."	"Sim, foi basicamente devido à situação familiar."		1	0	1			
	"Se eu não tivesse (...) vinha tão cedo."	"Se eu não tivesse família estava muito mais convicto em Paris (...)"		2	0	2			
	"Agora o investimento (...) os filhos crescer."	"(...) o investimento (...) está na família, ver os filhos crescer."		2	0	2			

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 3								
Categoria: Adaptação Cultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Importância da Família na Expatriação	Ou então se a sua família o tivesse acompanhado...	"Pois, mas isso é uma coisa mais ponderada."	"(...) isso é uma coisa mais ponderada."	1	0	1		
		"Ai então "isto (...) pensar nisto"."	"(...) é um projecto a quatro, vamos pensar nisto"."	2	0	2		
		"Não é fazermos (...) voltar a Portugal."	"(...) transtorno à família inteira, para ao fim de um ano e meio voltar a Portugal."	1	0	1		
		"Para se dar esse (...) ver com escola."	"Para se dar esse passo seria um período mais longo (...) tem a ver com escola."	2	0	2		
		"Não podemos ir (...) que esperar."	"Não podemos ir a meio do secundário, tem que esperar."	2	0	2		
		"Seria diferente."	"Seria diferente."	1	0	1		
	Mas decididamente que a família influenciou bastante a sua adaptação...	"No meu caso é (...) minha família."	"(...) é perfeitamente claro qual é a minha prioridade, é a minha família."	2	0	2		
	Quais considera serem os quatro factores chave que estiveram na base do sucesso da sua expatriação?	"Agora, acho que nem se (...) litígio com a chefia."	"(...) tipo o falecimento de um familiar (...)"	1	0	1		
	E que aspectos mudava numa eventual expatriação futura?	"A componente que me faltou, a minha família."	"A componente que me faltou, a minha família."	1	1	0		
		"Tinha que a levar comigo."	"Tinha que a levar comigo."	1	1	0		
"Eu para aceitar agora (...) não ir sozinho."		"Eu para aceitar agora um projecto desses (...) não ir sozinho."	1	1	0			
				65	22	43	19,76%	
Adaptação à Envoltente em Geral	E qual foi a sua primeira impressão quando soube que ia ser expatriado?	"Houve um período (...) conhecer as pessoas."	"(...) período de <i>house hunting</i> à procura de casa (...)"	1	1	0		
		"Apesar de Paris (...) acessível."	"(...) Paris ser uma cidade perfeitamente acessível."	1	1	0		
	Portanto foi para Paris...	"Paris é uma cidade (...) grande impacto."	"Paris é uma cidade maravilhosa (...)"	1	1	0		
		"Uma pessoa está constantemente (...) distâncias são enormes."	"(...) os transportes são diferentes, as maneiras de funcionar são diferentes, as distâncias são enormes."	3	0	3		
		"Por isso...o primeiro baque (...) centro de Paris mesmo."	"(...) escolhi casa no centro de Paris mesmo."	1	1	0		
		"A primeira impressão (...) a cidade em si."	"(...) já conhecia a cidade em si."	1	1	0		
	Quando chegou a Paris, já conhecia Paris antes? Qual foi o primeiro impacto?	"Paris é maravilhoso."	"Paris é maravilhoso."	1	1	0		
		"Eu estive com uma americana a (...) e está visto."	"(...) sítios fabulosos (...)"	1	1	0		
		"E o tempo estava excelente."	"E o tempo estava excelente."	1	1	0		
		"Foi de encantamento, porque (...) beleza...é lindíssima."	"(...) Paris com bom tempo não tem sucessora (...) é de uma beleza...é lindíssima."	3	3	0		
	E depois de estar instalado em Paris, quais foram as principais dificuldades que sentiu?	"O dia-a-dia (...) trabalho casa."	"O dia-a-dia...era casa trabalho, trabalho casa."	1	0	1		
		"Eu escolhi viver no centro (...) para ir trabalhar."	"Eu escolhi viver no centro, o que me obrigava a apanhar o comboio e um autocarro para ir trabalhar."	2	0	2		
		"O trajecto até (...) era cansativo."	"O trajecto até era rápido mas era cansativo."	2	1	1		
		"E durante a semana (...) não trabalhar."	"E durante a semana não dá para fazer mais nada se não trabalhar."	1	0	1		
		"Chegava a casa era (...) comer...e deitar."	"Chegava a casa era por qualquer coisa no forno e comer...e deitar."	1	0	1		
	E sentia falta do apoio da família?	"E no fim-de-semana (...) toda a parte...viajar."	"(...) fim-de-semana (...) tinha que arranjar alguma coisa... não só o <i>housekeeping</i> , mas também (...) viajar."	3	2	1		Percepção da necessidade de adaptação
		"Eu tinha que me (...) vou viajar."	"(...) tinha que me organizar (...) vou conhecer (...) vou viajar."	3	3	0		
		"Eu tinha momentos..."	"Eu tinha momentos..."	1	0	1		
		"Eu li para aí...dezanove livros."	"Eu li para aí...dezanove livros."	1	0	1		
		"E bicicleta, muitas (...) ocupar o tempo."	"(...) bicicleta, muitas viagens (...) descobrir isto (...) aquilo...para ocupar o tempo."	4	4	0		

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 3								
Categoria: Adaptação Cultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Adaptação à Envoltente em Geral	E comparando Portugal e França quais são as principais diferenças que identifica?	"O clima, pelo menos (...) é muito mau."	"O clima (...) é terrível...é dos piores, é muito mau."	3	0	3		
		"E esse inverno (...) muito mau."	"E esse inverno (...) nem foi muito mau."	1	1	0		
		"A gastronomia (...) o melhor daquilo..."	"A gastronomia, os melhores restaurantes (...)"	2	2	0		
		"Basicamente, pessoas, o clima e a gastronomia."	"(...) o clima e a gastronomia."	2	0	2		
	E situações do seu dia-a-dia, o que sentiu que, enquanto português tinha um comportamento e em França teve que assumir um comportamento diferente?	"Eu estive inserido numa (...) só para ter uma ideia."	"(...) falava-se tudo menos francês (...)"	1	1	0		
		"Uma coisa que se (...) são diferentes."	"(...) sente bastante é os transportes (...)"	1	0	1		
		"Estão atrasadíssimos (...) é um paradoxo."	"Estão atrasadíssimos em termos de tecnologia (...)"	1	0	1		
		"Ainda agora vim de (...) <i>wireless</i> no Mc'Donalds."	"(...) só conseguimos ter <i>wireless</i> no Mc'Donalds."	1	0	1		
		"Não existe um café (...) pagamentos e nada."	"Não existe um café com <i>wireless</i> (...)"	1	0	1		
		"Mas há muitos exemplos."	"Mas há muitos exemplos."	1	0	1		
		"Eles estão muito parados no tempo."	"Eles estão muito parados no tempo."	1	0	1		
		"Eles pararam e (...) estava habituado."	"Eles pararam e estagnaram, por isso eu fui praxado muitas vezes, não estava habituado."	4	0	4		
		"Mas em França é (...) tudo bem."	"(...) tudo bem."	1	1	0		
		Para além das diferenças tecnológicas que outros diferenças identifica?	"De resto não senti mais (...) acção era maior."	"De resto não senti mais nada de especial (...)"	1	1	0	
	"Eu sozinho...era trabalho."		"(...) era trabalho."	1	0	1		
	"No fim-de-semana não fazia mais nada."		"No fim-de-semana não fazia mais nada."	1	0	1		
	"Mas tem também (...) me entusiasmava."		"Mas tem (...) muitas coisas positivas (...) me entusiasmava."	2	2	0		
	"Eu senti um choque, nas infra-estruturas."		"(...) choque (...) infra-estruturas."	1	0	1		
	"Porque veja, no centro (...) exemplo que me lembro."		"(...) no centro de Paris são pouquíssimos os prédios com garagem (...)"	2	0	2		
	"Não se consegue um estacionamento possível."		"Não se consegue um estacionamento possível."	1	0	1		
	"Se quiser saber a quantidade (...) quero ir-me embora..."		"(...) quantidade de <i>feedbacks</i> (...) "estou farto disto, quero ir-me embora..."	2	0	2		
	"Porque é só bicicletas (...) sem preparação."		"(...) é só bicicletas (...) prédios (...) sem preparação."	2	1	1		
	Pois, em Paris deixam o carro e alugam bicicletas.	"Isso é a parte boa (...) zona do Sena, livre..."	"(...) a parte boa (...) domingos fechavam toda a zona do Sena, livre..."	2	2	0		
		"Agora em certas coisas estão mais atrasados."	"(...) em certas coisas estão mais atrasados."	1	0	1		
	Essa foi uma das situações a que teve que se adaptar...	"Sim, adaptei-me."	"Sim, adaptei-me."	1	1	0		
		"Eles lá são muito (...) pára tudo."	"(...) os horários, sindicalizados, as greves são terríveis, pára tudo."	4	0	4		
		"O que uma pessoa sofre com as greves."	"O que uma pessoa sofre com as greves."	2	0	2		
		"Qualquer mudança (...) completamente."	"Qualquer mudança lá, aquilo pára completamente."	1	0	1		
		"Eu apanhei duas (...) consegue mexer."	"(...) apanhei duas greves gerais e foi terrível, uma pessoa não se consegue mexer."	3	0	3		
		"Paris já tem milhões de carros por dia..."	"(...) milhões de carros por dia..."	1	0	1		
		"Outra coisa que se (...) totalmente congestionado."	"(...) não dá para ter carro, porque está totalmente congestionado."	2	0	2		
		"Para fazer trinta (...) e meia, é terrível."	"Para fazer trinta quilómetros (...) uma hora e meia, é terrível."	2	0	2		
"Perde-se imensa qualidade de vida."		"Perde-se imensa qualidade de vida."	1	0	1			
"Vim de lá desgastado (...) muito limitados."		"Vim de lá desgastado com o trânsito, com o tráfego, os transportes, as greves, os horários muito limitados."	5	0	5			

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 3									
Categoria: Adaptação Cultural									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações	
Adaptação à Envoltente em Geral	Essa foi uma das situações a que teve que se adaptar...	"Se quero ir a Fontainebleu (...) coisas terríveis..."	"(...) já não tenho comboio a partir das 16h30m, coisas terríveis..."	2	0	2			
		"Toda aquela zona metropolitana (...) em certas coisas."	"(...) milhões de visitantes, uma coisa monstruosa, mas depois paradisíaca (...)"	2	1	1			
		"Tem outras coisas excelentes."	"Tem outras coisas excelentes."	1	1	0			
		"Num país com muito (...) terraços maravilhosos."	"(...) esplanadas maravilhosas, terraços maravilhosos."	2	2	0			
		"Tudo sai para a rua (...) centros comerciais."	"Tudo sai para a rua, o centro cheiosíssimo, fazem filas para os cinemas no centro da cidade (...)"	3	3	0			
		"Uma vida..."	"Uma vida..."	1	1	0			
		"Nunca tive medo no centro de Paris."	"Nunca tive medo no centro de Paris."	1	1	0			
		"Andava sozinho (...) da manhã."	"Andava sozinho, os metros acabavam à 01h00m da manhã."	2	1	1			
		"Outra coisa, não há táxis, no meio da cidade."	"(...) não há táxis, no meio da cidade."	1	0	1			
		"Não há uma praça de (...) para telefonar..."	"Não há uma praça de táxis (...) tem que ir à Gare do Nord (...)"	2	0	2			
		"Eu ia sempre a (...) não há táxis."	"(...) ia sempre a pé, andava quilómetros... não há táxis."	3	0	3			
		"Tenho colegas meus (...) apanhar um táxi."	"(...) colegas (...) iam a pé, não conseguiam apanhar um táxi."	2	0	2			
		"O estacionamento é terrível..."	"O estacionamento é terrível..."	2	0	2			
		"Tem que ser (...) manhã acabou."	"Tem que ser metro (...) 01h00m da manhã acabou."	2	0	2			
	"Anda-se inenso... é desgastante."	"Anda-se inenso... é desgastante."	2	0	2				
	Como é que caracteriza a sua adaptação face à envoltente em geral?	"O clima é terrível (...) um frio terrível."	"O clima é terrível, há dias (...) não pode sair à rua (...) chover torrencialmente, um frio terrível."	4	0	4			
		"E uma pessoa assim (...) naquele dia?"	"E uma pessoa assim vai-se abaixo (...) "o que é que eu vou fazer naquele dia?"."	2	0	2			
		"No meu caso eu estava sempre a ler."	"No meu caso eu estava sempre a ler."	1	0	1			
		"A adaptação foi média/alta."	"A adaptação foi média/alta."	1	1	0			
	E a adaptação à população local?	"Foi média/alta, não foi má, foi boa."	"Foi média/alta (...)"	1	1	0			
		"Tr ao centro é altamente confuso."	"Tr ao centro é altamente confuso."	1	0	1			
	Considera ter sido mais difícil a adaptação ao país em si ou às funções que estava a desempenhar? Ou seja, foi mais difícil a adaptação ao contexto cultural ou ao contexto organizacional?	"Cultural."	"Cultural."	1	0	1			
		E relativamente às suas características pessoais, quais considera terem sido as características fundamentais para o sucesso da expatriação?	"Fiz coisas que nunca (...) impossível conhecer."	"Fiz coisas que nunca faria (...) em Portugal, conheci coisas que era impossível conhecer."	2	2	0		
	"E são coisas que são (...) impossível se estivesse cá."		"(...) uma pessoa está lá fora, com um ambiente estranho (...) que era impossível se estivesse cá."	3	3	0			
					135	50	85	41,03%	
	Adaptação à População Local	E qual foi a sua primeira impressão quando soube que ia ser expatriado?	"Houve um período (...) conhecer as pessoas."	"(...) conhecer as pessoas."	1	1	0		
			"Também tive a vantagem (...) grandes amigos."	"(...) tive a vantagem que nos primeiros meses estar lá uma grande amiga minha, tornámo-nos grandes amigos."	3	3	0		
"Ela era conhecida, era (...) bastante próximos."			"(...) era conhecida (...) uma portuguesa que estava lá (...) tornámos bastante próximos."	2	2	0			
"Ela estava lá com o namorado (...) programas juntos."			"(...) fazíamos montes de programas juntos."	1	1	0			
"Quem tenha lá um (...) inserido na redoma."			"Quem tenha lá um grupo não passa metade das dificuldades (...)"	2	2	0			
"Isso acontece muito com os imigrantes."			"Isso acontece muito com os imigrantes."	1	1	0			
"Eu lembro-me perfeitamente (...) ouvi falar português."			"(...) estar (...) num almoço de amigos franceses (...)"	1	1	0			
"E falei lá com ele (...) café português..."			"E falei lá com ele (...)"	1	1	0			

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 3								
Categoria: Adaptação Cultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Adaptação à População Local	E comparando Portugal e França quais são as principais diferenças que identifica?	"Eles até são (...) são diferentes."	"Eles até são muito simpáticos, se for a uma loja (...)"	1	1	0		
		"As pessoas também (...) pelo telefone."	"(...) trabalhar com franceses é diferente do falar com eles todos os dias pelo telefone."	1	0	1		
		"Continuam a ser (...) nada fácil não."	"Continuam a ser muito chauvinistas (...)"	1	0	1		
		"Não é dos melhores povos."	"Não é dos melhores povos."	1	0	1		
		"Basicamente, pessoas, o clima e a gastronomia."	"(...) pessoas (...)"	1	0	1		
	Para além das diferenças tecnológicas que outros diferenças identifica?	"A minha mulher tinha que (...) mais potenciada."	"(...) essa parte interrelacional seria muito mais potenciada."	1	0	1		
	E a adaptação à população local?	"Criei amizades (...) e estrangeiros."	"Criei amizades com amigos franceses e estrangeiros."	2	2	0		
		"Com franceses (...) complicado."	"Com franceses é (...) mais complicado."	1	0	1		
		"Eles próprios (...) em casa."	"(...) não saem (...) ficam em casa."	2	0	2		
		"Por isso as (...) estrangeiros."	"(...) as pessoas com que eu saía eram estrangeiros."	2	2	0		
		"Quando havia (...) o americano..."	"Quando havia a festa (...) quem ia era o americano..."	2	2	0		
		"Então hoje vamos fazer o quê?"	"Então hoje vamos fazer o quê?"	1	1	0		
	E relativamente às suas características pessoais, quais considera terem sido as características fundamentais para o sucesso da expatriação?	"famos com toda a gente, menos com franceses."	"famos com toda a gente, menos com franceses."	2	1	1		
"E são coisas que são (...) impossível se estivesse cá."		"(...) com pessoas que não conheceria se não estivesse lá (...)"	2	2	0			
				32	23	9	9,73%	
Adaptação ao Trabalho	E comparando Portugal e França quais são as principais diferenças que identifica?	"Mas trabalhar com eles não é fácil."	"Mas trabalhar com eles não é fácil."	1	0	1		
		"Continuam a ser (...) nada fácil não."	"(...) não é nada fácil não."	1	0	1		
	E comparando Portugal e França quais são as principais diferenças que identifica?	"Eles até são (...) são diferentes."	"(...) o contacto directo...em contexto organizacional são diferentes."	2	0	2		
		"E senti um grande choque (...) ligam muito a isso."	"(...) tu vens não sei de onde eu sou não sei de onde... eles lá ligam muito a isso."	2	0	2		
	E situações do seu dia-a-dia, o que sentiu que, enquanto português tinha um comportamento e em França teve que assumir um comportamento diferente?	"De onde é que vens (...) chateia-me imenso."	"De onde é que vens, de que universidade é que vens, o que é que fizeste" e isso chateia-me imenso."	2	0	2		
		"Era um chinês (...) envolveria enorme."	"(...) era uma envolveria enorme."	1	1	0		
	E relativamente à função que foi desempenhar, ao trabalho em si, às equipas, como foi a sua adaptação?	"Foi bem."	"Foi bem."	1	1	0		
		"Na minha equipa as pessoas eram acessíveis."	"Na minha equipa as pessoas eram acessíveis."	1	1	0		
		"Eu diria que (...) situações..."	"(...) foi bom, havendo sempre situações..."	2	1	1		
		"Os franceses dizem (...) aqui a fazer??"	"Os franceses dizem "quem é este? O que é que está aqui a fazer??"	2	0	2		
		"Os franceses são (...) mas desconfiados."	"Os franceses são muito "pé atrás" (...) desconfiados."	2	0	2		
		"Desconfiados mas é (...) vida de ninguém."	"(...) não querem facilitar a vida de ninguém."	1	0	1		
		"Estão sempre a pensar (...) aqui na sombra".	"(...) "quem é este? Vem cá roubar-me o lugar. Se este rapaz der muito nas vistas eu é que fico aqui na sombra".	3	0	3		
		"Eu senti isso."	"Eu senti isso."	1	0	1		
		"Há excepções, mas (...) melhor, eu acho."	"Há excepções, mas comparando com Portugal (...) trabalha-se muito melhor (...)"	2	1	1		
"Foi bom porque (...) tudo bem."		"Foi bom porque dentro da equipa (...) tudo bem."	2	2	0			
"Fora dali há sempre coisas destas."	"Fora dali há sempre coisas destas."	1	0	1				

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 3								
Categoria: Adaptação Cultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Adaptação ao Trabalho	Considera ter sido mais difícil a adaptação ao país em si ou às funções que estava a desempenhar? Ou seja, foi mais difícil a adaptação ao contexto cultural ou ao contexto organizacional?	"A nível organizacional é a mesma empresa."	"A nível organizacional é a mesma empresa."	1	1	0		
		"Também os projectos que (...) se seria assim."	"(...) trabalhos multidisciplinares (...) aqui não sei se seria assim."	2	2	0		Percepção da necessidade de adaptação.
		"Mas há uma harmonia (...) sente essa diferença."	"(...) há uma harmonia de processos (...) que não se sente essa diferença."	2	2	0		
		"A atmosfera é diferente (...) têm que ser iguais."	"(...) os processos têm que ser iguais."	1	1	0		
		"Os métodos, nós sabemos (...) estar daquela forma?"	"Os métodos, nós sabemos (...)?"	1	1	0		
	Quais considera serem os quatro factores chave que estiveram na base do sucesso da sua expatriação?	"Agora as pessoas (...) por cima disso."	"(...) pessoas são diferentes sim, mas temos que passar por cima disso."	2	2	0		
		"E correu bem, tive uma avaliação excelente."	"E correu bem, tive uma avaliação excelente."	2	2	0		
	E a nível das competências técnicas, que competências sente que desenvolveu através da expatriação?	"E já que estou (...) meu melhor".	"(...) vou dar o meu melhor".	1	1	0		
		"Foi uma boa catapulta (...) ambiente internacional."	"(...) falámos com fornecedores e clientes nacionais, ali não (...)"	2	2	0		
					41	21	20	12,46%
Choque Cultural	E qual foi a sua primeira impressão quando soube que ia ser expatriado?	"No meu caso não, eu (...) fora o choque é maior."	"No meu caso não (...) estou aqui na sede (...) ir lá para fora o choque é maior."	2	0	2		
	Portanto foi para Paris...	"Paris é uma cidade (...) grande impacto."	"(...) há sempre um grande impacto."	1	0	1		
		"Uma pessoa está constantemente (...) distâncias são enormes."	"Uma pessoa está constantemente a ser praxado (...)"	1	0	1		
	E depois de estar instalado em Paris, quais foram as principais dificuldades que sentiu?	"As dificuldades foram (...) aqui em Portugal."	"As dificuldades foram grandes (...) estava muito habituado ao nível de vida aqui em Portugal."	2	0	2		
		"Ter uma casa cheia de (...) como toda a gente."	"Ter uma casa cheia de luxo (...) a rotina, ir ao meu estádio (...)"	3	0	3		
		"Totalmente diferente do que fazia aqui em Portugal."	"Totalmente diferente do que fazia aqui em Portugal."	2	0	2		
	E comparando Portugal e França quais são as principais diferenças que identifica?	"E senti um grande choque (...) ligam muito a isso."	"E senti um grande choque (...)"	1	0	1		
	E situações do seu dia-a-dia, o que sentiu que, enquanto português tinha um comportamento e em França teve que assumir um comportamento diferente?	"Uma pessoa (...) desenvolvida."	"(...) pensa que França é muito desenvolvida."	1	0	1		
		"Uma coisa que se (...) são diferentes."	"(...) as regras são diferentes."	1	0	1		
		"Tudo é diferente."	"Tudo é diferente."	1	0	1		
		"Estão atrasadíssimos (...) é um paradoxo."	"(...) é um paradoxo."	1	0	1		
		"Em Portugal é tudo com (...) é uma paragem..."	"Em Portugal (...) via verde (...) bons estacionamento, a internet está ligada a todo o lado, ali não, é uma paragem..."	4	0	4		
		"Enquanto que em Portugal é muito mais fácil."	"(...) em Portugal é muito mais fácil."	1	0	1		
	Para além das diferenças tecnológicas que outras diferenças identifica?	"No campo tecnológico (...) muito maior."	"No campo tecnológico em Portugal deu um salto qualitativo muito maior."	2	0	2		
		"Mas essa parte tecnológica (...) mais desenvolvido".	"(...) parte tecnológica, foi uma quebra de paradigma (...) 'vou para um país mais desenvolvido'."	2	0	2		
		"Mas sente-se um choque."	"Mas sente-se um choque."	1	0	1		
		"Eu senti um choque, nas infra-estruturas."	"(...) choque (...)"	1	0	1		
	Essa foi uma das situações a que teve que se adaptar...	"E nisto nós estamos (...) nos subúrbios."	"E nisto nós estamos melhor (...)"	1	0	1		
		"Quem olha aqui (...) é um choque."	"(...) o nosso metro, novinho, espectacular... ali não... é um choque."	2	0	2		
		"Por isso é que as (...) muito melhor."	"(...) Lisboa, é uma vida muito melhor."	1	0	1		
		"Eu pensava 'mas (...) desenvolvida'!"	"(...) 'mas onde é que eu estou? Isto não é uma cidade desenvolvida!'"	2	0	2		
		"Tudo sai para a rua (...) centros comerciais."	"(...) aqui (...) centros comerciais."	1	1	0		
		"Enquanto que aqui (...) não, tudo a pé."	"(...) aqui uma pessoa sai (...) tem logo uma praça de táxis, ali não, tudo a pé."	2	0	2		
"Aqui é uma cidade (...) próximo, ali não."		"Aqui (...) cidade mais pequena (...) é tudo mais próximo, ali não."	2	0	2			

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 3

Categoria: Adaptação Cultural

Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			%	Observações
				+	-			
Choque Cultural	E em que momento sentiu que estava adaptado à realidade? Sentiu que estava perfeitamente adaptado?	"Como é que eu poderia (...) 100% adaptado."	"(...) faltavam-me coisas, nunca poderia estar 100% adaptado."	1	0	1		
		"Desde que acordava (...) alguma coisa."	"Desde que acordava até que me deitava, faltava alguma coisa."	2	0	2		
		"Momentos estranhos (...) que era 100% feliz?"	"Momentos estranhos (...) pensava (...) 'quando estava em Portugal é que era 100% feliz'."	2	0	2		
		"Tinha a mãe (...) meu ambiente."	"(...) estava no meu ambiente."	1	0	1		
		"Lá nunca estava 100% (...) fase da vida."	"Lá nunca estava 100% adaptado (...) "	1	0	1		
				45	1	44	13,68%	
Fases da Adaptação Cultural	Vou começar por perguntar-lhe como é que surgiu a oportunidade da expatriação?	"Foi um processo (...) meses, para aí..."	"Foi um processo de encantamento de três meses (...) "	1	1	0		
	Portanto foi para Paris...	"Por isso...o primeiro baque (...) centro de Paris mesmo."	"(...) o primeiro baque foi de entusiasmo, obviamente (...) "	2	2	0		
		"Foi entusiasmo e (...) tudo era novo."	"Foi entusiasmo e estar sozinho, a minha família ficou cá, tudo era novo."	3	3	0		
		"Mas depois com (...) bocado cansativo."	"(...) com o correr do tempo tornou-se um bocado cansativo."	2	2	0		
		"A primeira impressão (...) a cidade em si."	"A primeira impressão foi entusiasmante (...) "	1	1	0		
		"Por isso a primeira impressão foi positiva."	"(...) primeira impressão foi positiva."	1	1	0		
Quando chegou a Paris, já conhecia Paris antes? Qual foi o primeiro impacto?	"Foi de encantamento, porque (...) beleza...é lindíssima."	"Foi de encantamento (...) "	1	1	0			
Total				11	11	0	3,34%	
				329	128	201	100,00%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 3									
Categoria: Seleção									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações	
Adequação à Função	Vou começar por perguntar-lhe como é que surgiu a oportunidade da expatriação?	"Estavam a precisar de uma pessoa (...) cá um lugar para ti".	"(...) tu és muito rápido (...) quando quiseres vir para Paris está cá um lugar para ti".	3	3	0			
		"Queremos-te aqui, vem para aqui, há uma função para ti".	"Queremos-te aqui, vem para aqui, há uma função para ti".	3	3	0			
	E onde gostava de repetir essa experiência?	"Mas na minha função (...) posso ir para sedes."	"(...) na minha função na minha área é tão limitado (...) só posso ir para sedes."	3	3	0			
				9	9	0	5,33%		
Ambição para a Expatriação	E qual foi a sua primeira impressão quando soube que ia ser expatriado?	"Foram muitas emoções."	"Foram muitas emoções."	1	1	0			
	Vou fazer-lhe uma pergunta um pouco mais pessoal, mas que tem influência na adaptação a uma nova cultura? É casado e tem filhos? Portanto, já mencionou que na altura que foi expatriado já tinha um filho...	"Vou eu sozinho (...) penalizado sou eu."	" (...) quem é penalizado sou eu."	1	0	1			
		"Tu não mudas de ambiente (...) de isto e daquilo".	" (...) quem vai ser atirado aos leões sou eu, horas loucas e privações de isto e daquilo."	3	1	2			
		"Eu disse que três anos (...) três anos não."	"Eu disse que três anos não, um ano e meio, no máximo (...)"	2	1	1			Evidência de alguma apreensão na expatriação.
	Mas tinha sempre a possibilidade de regressar...	"Sim, sim, mas podia ter estendido."	" (...) mas podia ter estendido."	1	0	1			
	Como é que caracteriza a sua adaptação face à envolvente em geral?	"Se uma pessoa for um (...) mais motivado."	"Se (...) for um carreirista, só pensar na carreira (...) estava muito mais motivado."	2	1	1			
		"No meu caso não era (...) pela envolvência."	"No meu caso não era bem assim (...) era mais pela experiência, pela envolvência."	3	2	1			
		"Não estava assim extremamente (...) ou coisa assim."	"Não estava (...) extremamente motivado (...) sempre com os olhos a brilhar (...)"	2	1	1			
		"Foi uma experiência que eu (...) não posso fazer."	" (...) experiência que eu não quis deixar de a ter para não me arrepende (...)"	2	2	0			
		"Experimentei, se (...) diferentes claro."	"Experimentei, se tivesse que repetir era em moldes diferentes (...)"	2	2	0			
	Em algum momento sentiu que queria desistir da expatriação e voltar para Portugal?	"Não."	"Não."	1	1	0			
	E em que momento sentiu que estava adaptado à realidade? Sentiu que estava perfeitamente adaptado?	"Eu tenho colegas (...) continuar."	" (...) tenho colegas que vão cinco anos e querem continuar."	2	2	0			
	Considera que a acomodação, e a não adaptação propriamente, deve-se à sua situação familiar e ao facto de a sua família não estar perto de si durante a expatriação?	"Se eu não tivesse (...) vinha tão cedo."	" (...) não vinha tão cedo."	1	1	0			
		"Se calhar ficava lá (...) bom pé-de-meia."	"Se calhar ficava lá dez anos (...) para (...) vir com um bom pé-de-meia."	2	2	0			
	Quais considera serem os quatro factores chave que estiveram na base do sucesso da sua expatriação?	"Nunca se põe em causa uma expatriação."	"Nunca se põe em causa uma expatriação."	1	1	0			
"Agora, acho que nem se (...) litígio com a chefia."		" (...) nem se põe em causa (...) interromper a expatriação, a não ser por situações exógenas (...)"	2	2	0				
"No meu caso foi assim, nem punha em causa."		" (...) nem punha em causa."	1	1	0				
E relativamente às suas características pessoais, quais considera terem sido as características fundamentais para o sucesso da expatriação?	"No meu caso foi a ambição, a ambição profissional"	" (...) ambição profissional"	1	1	0				
	"E arrependimento (...) importante para mim."	" (...) não me arrepende (...) importante para mim."	2	2	0				
Volitaria a repetir?	"Noutros moldes sim."	"Noutros moldes sim."	1	1	0				
E que aspectos mudava numa eventual expatriação futura?	"Eu para aceitar agora (...) não ir sozinho."	" (...) tinha que ponderar essa situação (...)"	1	0	1				
				34	25	9	20,12%		
Adaptabilidade Cultural	E sentia falta do apoio da família?	"Não são como os outros imigrantes."	"Não são como os outros imigrantes."	1	1	0			
	E situações do seu dia-a-dia, o que sentiu que, enquanto português tinha um comportamento e em França teve que assumir um comportamento diferente?	"Posso ter sido (...) no meu meio."	" (...) mais retraído do que quando estava na minha atmosfera, no meu meio."	2	0	2			
	Como é que caracteriza a sua adaptação face à envolvente em geral?	"A adaptação não (...) média/alta."	"A adaptação não digo que foi excelente, mas foi média/alta."	2	1	1			
		Tenho colegas meus que se adaptaram muito melhor, penso eu.	"Tenho colegas (...) adaptaram muito melhor (...)"	1	0	1			
		"Foi média/alta, não foi má, foi boa."	" (...) não foi má, foi boa."	2	2	0			
"Depende das motivações..."	"Depende das motivações..."	2	1	1					

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 3								
Categoria: Selecção								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Adaptabilidade Cultural	E em que momento sentiu que estava adaptado à realidade?	"No meu caso eu (...) estava acomodado."	"(...) nunca senti que estava adaptado, mas senti que estava acomodado."	2	1	1		
	Sentiu que estava perfeitamente adaptado?	"Nunca estaria 100% adaptado."	"Nunca estaria 100% adaptado."	1	0	1		
	E onde gostava de repetir essa experiência?	"Um país com sol."	"Um país com sol."	1	1	0		
				14	7	7	8,28%	
Experiência Internacional de Sucesso	E qual foi a sua primeira impressão quando soube que ia ser expatriado?	"Mas o primeiro período (...) eles fazem no dia-a-dia."	"(...) eles vão lá muito, dão apoio, e ir para lá viver é quase uma continuidade do que eles fazem no dia-a-dia."	2	2	0		
	Vou fazer-lhe uma pergunta um pouco mais pessoal, mas que tem influência na adaptação a uma nova cultura? É casado e tem filhos? Portanto, já mencionou que na altura que foi expatriado já tinha um filho...	"Foi assim... (...) agora a única."	"(...) foi a minha primeira expatriação, até agora a única."	1	0	1		
	E relativamente às suas características pessoais, quais considera terem sido as características fundamentais para o sucesso da expatriação?	"Estou perfeitamente (...) uma boa decisão."	"(...) perfeitamente satisfeito com a fase que passei (...)"	1	1	0		
	E qual é o balanço geral que faz da sua expatriação?	"Positiva."	"Positiva."	1	1	0		
				5	4	1	2,96%	
Competências do Expatriado	E comparando Portugal e França quais são as principais diferenças que identifica?	"E senti um grande choque (...) ligam muito a isso."	"(...) eu sou muito desconfiado, gosto de contactos pessoais, não sou nada de inveja (...)"	3	3	0		
	E situações do seu dia-a-dia, o que sentiu que, enquanto português tinha um comportamento e em França teve que assumir um comportamento diferente?	"Eu estive inserido numa (...) só para ter uma ideia." "Era um chinês (...) envolvimento enorme."	"Eu estive inserido numa atmosfera internacional com setecentos expatriados(...) (...) falava-se tudo menos francês (...)" "Era um chinês, trabalhava com um finlandês, o meu chefe era canadiano (...)"	2	2	0		Adaptação a equipas multiculturais.
	E relativamente à função que foi desempenhar, ao trabalho em si, às equipas, como foi a sua adaptação?	"Mas a pessoa tem (...) de pessoas."	"(...) tem sempre que interrelacionar-se com uma série de pessoas."	1	1	0		Percepção de necessidade de competências interrelacionais.
	Considera ter sido mais difícil a adaptação ao país em si ou às funções que estava a desempenhar? Ou seja, foi mais difícil a adaptação ao contexto cultural ou ao contexto organizacional?	"Também os projectos que (...) se seria assim."	"(...) trabalhávamos constantemente em equipa com outras áreas."	2	2	0		Espírito de equipa.
	Quais considera serem os quatro factores chave que estiveram na base do sucesso da sua expatriação?	"Portanto, muita responsabilidade obviamente."	"(...) muita responsabilidade (...)"	1	1	0		
	E relativamente às suas características pessoais, quais considera terem sido as características fundamentais para o sucesso da expatriação?	"No meu caso foi a ambição, a ambição profissional"	"(...) ambição (...)"	1	1	0		
		"Nunca deixar de (...) no futuro."	"Nunca deixar de fazer nada para não vir a arrepender-me no futuro."	2	2	0		Evidência de espírito de aventura.
		"Gosto de sentir (...) preenchida."	"Gosto de sentir que tenho uma vida cheia, preenchida."	2	2	0		Gosto por novas experiências.
		"É fundamental ter abertura de espírito."	"É fundamental ter abertura de espírito."	2	2	0		
	E a nível das competências técnicas, que competências sente que desenvolveu através da expatriação?	"Eu acho que o mais importante (...) tirar um MBA..."	"(...) um imigrante que está ali na aldeia (...) e vai para uma grande cidade, ou vai fazer um Erasmus (...)"	1	1	0		Evidência da necessidade de espírito de iniciativa
"É aumentar os horizontes."		"É aumentar os horizontes."	1	1	0			
"A parte interrelacional (...) função de <i>manager</i> ."		"A parte interrelacional (...) importante (...)"	1	1	0			
E gostava de ir para outro país ou voltar para França?	"Para outro país."	"Para outro país."	1	1	0		Evidência de espírito aventureiro e vontade em conhecer novas culturas.	
				23	23	0	13,61%	
Inteligência Cultural	Portanto foi para Paris...	"Sim, não foi Botswana nem Roménia."	"Sim, não foi Botswana nem Roménia."	1	1	0		Percepção de diferenças entre países.
	Quando chegou a Paris, já conhecia Paris antes? Qual foi o primeiro impacto?	"Sim, mas não tão bem."	"Sim, mas não tão bem."	1	1	0		
		"Eu estive com uma americana a (...) e está visto."	"(...) uma coisa é ir a Paris e ir aos <i>Champs Elysees</i> e está visto."	1	1	0		

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 3								
Categoria: Seleção								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Inteligência Cultural	E depois de estar instalado em Paris, quais foram as principais dificuldades que sentiu?	"E ali, tive que me (...) dias, por isso..."	"E ali, tive que me adaptar (...)"	1	1	0		
	E sentia falta do apoio da família?	"Há imigrantes há (...) falar inglês."	"(...) imigrantes há vinte anos na Inglaterra que não sabem falar inglês."	1	1	0		
		"Só para ver como é o português no estrangeiro."	"(...) como é o português no estrangeiro."	1	1	0		
		"Eles fecham-se, não se adaptam."	"(...) fecham-se, não se adaptam."	2	2	0		
		"É a casa, é o clube do Minho, e nem sequer se inserem."	"(...) nem sequer se inserem."	1	1	0		
		"E falei lá com ele (...) café português..."	"(...) eles é casa, trabalho, português, ir ao café português..."	1	1	0		
	E situações do seu dia-a-dia, o que sentiu que, enquanto português tinha um comportamento e em França teve que assumir um comportamento diferente?	"Por isso eu não fui diferente de mim mesmo."	"(...) não fui diferente de mim mesmo."	1	0	1		
		"Mas nada de diferente."	"(...) nada de diferente."	1	0	1		
		"Não tive (...) eu próprio."	"Não tive que me alterar em nada, fui eu próprio."	2	0	2		
		"Uma coisa que é importante (...) costumes do país."	"(...) é importante...uma pessoa quando vai para uma missão dessas não vale a pena ir contra os usos e costumes do país."	3	3	0		
		"Está em França tem que ser francês."	"Está em França tem que ser francês."	1	1	0		
		"Sente-se muito essa coisa (...) não pode ser."	"Sente-se muito (...) português (...) eu faço assim porque em Portugal é assim", não pode ser."	3	3	0		
		"Se estás em França..."	"Se estás em França..."	1	1	0		
		"Se não estamos (...) sempre frustrado."	"Se não estamos sempre a entrar em conflitos e está sempre frustrado."	2	2	0		
		"Uma pessoa quando (...) adaptar ao país."	"Uma pessoa quando chega a um país estrangeiro tem que se adaptar ao país."	2	2	0		
		"Os sistemas são diferentes (...) estes franceses..."	"Os sistemas são diferentes e não vale a pena estar a criticar (...)"	1	1	0		
	"Mas em França é (...) tudo bem."	"Mas em França é assim que eles funcionam e tem que ser assim (...)"	2	2	0			
	Essa foi uma das situações a que teve que se adaptar...	"Eles lá com F.M.I. (...) eles são assim."	"(...) eles são assim."	1	1	0		
	Como é que caracteriza a sua adaptação face à envolvente em geral?	"Tive que me adaptar."	"Tive que me adaptar."	2	2	0		
		"Mas era um período curto (...) funcionava de uma maneira."	"(...) era um período curto, se fosse "vais para lá, sem v de volta, indefinidamente", era uma coisa, a minha cabeça funcionava de uma maneira."	3	3	0		
		"Como eu sabia (...) é diferente."	"Como eu sabia que era um período curto, é diferente."	2	2	0		
	E relativamente à função que foi desempenhar, ao trabalho em si, às equipas, como foi a sua adaptação?	"Uma pessoa quando vai (...) alguns pormenores."	"(...) uma situação destas (...) primeiro tem que conhecer o mapa da Europa, as entidades legais (...) pontos de contacto, alguns pormenores."	4	4	0		
		"Tem que se (...) aqui hoje."	"Tem que se falar com uma série de gente (...)"	1	1	0		
		"Por isso há sempre (...) ser em França."	"(...) há sempre uma barreira (...) potenciada por ser em França."	2	2	0		
		"Já viajei por muitos lados e é diferente."	"Já viajei por muitos lados e é diferente."	1	1	0		
	E em que momento sentiu que estava adaptado à realidade? Sentiu que estava perfeitamente adaptado?	"No meu caso, é um (...) outras expatriações."	"(...) eu sabia que era um ano e meio (...)"	1	1	0		
		"E que tinha mais seis (...) que aguentaria."	"E que tinha (...) oito meses à minha frente, mas que aguentaria."	1	1	0		
		"Lá nunca estava 100% (...) fase da vida."	"(...) apesar de estar acomodado e via isso como uma fase da vida."	2	2	0		
	Considera ter sido mais difícil a adaptação ao país em si ou às funções que estava a desempenhar? Ou seja, foi mais difícil a adaptação ao contexto cultural ou ao contexto organizacional?	"Uma pessoa (...) tudo bem?"	"(...) mentaliza-se "vou estar aqui, tudo bem?"	2	2	0		
		"Se eu fosse para outra (...) organizacional."	"Se eu fosse para outra empresa (...) sentia a parte cultural, mas também organizacional."	3	3	0		
"A atmosfera é diferente (...) têm que ser iguais."		"A atmosfera é diferente, as pessoas são diferentes e estou num país diferente (...)"	3	3	0			
	"Agora as pessoas claro que são diferentes."	"Agora as pessoas claro que são diferentes."	1	1	0			

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 3

Categoria: Selecção

Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			%	Observações
				+	-			
Inteligência Cultural	Quais considera serem os quatro factores chave que estiveram na base do sucesso da sua expatriação?	"Temos que ver... uma pessoa tem um contrato assinado."	"(...) tem um contrato assinado."	1	1	0		Consciência de cumprimento da expatriação até ao fim.
		"Uma pessoa não pode (...) interromper a expatriação."	"(...) não pode ter um investimento feito (...) e depois interromper a expatriação."	2	2	0		
		"Mas em situações (...) ser cumprida."	"(...) situações normais (...) a expatriação tem que ser cumprida."	1	1	0		
		"Tem que haver motivação (...) estamos a prestar."	"Tem que haver motivação (...) dedicação (...) consciencialização da missão que estamos a prestar."	4	4	0		
		"Uma pessoa tem (...) ser irresponsável."	"(...) estar consciente do que está ali a fazer e não pode ser irresponsável."	2	2	0		Compromisso face à empresa.
		"Não pode ser (...) sinto mal".	Não pode ser "eu agora vou deixar, porque não gosto disto (...) me sinto mal".	3	3	0		
		"No meu caso foi (...) melhor maneira".	"(...) "tenho que levar isto até ao fim e da melhor maneira".	2	2	0		
		"E já que estou (...) meu melhor".	"E já que estou aqui, vou tirar todos os benefícios de estar aqui (...)".	1	1	0		
		"Tudo o que eu senti foi para mim."	"Tudo o que eu senti foi para mim."	1	1	0		
		"Eu estava lá e dei (...) TGV ali à porta."	"(...) dei o meu melhor, e tirar o máximo proveito de estar em Paris e estar no centro da Europa, com um TGV (...)".	3	3	0		
		"E a expatriação, de facto, nunca me hei-de esquecer."	"E a expatriação (...) nunca me hei-de esquecer."	1	1	0		
		"Se eu estivesse aqui (...) que eu tivesse..."	"Se eu estivesse aqui, por mais disponibilidade financeira e tempo que eu tivesse..."	2	2	0		
		"E são coisas que são (...) impossível se estivesse cá."	"E são coisas que são inapagáveis (...)".	1	1	0		
	"Eu nunca estaria lá (...) fosse expatriado."	"Eu nunca estaria lá sozinho (...), se não fosse expatriado."	1	1	0			
E a nível das competências técnicas, que competências sente que desenvolveu através da expatriação?	"Foi uma boa catapulta (...) ambiente internacional."	"(...) é o ambiente internacional."	1	1	0			
				84	80	4	49,70%	
Processo de Selecção								
				0	0	0	0,00%	
				169	148	21	100,00%	
			Total					

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 3								
Categoria: Formação Intercultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Importância da Formação Intercultural				0	0	0	0,00%	
Formação Antes da Expatriação	Relativamente à preparação para a expatriação, foi-lhe dada formação? E foi por sua opção?	"Não, nenhuma."	"Não, nenhuma."	1	0	1		
		"Não, não estava previsto."	"Não, não estava previsto."	1	0	1		
		"Há um pacote, pré-formatado, com esse intuito."	"Há um pacote, pré-formatado (...)"	1	1	0		
		"Fiz uma visita à cidade, à procura de casa."	"Fiz uma visita (...)"	1	1	0		
		"Este pacote eu tive (...) uma expatriação."	"(...) não (...) no sentido de me preparar para uma expatriação."	1	0	1		
				5	2	3	16,67%	
Formação Após Chegada ao País de Destino								
				0	0	0	0,00%	
Formação Em Tempo Real	Quando chegou a Paris, já conhecia Paris antes? Qual foi o primeiro impacto?	"Eu estive com uma americana a (...) e está visto."	"(...) estive com uma americana a escolher casa durante dois, três dias, e ela levou-me a sítios fabulosos (...)"	2	2	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
	E depois de estar instalado em Paris, quais foram as principais dificuldades que sentiu?	"E ali, tive que me (...) dias, por isso..."	"(...) conseguia vir a casa de quinze em quinze dias (...)"	1	1	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
	E foi por sua opção?	"Tive apoio ao nível (...) coisas desse tipo."	"Tive apoio ao nível das utilities, ajudaram a pôr o contrato do gás, da electricidade (...)"	3	3	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
		"Este pacote eu tive (...) uma expatriação."	"Este pacote eu tive (...)"	1	1	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
		"Foi mais ajudarem-me a instalar-me."	"(...) ajudarem-me a instalar-me."	1	1	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
		"Foi mais no aspecto (...) tenho televisão."	"(...) água (...) luz (...) televisão."	3	3	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
		"Se quiseres isto tens que ir ali".	"Se quiseres isto tens que ir ali".	1	1	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
		"Está aqui um mapa (...) de telefone..."	"Está aqui um mapa, uma série de dicas, números de telefone..."	3	3	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
		"E aí a Empresa Alfa ajudou-me."	"(...) Empresa Alfa ajudou-me."	1	1	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
		"Foi basicamente isso, os contratos com o senhorio..."	"(...) os contratos com o senhorio..."	1	1	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
	E foi mantendo o contacto com a Empresa Alfa em Portugal?	"Não, isso não."	"Não, isso não."	1	0	1		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
	Estou a falar a nível dos Recursos Humanos...	"Não, mas se (...) primeiros a ajudar."	"Não, mas se tivesse necessidade seriam os primeiros a ajudar."	2	1	1		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
"Quando eu contactava (...) questões de impostos..."		"(...) contactava com os Recursos Humanos (...) por questões de férias, ou por questões de impostos..."	2	2	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado	
Mas sentia que podia contar com os Recursos Humanos se fosse necessário? Sentia esse apoio?	"Sim, sem dúvida."	"Sim, sem dúvida."	1	1	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado	
				23	21	2	76,67%	
Família do Expatriado ser Abrangida pela Formação								
				0	0	0	0,00%	
Conteúdos da Formação	E foi por sua opção?	"Fiz uma visita à cidade, à procura de casa."	"(...) visita à cidade, à procura de casa."	2	2	0		
				2	2	0	6,67%	
				30	25	5	100,00%	
			Total					

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 3

Sem Referência

Sem Referência	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			Observações
				+	-	%	
Sem Referência	Vou começar por perguntar-lhe como é que surgiu a oportunidade da expatriação?	"Então mas isso é mesmo verdade?"	-	-	-	-	-
		"Whenever you want ..."	-	-	-	-	-
	E sentia falta do apoio da família?	"Eles estavam a construir (...) cá também!"	-	-	-	-	-
	E foi mantendo o contacto com a Empresa Alfa em Portugal?	"A Empresa Alfa em Portugal (...) termos de trabalho."	-	-	-	-	-

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 4							
Categoria: Expatriação							
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			Observações
				+	-	%	
Características da Expatriação	Qual foi o país de acolhimento da expatriação?	"Portanto, eu fui expatriado para os Estados Unidos."	"(...) expatriado (...) Estados Unidos."	1	1	0	
	E qual foi a duração da expatriação?	"A expatriação (...) dois anos e meio."	"(...) dois anos e meio."	1	1	0	
				2	2	0	11,76%
Importância da Expatriação	Qual foi a primeira impressão quando teve conhecimento que seria destacado para outro país?	"Mas apesar disso, fiquei (...) como pelo desafio cultural."	"(...) desafio profissional (...) desafio cultural."	2	2	0	
	E isso permitiu-lhe uma progressão na carreira...	"Sim, sim, aliás, essa é uma (...) do desafio cultural."	"(...) do desafio cultural."	1	1	0	
	E a nível das competências técnicas e que características pessoais considera terem sido aperfeiçoadas durante a expatriação?	"A visão global do (...) liderança intercultural."	"A visão global do negócio, um conhecimento mais aprofundado das áreas tecnológicas (...)"	2	2	0	Desenvolvimento de competências técnicas importantes para a função.
				5	5	0	29,41%
Progressão na Carreira	Porque é que foi expatriado? Como é que surgiu essa oportunidade? Foi através da empresa ou já tinha manifestado interesse na expatriação?	"Bem... a oportunidade da (...) com mais responsabilidades."	"(...) permitia ascender na minha carreira, uma função com mais responsabilidade."	2	2	0	
	E qual a função que desempenhava antes da expatriação e durante a expatriação?	"Antes de ser expatriado era (...) do grupo nos Estados Unidos."	"Antes (...) era supervisor de engenharia industrial e depois enquanto fui expatriado passei a exercer funções de supervisão de engenharia avançada e suporte técnico (...)"	2	2	0	
	E isso permitiu-lhe uma progressão na carreira...	"Sim, sim, aliás, essa é uma (...) do desafio cultural."	"Sim, sim (...) vantagens da expatriação e uma das razões que (...) motivaram a aceitar o <i>assignment</i> (...)"	3	3	0	
				7	7	0	41,18%
Repatriação	Também tinha oportunidade de regressar caso não se adaptasse...	"Sim, se as coisas corresse (...) uma função para ocupar."	"(...) se as coisas corresse (...) mal tinha essa oportunidade e tinha a garantia de ter cá uma função para ocupar."	3	2	1	
				3	2	1	17,65%
Total				17	16	1	100,00%

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 4									
Categoria: Adaptação Cultural									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações	
Importância da Família na Expatriação	Qual foi a primeira impressão quando teve conhecimento que seria destacado para outro país?	"Depois também há a questão (...) ainda eram pequeninas."	"a família, eu optei por levar a minha família comigo, já tinha as minhas filhas (...) surgiram-me algumas dúvidas (...) adaptação delas a outro país (...)"	3	2	1			
	E isso permitiu-lhe uma progressão na carreira...	"O meu receio era mais (...) preocupava-me mais."	"(...) receio era mais pela adaptação da minha família (...) preocupava-me mais."	2	0	2			
	Vou colocar-lhe uma questão um pouco mais pessoal, mas pela simples razão de que a família é um factor que pode influenciar o sucesso da expatriação. É casado? Já disse que tem filhas...	"Concordo totalmente."	"Concordo totalmente."		1	1	0		
		"Sim sou casado e tenho três filhas."	"Sim sou casado e tenho três filhas."		1	1	0		
		"Não imagino ter aceite este assignment se não tivesse levado a minha família comigo."	"Não imagino ter aceite (...) se não tivesse levado a minha família comigo."		2	1	1		
		"Provavelmente não teria ido."	"Provavelmente não teria ido."		1	0	1		
		"É importante para (...) apoiaram-me bastante."	"É importante (...) ter a minha família comigo e apoiaram-me bastante."		2	2	0		
		"Pude escolher uma casa (...) que tínhamos que fazer?"	"(...) as minhas filhas eram pequenas (...) preocupação se elas adoessem "o que é que tínhamos que fazer"."		2	0	2		
	Quais foram as principais dificuldades que sentiu quando chegou aos Estados Unidos?	"Tivemos que escolher (...) o que precisávamos."	"(...) para toda a família (...)"		1	0	1		
		"Depois tivemos que (...) para se adaptarem."	"(...) encontrar uma escola para as nossas filhas (...) sentissem confortáveis e fosse fácil para se adaptarem."		3	0	3		
	Pois... efectivamente existem muitas diferenças entre nós e os americanos. E durante a expatriação o que sentiu mais falta de Portugal?	"Senti muito a falta da família que cá ficou."	"Senti (...) falta da família que cá ficou."		1	0	1		
		"Os pais, os irmãos, os cunhados, os primos..."	"Os pais, os irmãos, os cunhados, os primos..."		4	0	4		
		"E estamos a uma distância (...) vezes por ano."	"(...) não nos permitia vermo-nos muitas vezes por ano."		1	0	1		
		"Mas pronto... tivemos que nos (...) fácil de nos adaptarmos."	"(...) até mesmo do calor da família que deixámos cá (...)"		1	1	0		
	Agora vou pedir-lhe identifique duas situações do dia-a-dia em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente comparativamente ao que assumiria caso estivesse em Portugal.	"Por um lado, porque foi (...) ninguém pode falar."	"(...) foi um modo de fazer a minha mulher integrar-se localmente (...)"		1	1	0		
		"Até mesmo para as minhas (...) computador como cá."	"(...) as minhas filhas que tinham (...) máds da idade delas com quem brincar (...)"		1	1	0		
	E como caracteriza a sua adaptação face à envolvente geral do país? Como é que se sentia nos Estados Unidos?	"E a minha família (...) mais importante."	"E a minha família também, e isso era o mais importante."		2	2	0		
		"Fiquei muito satisfeito (...) bem quanto eu."	"Fiquei (...) satisfeito (...) adaptaram tão bem quanto eu."		2	2	0		
	E de que modo a sua situação familiar influenciou a sua adaptação à nova envolvente? Acha que a família foi importante na sua adaptação?	"Claro que sim, como (...) perto de mim."	"Claro que sim (...) não imagino a expatriação sem ter a minha família perto de mim."		2	2	0		
		"E depois a interactividade (...) integração da família."	"(...) a escola das minhas filhas obrigava, era uma ajuda para a integração da família."		2	2	0		
"As minhas filhas fizeram (...) da minha mulher."		"As minhas filhas fizeram amigos na escola (...) ajudou à integração quer das minhas filhas, quer da minha mulher."		3	3	0			
E durante a expatriação, como era o seu dia-a-dia e como ocupava o seu tempo livre?	"No tempo livre (...) à que tínhamos cá."	"(...) estava com a minha família, tínhamos uma vida familiar semelhante à que tínhamos cá."		2	2	0			
Identifique quatro factores-chave que considera que estão na base do sucesso da expatriação.	"E o facto de ter a minha família comigo."	"(...) ter a minha família comigo."		1	1	0			
Um das questões finais... Qual o balanço que faz da Experiência da Expatriação?	"Positivo para mim (...) especialmente as filhas."	"(...) excepcional para restante família, especialmente as filhas."		2	2	0			
E voltaria a repetir a experiência?	"Hoje em dia (...) minhas filhas."	"(...) pela idade das minhas filhas."		1	0	1			
	"Foi muito bom ter (...) uma boa decisão."	"(...) agora para a família já não seria uma boa decisão."		2	0	2			
				46	26	20	19,17%		
Adaptação à Envolvente em Geral	E após a chegada ao país de acolhimento, qual foi o primeiro impacto?	"Fiquei satisfeito com (...) as pessoas..."	"(...) envolvente em si, o sítio onde íamos morar, a cidade (...)"	3	3	0			
	Quais foram as principais dificuldades que sentiu quando chegou aos Estados Unidos?	"Tivemos que escolher (...) o que precisávamos."	"(...) uma casa com condições (...) mobilar (...) com tudo o que precisávamos."		2	2	0		
		"As mobílias básicas (...) os electrodomésticos..."	"As mobílias básicas, os quartos, a sala, a cozinha, os electrodomésticos."		5	5	0		
		"Tivemos também que (...) usamos o sistema inglês."	"(...) sistema de pesos e medidas locais (...) é um bocadinho confuso (...)"		2	0	2		
		"Outra coisa, as casas (...) tempo a passar."	"(...) casas não têm persianas ou portadas (...) dá-nos uma sensação de insegurança (...)"		2	0	2		
		"Mas com o tempo (...) superou facilmente."	"(...) tudo se superou facilmente."		1	1	0		
"Apesar destas dificuldades (...) processo de adaptação."	"(...) sentimo-nos muito confortáveis no sítio onde morávamos (...)"		2	2	0				

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 4								
Categoria: Adaptação Cultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Adaptação à Envoltente em Geral	E quais foram as principais diferenças culturais que identificou entre Portugal e os Estados Unidos? São países bastante diferentes...	"É um país bastante (...) aqui, por exemplo."	"(...) temos todo o tipo de lojas que vendem todo o tipo de produtos (...)"	2	2	0		
		"É como se o (...) para nós."	"É como se o bairro onde vivemos (...)"	1	1	0		
		"Aprendemos bastante (...) de vida deles."	"Aprendemos bastante sobre a cultura americana e o modo de vida deles."	2	2	0		
		"Depois... a participação dos (...) maior lá do que cá."	"(...) a participação dos pais na escola dos filhos, na igreja, em actividades cívicas (...)"	3	3	0		
		"São muito preocupados com (...) reuniões com os professores..."	"(...) preocupados com as escola dos filhos, saber o que se passa (...) os problemas da escola, quem são os colegas dos filhos (...) reuniões com os professores..."	5	5	0		
		"Acabámos por ficar (...) mais próximo."	"Acabámos por ficar (...) sensibilizados para esse acompanhamento mais próximo."	1	1	0		
		"E no geral acabámos (...) que fossemos aceites."	"E no geral acabámos por interiorizar esses hábitos (...)"	1	1	0		
		"Outra coisa... a limpeza (...) comparando a nós Portugal."	"(...) a limpeza, o civismo na condução (...)"	2	2	0		
		"As ruas extremamente (...) regras na estrada."	"As ruas extremamente limpas (...) respeitam as regras na estrada."	2	2	0		
	"Eles também têm (...) também ajuda."	"(...) legislação muito rigorosa (...) ajuda."	2	2	0			
	Pois... efectivamente existem muitas diferenças entre nós e os americanos. E durante a expatriação o que sentiu mais falta de Portugal?	"E estamos a uma distância (...) vezes por ano."	"E estamos a uma distância muito grande (...)"	1	0	1		
		"Depois o clima ameno (...) mais rigorosos."	"(...) lá os verões e os invernos são mais rigorosos."	2	0	2		
		"E, sem dúvida (...) sardinhas!"	"(...) senti muita falta do pão e sardinhas!"	2	0	2		
		"Mas pronto... tivemos que nos (...) fácil de nos adaptarmos."	"(...) tivemos que nos adaptar (...) quer a nível da comida, do clima (...)"	3	3	0		
		"E também não houve problema nenhum."	"E também não houve problema nenhum."	1	1	0		
		"O nosso principal objectivo (...) pessoas que nos rodeavam."	"(...) quer ao país em si (...)"	1	1	0		
	Agora vou pedir-lhe identifique duas situações do dia-a-dia em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente comparativamente ao que assumiria caso estivesse em Portugal.	"Bem... estando nós num país diferente (...) nossos comportamentos e hábitos."	"(...) clima, comida (...) hábitos, estilos de vida (...) vida muda (...)"	5	5	0		
		"Por exemplo, o ir à (...) Domingo à missa."	"(...) passei a ter uma participação activa na igreja e gosto em ir ao Domingo à missa."	2	2	0		
		"Por um lado, porque foi (...) ninguém pode falar."	"(...) lá as actividades relacionadas com a igreja (...)"	1	1	0		
		"Por outro lado a missa (...) estava habituado cá."	"(...) a missa em si, a participação e o que é falado (...)"	2	2	0		
		"Lá nós temos uma participação (...) com aquelas pessoas."	"Lá nós temos uma participação activa, debatemos os assuntos, partilhamos experiências (...)"	3	3	0		
		"Passei a ir todos os domingos (...) integrado naquele grupo."	"Passei a ir todos os domingos à missa (...)"	1	1	0		
		"Outra coisa que eles (...) umas festas no bairro."	"(...) eles fazem muito lá (...) festas no bairro."	1	1	0		
		"Mas a participação nessas (...) de nos integrarmos."	"(...) participação nessas festas do bairro (...)"	1	1	0		
	E como caracteriza a sua adaptação face à envoltente geral do país? Como é que se sentia nos Estados Unidos?	"Sentia-me bem, sentia-me confortável."	"Sentia-me bem, sentia-me confortável."	2	2	0		
		"E nesta experiência a (...) sido mais difícil."	"(...) foi muito fácil (...) quer à cultura, ao país em si (...)"	3	3	0		
		"Mas foi fácil, de uma (...) sempre muito optimista."	"(...) foi fácil (...) sempre muito optimista."	2	2	0		
		"O que foi mais complicado mesmo foi o clima."	"(...) mais complicado mesmo foi o clima."	1	0	1		
		"O clima lá é muito seco e não estávamos habituados."	"O clima lá é muito seco (...)"	1	0	1		
	E sente que foi mais difícil a adaptação à envoltente cultural dos Estados Unidos ou à envoltente organizacional?	"À envoltente cultural, sem dúvida."	"À envoltente cultural, sem dúvida."	2	0	2		
E durante a expatriação, como era o seu dia-a-dia e como ocupava o seu tempo livre?	"Aproveitava também para (...) os nossos amigos..."	"(...) cuidar do jardim, dávamos umas voltas pelas redondezas, conhecermos sítios novos (...)"	3	3	0			
				78	65	13	32,50%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 4									
Categoria: Adaptação Cultural									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações	
Adaptação à População Local	E após a chegada ao país de acolhimento, qual foi o primeiro impacto?	"Tiquei satisfeito com (...) as pessoas..."	"(...) as pessoas..."	1	1	0			
		"Por exemplo, assim que (...) no que fosse necessário."	"(...) chegámos recebemos uma visita dos vizinhos com uma pequena prenda de boas vindas (...) oferecerem-se para ajudar no que fosse necessário."	3	3	0			
		"Foram muito simpáticos."	"Foram muito simpáticos."	1	1	0			
	Quais foram as principais dificuldades que sentiu quando chegou aos Estados Unidos?	"Apesar destas dificuldades (...) processo de adaptação."	"(...) as pessoas à volta também ajudaram no nosso processo de adaptação."	1	1	0			
		E quais foram as principais diferenças culturais que identificou entre Portugal e os Estados Unidos? São países bastante diferentes...	"Senti que lá existe (...) forte do que cá."	"(...) existe, e é muito preservado, o conceito de bairro e de vizinhança (...)"	2	2	0		
	"As pessoas conhecem-se (...) espírito de entreajuda."		"As pessoas conhecem-se (...) grande espírito de entreajuda."	2	2	0			
	"É como se o (...) para nós."		"(...) fosse uma família para nós."	1	1	0			
	"São muito acolhedores."		"São muito acolhedores."	1	1	0			
	"O apoio dos vizinhos e (...) nós era estranho."		"O apoio dos vizinhos e a ajuda (...) integrar-nos na vizinhança (...) importante para (...) sentíssemos bem num sítio que para nós era estranho."	4	4	0			
	"E eles depois até (...) somos de outro país."		"E eles (...) sentir (...) curiosidade em conhecer-nos, porque somos de outro país."	2	2	0			
	"Foi mesmo muito bom."		"Foi mesmo muito bom."	1	1	0			
	Pois...efectivamente existem muitas diferenças entre nós e os americanos. E durante a expatriação o que sentiu mais falta de Portugal?	"E...foi fácil... (...) bastante acessíveis."	"(...) as pessoas (...) bastante acessíveis."	1	1	0			
		"O nosso principal objectivo (...) pessoas que nos rodeavam."	"(...) quer com as pessoas que nos rodeavam."	1	1	0			
		"Fizemos lá muitos (...) quando calha."	"Fizemos lá muitos amigos e ainda falamos com eles (...)"	2	2	0			
	Agora vou pedir-lhe identifique duas situações do dia-a-dia em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente comparativamente ao que assumiria caso estivesse em Portugal.	"Vivíamos pertíssimo deles."	"Vivíamos pertíssimo deles."	1	1	0			
		Bem...estando nós num país diferente (...) nossos comportamentos e hábitos."	"Bem...estando nós num país diferente (...) nossos comportamentos e hábitos."	"(...) pessoas (...) as pessoas com quem nos relacionamos mudam"	1	1	0		
			"Por um lado, porque foi (...) ninguém pode falar."	"(...) são um meio de convivência (...)"	1	1	0		
			"Lá nós temos uma participação (...) com aquelas pessoas."	"(...) ajudamo-nos uns aos outros (...) passar um bom momento com aquelas pessoas."	2	2	0		
			"Passei a ir todos os domingos (...) integrado naquele grupo."	"(...) momento de convívio (...) bem-disposto e que (...) fazia-me sentir integrado naquele grupo."	3	3	0		
		E como caracteriza a sua adaptação face à envolvente geral do país? Como é que se sentia nos Estados Unidos?	"E fomos sempre bem acolhidos."	"E fomos sempre bem acolhidos."	1	1	0		
			"Outra coisa que eles (...) umas festas no bairro."	"(...) têm um espírito muito bairrista, muito próximo entre eles (...)"	2	2	0		
			"E aí convivemos bastante, dançamos, cantamos."	"(...) convivemos bastante (...)"	1	1	0		
			"Existe um grande espírito de proximidade."	"Existe um grande espírito de proximidade."	1	1	0		
			"E nós acabámos (...) divertíamo-nos bastante."	"(...) divertíamo-nos bastante."	1	1	0		
	"Era muito saudável aquela convivência no bairro"		"Era muito saudável aquela convivência no bairro"	1	1	0			
	E como foi a interacção com a população local? Daquilo que falou penso que tenha sido bastante fácil estabelecer relações harmoniosas com as pessoas...	"Mas a participação nessas (...) de nos integrarmos."	"(...) uma boa maneira de nos integrarmos."	1	1	0			
		E como caracteriza a sua adaptação face à envolvente geral do país? Como é que se sentia nos Estados Unidos?	"E nesta experiência a (...) sido mais difícil."	"(...) às pessoas (...) se não tivessem sido as pessoas que conhecemos (...) teria sido mais difícil."	2	2	0		
			"Sim, sim (...) pessoas lá."	"Sim, sim, dávamo-nos muito bem com as pessoas lá."	2	2	0		
		E como foi a interacção com a população local? Daquilo que falou penso que tenha sido bastante fácil estabelecer relações harmoniosas com as pessoas...	"Eram pessoas (...) fácil trato."	"(...) fácil relacionamento, de fácil trato."	2	2	0		
			"Foi fácil a adaptação à população de lá."	"Foi fácil a adaptação à população de lá."	1	1	0		
"E eles também são uma (...) países do mundo."	"(...) população multirracial (...) interessante (...) partilhámos experiências culturais e acabamos por conhecer não só a cultura americana (...)"		4	4	0		Evidência de competências de curiosidade cultural.		
	"E depois são pessoas (...) cumplicidade, de certa forma."	"(...) comportamento muito correcto e proactivo e isso facilita (...) estabelecimento de relações (...) criamos (...) cumplicidade (...)"	4	4	0				

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 4								
Categoria: Adaptação Cultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Adaptação à População Local	E de que modo a sua situação familiar influenciou a sua adaptação à nova envolvente? Acha que a família foi importante na sua adaptação?	"E depois a interactividade (...) integração da família."	"(...) a interactividade (...)"	1	1	0		
		"As minhas filhas fizeram (...) da minha mulher."	"(...) fomos conhecendo os pais dos amigos delas (...)"	1	1	0		
		"Tudo obrigava (...) muito bom."	"(...) esta envolvência (...) foi muito bom."	1	1	0		
	E durante a expatriação, como era o seu dia-a-dia e como ocupava o seu tempo livre?	"Aproveitava também para (...) os nossos amigos..."	"(...) , recebíamos os nossos amigos de lá, visitávamos os nossos amigos..."	2	2	0		
	Identifique quatro factores-chave que considera que estão na base do sucesso da expatriação.	"Depois, as condições (...) de destino."	"(...) condições excepcionais na comunidade (...)"	1	1	0		
				60	60	0	25,00%	
Adaptação ao Trabalho	E quais foram as principais diferenças culturais que identificou entre Portugal e os Estados Unidos? São países bastante diferentes...	"E depois a nível (...) orientação para eles."	"(...) atenção para com o cliente é uma linha de orientação para eles."	2	2	0		
		"São muito direccionados (...) do cliente."	"(...) direccionados para o cliente e para a satisfação do cliente."	2	2	0		
	E relativamente à função que foi desempenhar e ao trabalho si como considera ter sido a sua adaptação?	"Foi fácil também."	"Foi fácil também."	1	1	0		
		"Eu sempre trabalhei (...) os prazos e isso tudo..."	"Eu sempre trabalhei em empresas americanas e com americanos, já conheço as maneiras deles de trabalhar (...)"	3	3	0		
	Identifique quatro factores-chave que considera que estão na base do sucesso da expatriação.	"Não houve dificuldade (...) mesmos objectivos..."	"Não houve dificuldade (...) a empresa era a mesma, as mesmas políticas, os mesmos objectivos..."	3	3	0		
E a nível das competências técnicas e que características pessoais considera terem sido aperfeiçoadas durante a expatriação?	"O acompanhamento profissional (...) conta bancária lá..."	"O acompanhamento profissional no país de destino (...)"	1	1	0			
				13	13	0	5,42%	
Choque Cultural	Quais foram as principais dificuldades que sentiu quando chegou aos Estados Unidos?	"Tivemos também que (...) usam o sistema inglês."	"(...) é diferente do nosso (...) eles usam o sistema inglês.""	2	0	2		
		"Outra coisa, as casas (...) tempo a passar."	"(...) leva algum tempo a passar."	1	0	1		
	E quais foram as principais diferenças culturais que identificou entre Portugal e os Estados Unidos? São países bastante diferentes...	"Sim, sim, não tem nada a ver."	"Sim, sim, não tem nada a ver."	1	1	0		
		"É um país bastante (...) aqui, por exemplo."	"É um país bastante desenvolvido (...) às vezes não encontramos aqui (...)"	2	2	0		
		"Senti que lá existe (...) forte do que cá."	"(...) é muito mais forte do que cá."	1	1	0		
		"Não estava nada à espera."	"Não estava nada à espera."	1	1	0		
		"A mim impressionou-me (...) claro!"	"(...) impressionou-me bastante, pela positiva (...)"	1	1	0		
		"Depois...a participação dos (...) maior lá do que cá."	"(...) tem um impacto muito maior lá do que cá."	1	1	0		
		"Outra coisa...a limpeza (...) comparando a nós Portugal."	"(...) completamente diferente comparando a nós Portugal."	1	1	0		
		"Mas fiquei impressionado, cá não é nada assim."	"(...) fiquei impressionado, cá não é nada assim."	2	2	0		
	Pois...efectivamente existem muitas diferenças entre nós e os americanos. E durante a expatriação o que sentiu mais falta de Portugal?	"É tudo muito (...) à portugueses."	"(...) mais...desleixado (...) à portugueses."	2	2	0		
		"Depois o clima ameno (...) mais rigorosos."	"(...) o clima ameno, nós temos um clima fantástico (...)"	2	0	2		
	Agora vou pedir-lhe identifique duas situações do dia-a-dia em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente comparativamente ao que assumiria caso estivesse em Portugal.	"A nossa gastronomia não tem comparação."	"A nossa gastronomia não tem comparação."	1	0	1		
		"Por um lado, porque foi (...) ninguém pode falar."	"(...) não é como cá (...)"	1	1	0		
		"Por outro lado a missa (...) estava habituado cá."	"(...) são totalmente diferentes do que estava habituado cá."	1	1	0		
E como caracteriza a sua adaptação face à envolvente geral do país? Como é que se sentia nos Estados Unidos?	"Mas a participação nessas (...) de nos integrarmos."	"(...) não me passaria pela cabeça em Portugal (...)"	1	1	0			
	"O clima lá é muito seco e não estávamos habituados."	"(...) não estávamos habituados."	1	0	1			
				22	15	7	9,17%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 4

Categoria: Adaptação Cultural

Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			%	Observações
				+	-			
Fases da Adaptação Cultural	E após a chegada ao país de acolhimento, qual foi o primeiro impacto?	"Foi um impacto positivo."	"Foi um impacto positivo."	1	1	0		
		"Fiquei satisfeito com (...) as pessoas..."	"Fiquei satisfeito (...)"	1	1	0		
	Quais foram as principais dificuldades que sentiu quando chegou aos Estados Unidos?	"Bem... quando vamos (...) a realidade do país."	"(...) fase inicial é tudo fantástico (...) estamos a tentar descobrir a realidade do país."	2	2	0		
		"Mas depois é verdade (...) lhes fazer face."	"Mas depois é verdade que nos deparamos com alguns obstáculos (...)"	2	2	0		
		"Mas com o tempo (...) superou facilmente."	"(...) com o tempo fomo-nos habituando (...)"	1	1	0		
		"Apesar destas dificuldades (...) processo de adaptação."	"Apesar destas dificuldades iniciais (...)"	1	1	0		
	E como caracteriza a sua adaptação face à envolvente geral do país? Como é que se sentia nos Estados Unidos?	"Fiquei muito satisfeito (...) bem quanto eu."	"(...) quanto eu."	1	1	0		
		"E nesta experiência a (...) sido mais difícil."	"E nesta experiência a adaptação (...)"	1	1	0		Fase de adaptação à envolvente.
		"Mas foi fácil, de uma (...) sempre muito optimista."	"(...) gradual (...) temos sempre um tempo para nos adaptarmos às diferenças e à mudança (...)"	2	2	0		
	E em algum momento sentiu que não iria conseguir adaptar-se à nova realidade, ao ponto de querer regressar a Portugal antes do final da expatriação?	"Sentia-me bem lá."	"Sentia-me bem lá."	1	1	0		Fase de adaptação à envolvente.
	Considera que se sentiu perfeitamente adaptado à nova realidade do país de acolhimento? Quando?	"Sim, ao fim de (...) adaptado."	"Sim, ao fim de seis meses senti que estava adaptado."	2	2	0		
		"Existe sempre aquele (...) como vamos resolver..."	"(...) período de adaptação (...) o que é que precisamos, como vamos resolver..."	3	3	0		
		"E depois disso feito (...) adaptados."	"E depois (...) estabelecemos (...) rotina e sentimo-nos adaptados."	3	3	0		
					21	21	0	8,75%
Total				240	200	40	100,00%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 4								
Categoria: Seleção								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registro (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Adequação à Função	Porque é que foi expatriado? Como é que surgiu essa oportunidade? Foi através da empresa ou já tinha manifestado interesse na expatriação?	"Bem... a oportunidade da (...) com mais responsabilidades."	"(...) por parte da Empresa Alfa (...) tinham um lugar para mim (...) considerando as funções que estava a desempenhar e o meu desempenho (...)"	4	4	0		
				4	4	0	5,56%	
Ambição para a Expatriação	Porque é que foi expatriado? Como é que surgiu essa oportunidade? Foi através da empresa ou já tinha manifestado interesse na expatriação?	"Mas obviamente que (...) comum acordo."	"(...) resposta final foi sempre minha (...) uma decisão de comum acordo."	2	2	0		
	Qual foi a primeira impressão quando teve conhecimento que seria destacado para outro país?	"Ficamos sempre um bocado apreensivos."	"Ficamos sempre um bocado apreensivos."	1	0	1		
		"Mas apesar disso, fiquei (...) como pelo desafio cultural."	"(...) muito satisfeito e muito entusiasmado (...) tinha curiosidade em viver (...)"	3	3	0		
	E voltaria a repetir a experiência?	"Hoje em dia (...) minhas filhas."	"Hoje em dia seria mais difícil (...)"	1	0	1		
"Foi muito bom ter (...) uma boa decisão."		"Foi muito bom ter tido esta experiência naquela altura (...)"	2	1	1			
O que mudaria na sua atitude numa eventual expatriação futura?	"Para além de termos (...) forma bem sucedida."	"(...) ambição de levarmos (...) missão (...)"	1	1	0			
				10	7	3	13,89%	
Adaptabilidade Cultural	E isso permitiu-lhe uma progressão na carreira...	"Mas eu sou uma pessoa (...) situações diferentes."	"(...) facilmente (...)"	1	1	0		
	E quais foram as principais diferenças culturais que identificou entre Portugal e os Estados Unidos? São países bastante diferentes...	"E... foi fácil... (...) bastante acessíveis."	"E... foi fácil... (...)"	1	1	0		
	E como caracteriza a sua adaptação face à envolvente geral do país? Como é que se sentia nos Estados Unidos?	"Eu sou uma pessoa (...) capacidade de adaptação."	"(...) grande (...)"	1	1	0		
	E em algum momento sentiu que não iria conseguir adaptar-se à nova realidade, ao ponto de querer regressar a Portugal antes do final da expatriação?	"Não, nunca senti essa necessidade."	"(...) nunca senti essa necessidade."	1	1	0		
				4	4	0	5,56%	
Experiência Internacional de Sucesso	Identifique quatro factores-chave que considera que estão na base do sucesso da expatriação.	"O conhecimento prévio do (...) a nossa instalação lá."	"O conhecimento prévio do país e cultura, já conhecia os Estados Unidos, às vezes ia lá em trabalho, já sabia (...) com o que podia contar (...)"	3	3	0		
	umas questões finais... Qual o balanço que faz da Experiência da Expatriação?	"Positivo para mim (...) especialmente as filhas."	"Positivo para mim (...)"	1	1	0		
	Foi-lhe dado algum tipo de formação intercultural no âmbito da expatriação?	"Já conhecia a cultura (...) bastante bem."	"Já conhecia a cultura, os hábitos e os costumes dos americanos (...)"	1	1	0		Conhecimento prévio do país através de viagens em trabalho.
	O que mudaria na sua atitude numa eventual expatriação futura?	"Não mudaria nada (...) comportamentos e atitudes."	"(...) correu tudo muito bem (...)"	1	1	0		
				6	6	0	8,33%	
Competências e Características do Expatriado	E isso permitiu-lhe uma progressão na carreira...	"Gosto muito (...) culturas também."	"Gosto muito de conhecer novas culturas (...)"	1	1	0		
		"Mas eu sou uma pessoa (...) situações diferentes."	"(...) adapto (...) à mudança e a situações diferentes."	2	2	0		
	E como caracteriza a sua adaptação face à envolvente geral do país? Como é que se sentia nos Estados Unidos?	"Eu sou uma pessoa (...) capacidade de adaptação."	"(...) capacidade de adaptação."	1	1	0		
	E que características de personalidade considera que foram fundamentais para adaptação ao país de acolhimento da expatriação?	"O optimismo e abertura de espírito."	"O optimismo e abertura de espírito."	2	2	0		
	E a nível das competências técnicas e que características pessoais considera terem sido aperfeiçoadas durante a expatriação?	"A visão global do (...) liderança intercultural."	"(...) liderança intercultural."	1	1	0		
Foi-lhe dado algum tipo de formação intercultural no âmbito da expatriação?	"Trabalhavam na minha equipa (...) de várias nacionalidades."	"(...) saber gerir equipas com pessoas de várias nacionalidades."	1	1	0			
				1	1	0		Sensibilidade cultural e facilidade em aprender outras línguas.
				9	9	0	12,50%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 4

Categoria: Selecção

Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			%	Observações
				+	-			
Inteligência Cultural	Qual foi a primeira impressão quando teve conhecimento que seria destacado para outro país?	"Vamos para um país (...) a essa nova realidade."	"(...) para um país diferente, com uma cultura diferente e temos que nos adaptar a essa nova realidade."	3	3	0		
	Quais foram as principais dificuldades que sentiu quando chegou aos Estados Unidos?	"Mas depois é verdade (...) lhes fazer face."	"(...) temos que arranjar soluções para lhes fazer face."	1	1	0		
		"Tivemos também que (...) usam o sistema inglês."	"Tivemos também que nos habituar (...)"	1	1	0		
	E quais foram as principais diferenças culturais que identificou entre Portugal e os Estados Unidos? São países bastante diferentes...	"Faz mesmo (...) estar deles."	"Faz (...) parte da cultura deles, da maneira de estar deles."	2	2	0		
		"Para eles é (...) esses rituais."	"Para eles é muito importante irem à igreja (...) rituais."	1	1	0		
		"E no geral acabámos (...) que fossemos aceites."	"(...) inevitavelmente (...) estávamos ali a viver inseridos naquela sociedade e também havia interesse da nossa parte em sermos integrados (...) fossemos aceites."	4	4	0		
	Pois... efectivamente existem muitas diferenças entre nós e os americanos. E durante a expatriação o que sentiu mais falta de Portugal?	"Mas pronto...tivemos que nos (...) fácil de nos adaptarmos."	"(...) estávamos num país diferente (...) e tínhamos que nos adaptar, encontrar compensações para aquilo que sentíamos falta (...) com esta mentalidade é mais fácil de nos adaptarmos."	4	4	0		
		"O nosso principal objectivo (...) pessoas que nos rodeavam."	"(...) sentimo-nos confortáveis e acho que conseguimos alcançar esse nível de conforto e de adaptação (...)"	3	3	0		
	Agora vou pedir-lhe identifique duas situações do dia-a-dia em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente comparativamente ao que assumiria caso estivesse em Portugal.	"Bem...estando nós num país diferente (...) nossos comportamentos e hábitos."	"(...) num país diferente, com condições diferentes (...) temos sempre que assumir comportamentos diferentes (...) queremos fazer parte daquele meio e daquele grupo, e tem que haver esse esforço da nossa parte e, inevitavelmente, temos que alterar os nossos comportamentos e hábitos."	8	8	0		
		"E nós acabámos (...) divertíamo-nos bastante."	"E nós (...) entrar na onda deles (...)"	1	1	0		
	Considera que se sentiu perfeitamente adaptado à nova realidade do país de acolhimento? Quando?	"Existe sempre aquele (...) como vamos resolver..."	"(...) analisamos as diferenças entre países "(...)"	1	1	0		
	Identifique quatro factores-chave que considera que estão na base do sucesso da expatriação.	"O conhecimento prévio do (...) a nossa instalação lá."	"(...) fazer um plano do que devíamos fazer para facilitar a nossa instalação lá."	1	1	0		
	O que mudaria na sua atitude numa eventual expatriação futura?	"Não mudaria nada (...) comportamentos e atitudes."	"Não mudaria nada (...) teria os mesmos comportamentos e atitudes."	2	0	2		
		"O importante é percebermos (...) plano de adaptação."	"(...) percebermos que temos que nos adaptar à realidade do país para onde vamos, apesar de (...) dificuldades (...) traçarmos um plano de adaptação."	3	3	0		
"Para além de termos (...) forma bem sucedida."		"(...) termos sempre consciente o objectivo (...) bem sucedida."	2	2	0			
"Se assim for (...) correr mal."		"Se assim for, não há motivo para correr mal."	2	1	1			
				39	36	3	54,17%	
Processo de Selecção								
				0	0	0	0,00%	
Total				72	66	6	100,00%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 4									
Categoria: Formação Intercultural									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações	
Importância da Formação Intercultural	Foi-lhe dado algum tipo de de formação intercultural no âmbito da expatriação?	"Mas também (...) sido importante."	"(...) não achei que tivesse sido importante."	1	0	1			
		"Já conhecia a cultura (...) bastante bem."	"(...) não se justificava formação nesse aspecto."	1	0	1			
		"Eu fiz foi uma viagem (...) no país ou não."	"(...) para decidirmos em conjunto se ficaríamos no país ou não."	1	1	0			
	E quando chegou e durante a expatriação nunca teve formação?	"Agora formação no (...) bem sem formação."	"(...) formação... não foi fundamental (...) adaptámo-nos muito bem sem formação."	3	0	3			
				6	1	5	15,79%		
Formação Antes da Expatriação	Foi-lhe dado algum tipo de de formação intercultural no âmbito da expatriação?	"Não, na altura não se proporcionou."	"(...) não se proporcionou."	1	0	1			
		"Foi tudo muito (...) até ir para lá."	"Foi (...) rápido desde que aceitei a expatriação até ir para lá."	1	0	1			Impossibilidade de ministrar formação.
		"Apesar de saber que (...) e de línguas."	"(...) a Empresa Alfa disponibiliza esse tipo de cursos interculturais e de línguas."	1	1	0			
		"Eu fiz foi uma viagem (...) no país ou não."	"(...) antes da expatriação (...)"	1	1	0			
		"E isso foi importante (...) antes de irem para lá."	"(...) antes de irem para lá."	1	1	0			
				5	3	2	13,16%		
Formação Após Chegada ao País de Destino	E quando chegou e durante a expatriação nunca teve formação?	"Não, quando chegámos (...) segurança, contactos..."	"(...) quando chegámos tivemos uma reunião com os recursos humanos (...)"	1	1	0			
				1	1	0	2,63%		
Formação Em Tempo Real	Vou colocar-lhe uma questão um pouco mais pessoal, mas pela simples razão de que a família é um factor que pode influenciar o sucesso da expatriação. É casado? Já disse que tem filhas...	"E a Empresa Alfa (...) nesse sentido."	"(...) Empresa Alfa (...) apoiou bastante (...)"	1	1	0			Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
		"Pude escolher uma casa (...) que tínhamos que fazer?"	"(...) escolher uma casa com as condições que (...) agradavam (...) apoio em termos de saúde (...)"	2	2	0			Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
		"Mas a Empresa (...) foi necessário."	"(...) Empresa Alfa apoiou-me sempre que foi necessário."	1	1	0			Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
	Quais foram as principais dificuldades que sentiu quando chegou aos Estados Unidos?	"Mas aqui tivemos (...) como lhe disse."	"(...) tivemos sempre o apoio da Empresa Alfa (...)"	1	1	0			Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
	Pois... efectivamente existem muitas diferenças entre nós e os americanos. E Durante a expatriação o que sentiu mais falta de Portugal?	"Vínhamos a Portugal (...) também facilitava."	"Vínhamos a Portugal duas/três vezes por ano (...) se (...) fosse necessária uma deslocação extra, a Empresa Alfa (...) facilitava."	2	2	0			Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
	Identifique quatro factores-chave que considera que estão na base do sucesso da expatriação.	"O acompanhamento profissional (...) conta bancária lá..."	"(...) a procura de casa, de escolas, tratar daquelas coisas chatas, como o gás, a água, abrir conta bancária lá..."	4	4	0			Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
	E quando chegou e durante a expatriação nunca teve formação?	"Não, quando chegámos (...) segurança, contactos..."	"Não (...) deram-nos algumas indicações sobre segurança, contactos..."	2	2	0			
				4	4	0			Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
				17	17	0	44,74%		
Família do Expatriado ser Abrangida pela Formação	Vou colocar-lhe uma questão um pouco mais pessoal, mas pela simples razão de que a família é um factor que pode influenciar o sucesso da expatriação. É casado? Já disse que tem filhas...	"Pude escolher uma casa (...) que tínhamos que fazer?"	"(...) ajudaram na escolha da escola (...) para a minha família também (...)"	2	2	0			
		"O acompanhamento profissional (...) conta bancária lá..."	"(...) escolas (...)"	1	1	0			
	Foi-lhe dado algum tipo de de formação intercultural no âmbito da expatriação?	"Eu fiz foi uma viagem (...) no país ou não."	"(...) com a minha família (...)"	1	1	0			
		"E isso foi importante (...) antes de irem para lá."	"(...) elas (...)"	1	1	0			
	E quando chegou e durante a expatriação nunca teve formação?	"O apoio dos recursos humanos (...) muito importante."	"(...) escola (...)"	1	1	0			
				6	6	0	15,79%		
Conteúdos e Técnicas da Formação	Foi-lhe dado algum tipo de de formação intercultural no âmbito da expatriação?	"Apesar de saber que (...) e de línguas."	"(...) cursos interculturais e de línguas."	2	2	0			
		"Eu fiz foi uma viagem (...) no país ou não."	"Eu fiz foi uma viagem Estados Unidos (...)"	1	1	0			
				3	3	0	7,89%		
Total				38	31	7	100,00%		

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 5								
Categoria: Expatriação								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			%	Observações
				+	-			
Características da Expatriação	Vou começar por perguntar-lhe como é que surgiu a oportunidade da expatriação? Foi por sua iniciativa ou foi uma proposta da Empresa Alfa?	"A Empresa Alfa na altura (...) lá e esse tipo de coisas."	"(...) o contrato (...)"	1	1	0		
	Como disse, foi expatriada para Colónia não é?	"Sim, sim, estive (...) três anos."	"(...) Colónia, na Alemanha, durante três anos."	2	2	0		
				3	3	0	13,04%	
Importância da Expatriação	E que função é que desempenhava antes e durante da expatriação?	"Portanto, apesar de a (...) maiores responsabilidades."	"(...) oportunidade (...)"	1	1	0		
		E eu vi essa situação (...) muito satisfeita.	"(...) um desafio mesmo (...)"	1	1	0		
	Portanto, a expatriação permitiu-lhe uma ascensão na carreira...	"Sim, sim permitiu-me (...) aquisição de <i>know-how</i> ."	"(...) desenvolvimento de competências e a aquisição de <i>know-how</i> ."	2	2	0		
	E a nível das competências técnicas quais considera terem sido aperfeiçoadas durante a expatriação?	"Ao nível técnico (...) novas aprendizagens."	"(...) a língua alemã, não conhecia, passei a conhecer (...)"	2	2	0		Desenvolvimento de competências técnicas.
		"Nesse sentido muito (...) voltei para Portugal."	"(...) muito enriquecedor e pude aplicar esse conhecimento (...)"	2	2	0		
		"Senti valor acrescentado para mim mesma."	"(...) valor acrescentado para mim mesma."	1	1	0		
		"Ao nível pessoal (...) auto-confiança sem dúvida."	"(...) expatriação veio incrementar a minha auto-confiança (...)"	1	1	0		Desenvolvimento de competências.
		"As competências interrelacionais (...) competências interrelacionais."	"(...) a expatriação permitiu desenvolver minhas competências interrelacionais."	1	1	0		
"Foi uma experiência magnífica (...) conhecer a Europa."	"(...) abriu horizontes (...) permitiu em termos culturais conhecer a Europa."	3	3	0				
				14	14	0	60,87%	
Progressão na Carreira	E que função é que desempenhava antes e durante da expatriação?	"Eu antes de ser expatriada (...) função de técnica superior."	"Eu antes de ser expatriada era psicóloga (...) depois (...) assumi uma função de técnica superior."	2	2	0		
		E eu vi essa situação (...) muito satisfeita.	"E eu vi essa situação como uma oportunidade (...)"	1	1	0		
	Portanto, a expatriação permitiu-lhe uma ascensão na carreira...	"Sim, sim permitiu-me (...) aquisição de <i>know-how</i> ."	"Sim, sim permitiu-me ascender na minha carreira (...)"	2	2	0		
				5	5	0	21,74%	
Repatriação	E a nível das competências técnicas quais considera terem sido aperfeiçoadas durante a expatriação?	"Nesse sentido muito (...) voltei para Portugal."	"(...) quando voltei para Portugal."	1	1	0		
				1	1	0	4,35%	
Total				23	23	0	100,00%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 5								
Categoria: Adaptação Cultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Importância da Família na Expatriação	Vou começar por perguntar-lhe como é que surgiu a oportunidade da expatriação? Foi por sua iniciativa ou foi uma proposta da Empresa Alfiá?	"A minha expatriação surgiu (...) <i>assignment</i> desta natureza."	"(...) ao meu marido (...) foi-lhe proposto um <i>assignment</i> desta natureza."	1	1	0		
		"E era minha intenção (...) ele ir e eu ficar."	"E era minha intenção acompanhar o meu marido (...) na nossa opinião, não fazia sentido ele ir e eu ficar."	3	3	0		
		"E então, manifestei o (...) juntei o útil ao agradável."	"(...) para onde o meu marido ia (...) juntei o útil (...)"	2	2	0		
	Vou começar por perguntar-lhe como é que surgiu a oportunidade da expatriação? Foi por sua iniciativa ou foi uma proposta da Empresa Alfiá?	"Mas fiquei muito (...) e isso facilitou."	"(...) ia com o meu marido e isso facilitou."	2	2	0		
		Colocando-lhe uma questão um pouco mais pessoal... Portanto, disse que era casada... E tinha filhos na altura em que foi expatriada? Eu coloco-lhe essa questão porque a família revela ser um factor muito importante na expatriação...	"Sim, sim, é muito importante (...) para este <i>assignment</i> ."	"Sim, sim, é muito importante (...) se não fosse meu marido ter sido expatriado também (...)"	2	1	1	
	"Mas respondendo à sua (...) decisão da expatriação."		"(...) não tinha filhos (...) facilitou (...)"	2	2	0		
	"Tanto a minha, como a do meu marido."		"(...) a do meu marido."	1	1	0		
	"Se fosse agora (...) mais ponderada."		"(...) agora (...) temos dois filhos (...) certamente uma decisão mais ponderada."	2	0	2		
	"Mas sem dúvida que (...) eu fosse com ele."		"(...) sem dúvida que a família é importante (...) senti a necessidade de acompanhar o meu marido e ele (...) que eu fosse com ele."	4	2	2		
	"Deve ser mais (...) situação destas."		"(...) mais complicado ir sozinho (...)"	1	0	1		
	E durante a expatriação o que sentiu mais falta de Portugal?	"Sem dúvida (...) que cá ficou."	"Sem dúvida (...) minha família que cá ficou."	2	0	2		
		"Eu tenho uma família (...) isso foi difícil."	"Eu tenho uma família muito grande (...) encontramos-nos várias vezes (...) foi difícil."	3	0	3		
		"Não substituem (...) as saudades."	"Não substituem a família (...)"	1	0	1		
	E de que modo considera que a sua situação familiar influenciou a sua adaptação à nova envolvente?	"O facto de há data (...) integração profissional e social."	"(...) não ter filhos e estar (...) com o meu marido (...) importante (...) existe um apoio (...) há mais liberdade (...)"	4	4	0		
		"Se existissem filhos (...) com menos de cinco anos."	"Se existissem filhos pequenos na altura, nunca poderia ter trabalhado (...)"	2	0	2		
		"Portanto, na altura (...) aquele contexto."	"(...) a minha situação familiar foi excelente para aquele contexto."	2	2	0		
		"Ajudou e facilitou (...) eles se adaptassem."	"Ajudou e facilitou bastante a adaptar-me (...) com o meu marido, e não ter filhos permitiu-me (...) trabalhar e não teria (...) preocupação (...) se adaptassem."	6	6	0		
	Portanto foi o timing perfeito para a expatriação...	"Sem dúvida, com (...) os tinha na altura."	"Sem dúvida, com o meu marido e sem filhos (...) não os tinha na altura."	4	4	0		
		"O marido para ter (...) ou triplicadas."	"O marido para ter apoio e sem filhos (...) mais complicado (...) preocupações redobradas, ou triplicadas"	4	2	2		
	Vou pedir-lhe que identifique quatro factores-chave que estão na base do sucesso da expatriação.	"Ter o meu marido comigo (...) sido mais difícil."	"(...) meu marido comigo, foi um apoio muito importante, sem ele teria sido mais difícil."	4	4	0		
E voltaria a repetir a experiência?		"Mas neste momento (...) marido ir também."	"(...) condição de ter que levar os meus filhos, o meu marido ir também."	3	0	3		
	"Gosto de ter a família comigo."	"Gosto de ter a família comigo."	1	1	0			
				56	37	19	26,42%	
Adaptação à Envolvente em Geral	E depois de chegar à Alemanha, qual foi o primeiro impacto que sentiu?	"Nós tínhamos a percepção (...) frias no início."	"(...) a nível do clima, da cultura (...)"	2	2	0		
	E depois de chegar à Alemanha, qual foi o primeiro impacto que sentiu?	"Algum receio do (...) outras pessoas."	"Algum receio do desconhecido, mas muito entusiasmo para (...) conhecer outras coisas, outras culturas (...)"	4	3	1		
		"Gosto mesmo muito (...) si, a cidade..."	"(...) conhecer o país em si, a cidade..."	2	2	0		
	E depois dessa fase de encantamento, quais foram as principais dificuldades que sentiu?	"Mas sem dúvida (...) totalmente desconhecida."	"(...) sem dúvida (...) dificuldade foi a língua (...) totalmente desconhecida."	3	0	3		
		"Eu não falava (...) inevitavelmente."	"Eu não falava alemão, mas tive que aprender (...)"	2	2	0		Percepção da necessidade de adaptação.
	E relativamente às diferenças entre a Alemanha e Portugal, quais foram as principais diferenças culturais que identificou?	"A organização nas ruas (...) estar das pessoas."	"A organização nas ruas, nas próprias cidades, desde a arquitectura (...)"	3	3	0		
"E isso vê-se quando (...) pequenos pormenores."		"(...) quando passeamos pela cidade, em pequenos pormenores."	2	2	0			

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 5									
Categoria: Adaptação Cultural									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			%		Observações
				+	-				
Adaptação à Envolve em Geral	E que situações do dia-a-dia identifica em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente do que assumiria se estivesse em Portugal?	"Por exemplo, parece (...) aqui é quase incompatível."	"(...) tive de deixar de lado todos os sapatos que usava em Portugal, devido ao clima e comprar sapatos com sola de borracha (...) lá neve e a sola dos sapatos que usamos aqui é quase incompatível."	5	0	5			Percepção da necessidade de adaptação.
		"E então, para não ter (...) sola de borracha."	"(...) para não (...) escorregar e magoar-me a sério (...) mais simples passar a usar sapatos com sola de borracha."	2	2	0			Percepção da necessidade de adaptação.
		"Depois outra situação (...) refeição ligeira."	"(...) tive de passar a fazer (...) uma refeição ligeira."	1	0	1			
		"Lá não, lá a comida não (...) voltarmos ao trabalho."	"(...) comida não é tão boa (...) o almoço é mais para comer qualquer coisa rápida (...)"	2	0	2			
		"E tive que (...) mais ligeiras."	"E tive que passar a fazer refeições mais ligeiras."	2	0	2			
		"Até porque a (...) que a nossa."	"(...) gastronomia alemã é mais forte (...)"	1	0	1			
	E relativamente à envolver geral do país, como caracteriza a sua adaptação?	"Eu considero que a minha (...) ultrapassei nem dificuldade."	"(...) a minha adaptação, no geral, foi fácil, foi relativamente rápida (...)"	2	2	0			
		"E foi também uma adaptação muito optimista."	"E foi também uma adaptação muito optimista."	1	1	0			
		"A adaptação decorreu de forma bastante confortável."	"A adaptação decorreu de forma bastante confortável."	1	1	0			
		"Senti-me em casa (...) e organização é fantástico..."	"Senti-me em casa (...) o país reunia condições que eu considero muito importantes para o bem-estar (...) infra-estruturas e organização é fantástico..."	4	4	0			
		"E depois o clima (...) nada de especial."	"(...) o clima suporta-se, a gastronomia suporta-se, não é uma mudança nada de especial."	3	3	0			
	E a interacção com a população local? Foi fácil de estabelecer relacionamentos na Alemanha?	"E depois o facto (...) adaptar-me à língua deles."	"(...) não falar a mesma língua (...) não facilita nada (...) investi imediatamente na aprendizagem da língua (...)"	3	2	1			
		"E isso sem dúvida (...) que me rodeava."	"(...) compreensão da realidade que me rodeava."	1	1	0			
	E relativamente à função que foi desempenhar e ao trabalho fazia? Como considera que foi a sua adaptação?	"Por estranho que (...) assim que cheguei."	"(...) conhecimento da língua (...)"	1	0	1			
		"Demorei algum (...) língua alemã."	"(...) algum tempo até conseguir dominar a língua alemã."	2	1	1			
		"Esse talvez (...) a língua."	"(...) a língua."	1	0	1			
		"Mas depois de dominar (...) muito positivo."	"Mas depois de dominar a língua (...)"	2	2	0			
	E considera que foi mais difícil a adaptação à envolver cultural da Alemanha ou à envolver organizacional?	"Como lhe disse (...) causa da língua."	"(...) por causa da língua."	1	0	1			
		"Foi mais complicado (...) falar alemão."	"(...) não saber falar alemão."	1	0	1			
	E de que modo considera que a sua situação familiar influenciou a sua adaptação à nova envolver?	"Se existissem filhos (...) com menos de cinco anos."	"(...) Alemanha Ocidental (...) muito mal visto as mães trabalharem fora de casa (...) inexistentes infantários para crianças com menos de cinco anos."	2	0	2			
	E durante a expatriação, como era o seu dia-a-dia, como ocupava o seu tempo livre?	"Durante o tempo livre (...) eram muito apreciadas."	"(...) as compras, a casa, muitas cidades (...) para conhecer, muitas coisas novas para visitar (...)"	4	4	0			
	Vou pedir-lhe que identifique quatro factores-chave que estão na base do sucesso da expatriação.	"Factores-chave do meu (...) a dominar a língua."	"(...) dominar a língua."	1	1	0			
	E a nível das competências técnicas quais considera terem sido aperfeiçoadas durante a expatriação?	"Ao nível técnico (...) novas aprendizagens."	"(...) dominar uma nova língua (...)"	1	1	0			
"E depois as competências culinárias."		"(...) competências culinárias."	1	1	0			Percepção da necessidade de adaptação.	
E em termos da formação que lhe foi ministrada, que conteúdos abordados na formação intercultural foram mais úteis na expatriação? E que conteúdos não foram abordados e teriam sido úteis?	"A importância de chegar (...) habitualmente acontece em Portugal."	"(...) não chegar após uns minutos ou uma hora (...)"	1	0	1				
	"Ou, por exemplo, era (...) não paga as despesas."	"(...) o seguro de saúde não paga as despesas."	1	0	1				
				65	40	25	30,66%		

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 5								
Categoria: Adaptação Cultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Adaptação à População Local	E depois de chegar à Alemanha, qual foi o primeiro impacto que sentiu?	"Nós tínhamos a percepção (...) frias no início."	"(...) das pessoas, que são um bocadinho frias (...)"	2	0	2		
		"Algum receio do (...) outras pessoas."	"(...) outras pessoas."	1	1	0		
	E relativamente às diferenças entre a Alemanha e Portugal, quais foram as principais diferenças culturais que identificou?	"A organização nas ruas (...) estar das pessoas."	"(...) as pessoas e a forma de estar das pessoas."	2	2	0		
		"Os alemães são diferentes (...) nos conhecerem melhor."	"(...) são pessoas mais frias, menos acolhedoras, mas é só no início até nos conhecerem melhor."	4	2	2		
	E durante a expatriação o que sentiu mais falta de Portugal?	"Mas por outro lado (...) organizadas."	"(...) são pessoas extremamente organizadas."	1	1	0		
		"Conhecemos pessoas (...) foi bom."	"Conhecemos pessoas novas (...) foi bom."	2	2	0		
	E a interação com a população local? Foi fácil de estabelecer relacionamentos na Alemanha?	"Não substituem (...) as saudades."	"(...) mas tentam colmatar um pouco as saudades."	1	1	0		
		"A interação com as pessoas foi gradual mas muito positiva."	"(...) muito positiva."	1	1	0		
		"Os alemães são (...) não são inacessíveis."	"Os alemães são pessoas um bocadinho frias, mas não são inacessíveis."	2	1	1		
		"É mesmo só numa (...) não conhecem."	"(...) só numa fase inicial (...)"	1	1	0		
		"E depois o facto (...) adaptar-me à língua deles."	"(...) para poder adaptar-me a eles (...)"	1	1	0		
		"E isso sem dúvida (...) que me rodeava."	"(...) contribuiu de uma forma muito natural para a aproximação aos vizinhos (...)"	3	3	0		
	E de que modo considera que a sua situação familiar influenciou a sua adaptação à nova envolvente?	"Sempre me dei muito (...) com quem ainda falo."	"Sempre me dei muito bem com alemães em geral, são pessoas civilizadas e fiz lá amizades (...) é normal ter deixado lá amigos (...)"	4	4	0		
	E durante a expatriação, como era o seu dia-a-dia, como ocupava o seu tempo livre?	"O facto de há data (...) integração profissional e social."	"(...) social."	1	1	0		
E a nível das competências técnicas quais considera terem sido aperfeiçoadas durante a expatriação?	"Durante o tempo livre (...) eram muito apreciadas."	"(...) saídas com amigos (...) respectivas famílias, muitos jantares em nossa casa para divulgar as comidas portuguesas que eram muito apreciadas."	4	4	0			
E qual o balanço que fez da experiência da Expatriação?	"As competências interrelacionais (...) competências interrelacionais."	"(...) com as pessoas em geral... eu tentava sempre relacionar-me, dar-me bem com toda a gente (...)"	2	2	0			
		"Foi uma experiência magnífica (...) conhecer a Europa."	"(...) ainda guardo amizades (...)"	1	1	0		
				33	28	5	15,57%	
Adaptação ao Trabalho	E que situações do dia-a-dia identifica em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente do que assumiria se estivesse em Portugal?	"Lá não, lá a comida não (...) voltamos ao trabalho."	"(...) e voltamos ao trabalho."	1	0	1		
		"E isso sem dúvida (...) que me rodeava."	"(...) colegas de trabalho (...)"	1	1	0		
	E a interação com a população local? Foi fácil de estabelecer relacionamentos na Alemanha?	"Sempre me dei muito (...) com quem ainda falo."	"(...) bons colegas de trabalho, com quem ainda falo."	2	2	0		
		"Por estranho que (...) assim que cheguei."	"(...) adaptação menos rápida, pela simples razão que exigiu um grau maior (...) eu não tinha (...)"	3	0	3		
		"Mas depois de dominar (...) muito positivo."	"(...) trabalhar apenas na língua alemã, foi muito positivo."	2	2	0		
		"As pessoas não são tão flexíveis no dia-a-dia."	"As pessoas não são tão flexíveis no dia-a-dia."	1	0	1		
	E relativamente à função que foi desempenhar e ao trabalho fazia? Como considera que foi a sua adaptação?	"Existia um grande (...) ambiente descontraído."	"(...) grande rigor no cumprimento das regras, mas de forma natural e em ambiente descontraído."	3	3	0		
		"Eles têm um método (...) como em Portugal"	"Eles têm um método de trabalho muito rigoroso e organizado, e isso é muito bom (...)"	4	4	0		
		"Como lhe disse (...) causa da língua."	"(...) à envolvente organizacional (...)"	1	0	1		
	E considera que foi mais difícil a adaptação à envolvente cultural da Alemanha ou à envolvente organizacional?	"Foi mais complicado (...) falar alemão."	"Foi mais complicado chegar à empresa (...)"	1	0	1		
E de que modo considera que a sua situação familiar influenciou a sua adaptação à nova envolvente?	"O facto de há data (...) integração profissional e social."	"(...) para a integração profissional (...)"	1	1	0			
E durante a expatriação, como era o seu dia-a-dia, como ocupava o seu tempo livre?	"Bom... o horário de trabalho (...) tomar uma refeição."	"(...) o horário de trabalho era comum a quase todos os outros (...)"	2	2	0			

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 5									
Categoria: Adaptação Cultural									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			%	Observações	
				+	-				
Adaptação ao Trabalho	E durante a expatriação, como era o seu dia-a-dia, como ocupava o seu tempo livre?	"Durante o tempo livre (...) eram muito apreciadas."	"(...) com colegas de trabalho (...)"	1	1	0			
	E a nível das competências técnicas quais considera terem sido aperfeiçoadas durante a expatriação?	"E também o conhecimento (...) inovadores na época."	"(...) conhecimento de alguns sistemas de trabalho inovadores (...)"	2	2	0			
		"As competências interrelacionais (...) competências interrelacionais."	"(...) ter trabalhado com pessoas de uma nacionalidade diferente de mim (...)"	1	1	0			
				26	19	7	12,26%		
Choque Cultural	E depois de chegar à Alemanha, qual foi o primeiro impacto que sentiu?	"E apesar de eu ter (...) digamos assim."	"(...) senti alguma apreensão (...)"	1	0	1			
	E relativamente às diferenças entre a Alemanha e Portugal, quais foram as principais diferenças culturais que identificou?	"Os alemães são diferentes (...) nos conhecerem melhor."	"Os alemães são diferentes dos portugueses (...)"	1	0	1			
	E que situações do dia-a-dia identifica em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente do que assumiria se estivesse em Portugal?	"Depois outra situação (...) refeição ligeira."	"(...) do almoço tradicional português (...)"	1	0	1			
		"Isto porque nós (...) convivemos um bocadinho."	"(...) portugueses gostamos muito do almoço (...) temos uma gastronomia fantástica (...) fazer do almoço uma situação de lazer (...) convivemos (...)"	4	0	4			
		"Até porque a (...) que a nossa."	"(...) que a nossa."	1	0	1			
	E relativamente à envolvente geral do país, como caracteriza a sua adaptação?	"Aí senti (...) hábitos portugueses."	"(...) senti falta dos hábitos portugueses."	1	0	1			
		"Eu considero que a minha (...) ultrapassei nem dificuldade."	"(...) há sempre um choque inicial, que é perfeitamente normal, mas que ultrapassei nem dificuldade."	3	3	0			
	E relativamente à envolvente geral do país, como caracteriza a sua adaptação?	"Senti-me em casa (...) e organização é fantástico..."	" (...) que Portugal não oferece (...)"	1	1	0			
	E relativamente à função que foi desempenhar e ao trabalho fazia? Como considera que foi a sua adaptação?	"Por estranho que (...) assim que cheguei."	"(...) assim que cheguei."	1	0	1			
		"Esse talvez (...) a língua."	"(...) o maior choque (...)"	1	0	1			
E em termos da formação que lhe foi ministrada, que conteúdos abordados na formação intercultural foram mais úteis na expatriação? E que conteúdos não foram abordados e teriam sido úteis?	"Eles têm um método (...) como em Portugal."	"(...) não é como em Portugal."	1	1	0				
	"Não foi abordado o tema (...) foi um choque."	"(...) aperto de mão, entre as pessoas que não são família, mesmo entre as crianças, isso foi um choque."	3	0	3				
				1	0	1			
				20	5	15	9,43%		
Fases da Adaptação Cultural	E depois de chegar à Alemanha, qual foi o primeiro impacto que sentiu?	"Nós tínhamos a percepção (...) frias no início."	"(...) no início."	1	1	0			
	E depois dessa fase de encantamento, quais foram as principais dificuldades que sentiu?	"Sim, existe sempre (...) primeiras dificuldades."	"Sim, existe sempre uma fase de encantamento até nos depararmos com as primeiras dificuldades."	3	3	0		Percepção da necessidade de adaptação.	
	E a interacção com a população local? Foi fácil de estabelecer relacionamentos na Alemanha?	"A interacção com as pessoas foi gradual mas muito positiva."	"(...) foi gradual (...)"	1	1	0			
	E em algum momento sentiu que não iria conseguir adaptar-se à nova realidade, ao ponto de querer regressar a Portugal antes do final da expatriação?	"Nunca."	"Nunca."	1	1	0			
		"A dificuldade foi pensar em regressar a Portugal."	"A dificuldade foi pensar em regressar a Portugal."	2	2	0			
	Portanto... daquilo que me falou, considera que se sentiu perfeitamente adaptada à nova realidade do país de acolhimento... Quando sentiu que estava adaptada?	"Sim, sim."	"Sim, sim."	1	1	0			
		"Ao fim de um (...) totalmente adaptada."	"Ao fim de um ano considero que estava totalmente adaptada."	2	2	0			
Mas a Empresa Alfa teria efectuado esse apoio caso não fosse para a Alemanha com o seu marido...	"Mas a Empresa Alfa sempre (...) inicial de adaptação."	"(...) numa inicial de adaptação."	1	1	0				
Total				12	12	0	5,66%		
				212	141	71	100,00%		

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 5							
Categoria: Seleção							
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			Observações
				+	-	%	
Adequação à Função	Vou começar por perguntar-lhe como é que surgiu a oportunidade da expatriação? Foi por sua iniciativa ou foi uma proposta da Empresa Alfa?	"E então, manifestei o (...) juntei o útil ao agradável."	"(...) temos uma fábrica em Colónia (...)"	1	1	0	
		"A Empresa Alfa na altura (...) lá e esse tipo de coisas."	"A Empresa Alfa (...) considerou que a minha expatriação era viável (...)"	2	2	0	
	E que função é que desempenhava antes e durante da expatriação?	"Portanto, apesar de a (...) maiores responsabilidades."	"(...) Empresa Alfa considerou que eu tinha todas as condições reunidas para desempenhar uma função com maiores responsabilidades."	2	2	0	
				5	5	0	4,24%
Ambição para a Expatriação	Vou começar por perguntar-lhe como é que surgiu a oportunidade da expatriação? Foi por sua iniciativa ou foi uma proposta da Empresa Alfa?	"A minha expatriação surgiu (...) <i>assignment</i> desta natureza."	"(...) por minha iniciativa (...)"	1	1	0	
		"E então, manifestei o (...) juntei o útil ao agradável."	"(...) manifestei o meu interesse em ser expatriada (...) agradável (...)"	2	2	0	
		"Eu também sempre (...) nível internacional."	"(...) sempre tive interesse numa carreira internacional (...) ter uma experiência deste tipo (...)"	2	2	0	
		"E então...foi ouro sobre azul."	"(...) foi ouro sobre azul."	1	1	0	
	E qual foi a primeira impressão quando teve a confirmação de que seria destacada para outro país?	"Foi um misto de emoções."	"Foi um misto de emoções."	1	1	0	
		"Senti um grande entusiasmo (...) um país novo."	"(...) grande entusiasmo, mas ao mesmo tempo (...) algum receio (...)"	2	1	1	
		"Mas acho que esta (...) para o <i>assignment</i> ."	"(...) não põe em causa a nossa disposição para o <i>assignment</i> ."	2	2	0	
	E que função é que desempenhava antes e durante da expatriação?	"Mas fiquei muito (...) e isso facilita."	"(...) muito entusiasmada sem dúvida (...)"	2	2	0	
		"Eu antes de ser expatriada (...) função de técnica superior."	"(...) motivou (...)"	1	1	0	
		"Portanto, apesar de a (...) maiores responsabilidades."	"(...) expatriação (...) por minha iniciativa (...)"	1	1	0	
	Colocando-lhe uma questão um pouco mais pessoal... Portanto, disse que era casada... E tinha filhos na altura em que foi expatriada? Eu coloco-lhe essa questão porque a família revela ser um factor muito importante na expatriação...	E eu vi essa situação (...) muito satisfeita."	"(...) fiquei muito satisfeita."	1	1	0	
		"Sim, sim, é muito importante (...) para este <i>assignment</i> ."	"(...) provavelmente eu não me teria proposto para este <i>assignment</i> ."	1	0	1	
		"Mas respondendo à sua (...) decisão da expatriação."	"(...) decisão da expatriação."	1	1	0	
	E voltaria a repetir a experiência?	"Tanto a minha, como a do meu marido."	"(...) minha (...)"	1	1	0	
		"Voltaria a repetir seguramente."	"Voltaria a repetir seguramente."	2	2	0	
				21	19	2	17,80%
Adaptabilidade Cultural	E depois de chegar à Alemanha, qual foi o primeiro impacto que sentiu?	"E apesar de eu ter (...) digamos assim."	"(...) me adaptar facilmente a novas situações (...)"	2	2	0	
		"Gosto mesmo muito (...) si, a cidade..."	"(...) novas culturas (...)"	1	1	0	
	E depois dessa fase de encantamento, quais foram as principais dificuldades que sentiu?	"Mas são dificuldades (...) tempo mais alargado."	"(...) dificuldades que eu considero normais, quando decidimos morar noutro país (...)"	3	3	0	Percepção de que existem dificuldades na adaptação e da necessidade de adaptação às mesmas.
	E que situações do dia-a-dia identifica em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente do que assumiria se estivesse em Portugal?	"Mas sim...tive (...) algumas coisas."	"(...) tive que me adaptar (...)"	1	1	0	Percepção da necessidade de adaptação.
	E durante a expatriação, como era o seu dia-a-dia, como ocupava o seu tempo livre?	"E isso revelou-se uma experiência fantástica mesmo."	"(...) experiência fantástica mesmo."	1	1	0	
	Vou pedir-lhe que identifique quatro factores-chave que estão na base do sucesso da expatriação-chave.	"A minha grande capacidade (...) portanto considero-me aventureira."	"A minha grande capacidade de adaptação (...)"	2	2	0	
	E voltaria a repetir a experiência?	"De preferência para (...) teria problema."	"De preferência para o mesmo país, mas (...) outro não teria problema."	2	1	1	
O que mudaria na sua atitude numa eventual expatriação futura?	"Isso não é um problema para mim."	"Isso não é um problema para mim."	1	1	0		
				13	12	1	11,02%

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 5								
Categoria: Selecção								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frases)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Experiência Internacional de Sucesso	E qual o balanço que faz da experiência da Expatriação?	"Muito positivo."	"Muito positivo."	1	1	0		
		"Foi uma experiência magnífica (...) conhecer a Europa."	"Foi uma experiência magnífica (...)"	1	1	0		
	O que mudaria na sua atitude numa eventual expatriação futura?	"Nada, correu tudo muito bem (...) inesperadas que surgissem."	"(...) correu tudo muito bem (...)"	1	1	0		
				3	3	0	2,54%	
Competências do Expatriado	E depois de chegar à Alemanha, qual foi o primeiro impacto que sentiu?	"E apesar de eu ter (...) digamos assim."	"(...) espírito de aventura (...) vontade em conhecer sítios novos, culturas diferentes (...) ser muito optimista (...)"	4	4	0		
		"Gosto mesmo muito (...) si, a cidade..."	"Gosto mesmo muito de conhecer (...)"	3	3	0		
	E relativamente à envolvente geral do país, como caracteriza a sua adaptação?	"Não fosse eu (...) a coisas novas."	"(...) muito optimista face a coisas novas (...)"	2	2	0		
	E a interacção com a população local? Foi fácil de estabelecer relacionamentos na Alemanha?	"E eu também gosto (...) novas línguas."	"(...) gosto muito e tenho facilidade em aprender novas línguas."	2	2	0		
	Vou pedir-lhe que identifique quatro factores-chave que estão na base do sucesso da expatriação.	"Factores-chave do meu (...) a dominar a língua."	"(...) facilidade em aprender línguas (...) não falava alemão e aprendi relativamente rápido (...)"	2	2	0		
		"A minha grande capacidade (...) portanto considero-me aventureira."	"(...) abertura de espírito, lido bem com o desconhecido e gosto de conhecer novas culturas e a minha curiosidade morar, viver, trabalhar num país diferente (...) ter um estilo de vida diferente (...) aventureira."	8	8	0		
	E que características da sua personalidade considera que foram fundamentais para adaptação ao país de acolhimento da expatriação?	"Essencialmente... são as grandes razões do meu sucesso."	"(...) razões do meu sucesso."	1	1	0		
		"O meu espírito de (...) coisas aconteçam."	"(...) espírito de iniciativa, eu não fico à espera que as coisas aconteçam."	2	2	0		
	E a nível das competências técnicas quais considera terem sido aperfeiçoadas durante a expatriação?	"No fundo competências interculturais..."	"(...) competências interculturais..."	1	1	0		
		"Ao nível técnico (...) novas aprendizagens."	"(...) importante adquirir (...) novas aprendizagens."	1	1	0		
E a nível das competências técnicas quais considera terem sido aperfeiçoadas durante a expatriação?	"Ao nível pessoal (...) auto-confiança sem dúvida."	"(...) auto-confiante (...)"	1	1	0			
	"As competências interrelacionais (...) competências interrelacionais."	"As competências interrelacionais, eu sou (...) muito comunicativa (...)"	2	2	0			
				29	29	0	24,58%	
Inteligência Cultural	E qual foi a primeira impressão quando teve a confirmação de que seria destacada para outro país?	"Senti um grande entusiasmo (...) um país novo."	"(...) é uma situação nova, um país novo."	2	2	0		
		"Ao fim ao cabo, toda (...) para onde vamos."	"(...) nossa vida muda, temos que prescindir de várias coisas (...) temos que nos adaptar e integrar no país e na sociedade (...)"	5	5	0		
		"Mas acho que esta (...) para o assignment..."	"Mas acho que esta apreensão é normal (...)"	2	2	0		
	E depois de chegar à Alemanha, qual foi o primeiro impacto que sentiu?	"Nós tínhamos a percepção (...) frias no início."	"Nós tínhamos a percepção (...) temos consciência de que é um país muito diferente (...)"	3	3	0		
	E depois dessa fase de encantamento, quais foram as principais dificuldades que sentiu?	"Eu não falava (...) inevitavelmente."	"(...) inevitavelmente."	1	1	0		
	E durante a expatriação o que sentiu mais falta de Portugal?	"Mas pronto... existem outras compensações."	"(...) existem outras compensações."	1	1	0		
	E que situações do dia-a-dia identifica em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente do que assumiria se estivesse em Portugal?	"É assim... nós temos que (...) sermos bem sucedidos."	"(...) nós temos que nos adaptar ao novo país e temos que tentar viver como eles (...) se não é impossível (...) sermos bem sucedidos."	3	3	0		
		"Temos que nos habituar (...) tudo é mais fácil."	"Temos que nos habituar e integrar naquela sociedade, e tendo esta consciência (...) tudo é mais fácil."	4	4	0		
		"Mas sim... tive (...) algumas coisas."	"(...) inevitavelmente, a algumas coisas."	1	1	0		
		"Por exemplo, parece (...) aqui é quase incompatível."	"(...) algo tão simples e sem importância (...)"	2	2	0		
E a interacção com a população local? Foi fácil de estabelecer relacionamentos na Alemanha?	"E depois o facto (...) adaptar-me à língua deles."	"(...) como é obvio, tinha que ser eu a adaptar-me à língua deles."	2	2	0			
E que características da sua personalidade considera que foram fundamentais para adaptação ao país de acolhimento da expatriação?	"Essencialmente... a inteligência cultural (...) adaptar os meus comportamentos."	"(...) a inteligência cultural (...) sempre tive a clara percepção de que tinha que me adaptar à cultura, aos hábitos, aos costumes (...) só assim seria possível uma expatriação bem sucedida (...) tinha que adaptar os meus comportamentos."	8	8	0			
	"E não ser resistente e não (...) nem na sociedade."	"E não ser resistente e não (...) comportamentos típicos portugueses (...) não iria dar-me bem nem no trabalho, nem no país, nem na sociedade."	5	5	0			

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 5								
Categoria: Selecção								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			%	Observações
				+	-	%		
Inteligência Cultural	E considera que essa formação foi importante e que teve alguma influência na sua adaptação à nova envolvente?	"Apesar de, como disse (...) esse o meu objectivo."	"(...) tinha que arranjar e pensar em soluções para dar volta por cima (...) era esse o meu objectivo."	3	3	0		
	O que mudaria na sua atitude numa eventual expatriação futura?	"Nada, correu tudo muito bem (...) inesperadas que surgissem."	"Nada (...) assumiria a mesma posição (...) sei que tenho que me adaptar (...) certamente que conseguiria encontrar soluções para (...) dificuldades inesperadas (...)"	5	4	1		
				47	46	1	39,83%	
Processo de Selecção								
				0	0	0	0,00%	
Total				118	114	4	100,00%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 5								
Categoria: Formação Intercultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Importância da Formação Intercultural	E relativamente à preparação para a expatriação, foi-lhe dado algum tipo de da formação intercultural no âmbito da expatriação?	"Para além da formação intercultural (...) procurar casa..."	"(...) para conhecer o país, a cidade, procurar casa..."	3	3	0		
	E considera que essa formação foi importante e que teve alguma influência na sua adaptação à nova envolvente?	"Sim, penso que sim."	"Sim, penso que sim."	1	1	0		
		"Apesar de, como disse (...) esse o meu objectivo."	"Apesar de (...) ter sido (...) muito breve (...) foi importante (...) já ia preparada para alguns aspectos e pormenores que ia encontrar (...) adaptar-me da forma mais fácil e mais rápida possível (...)"	5	4	1		
				9	8	1	21,95%	
Formação Antes da Expatriação	E relativamente à preparação para a expatriação, foi-lhe dado algum tipo de da formação intercultural no âmbito da expatriação?	"Sim foi-me dada uma (...) primeiros passos da língua."	"Sim foi-me dada uma formação ténue antes de ir para a Alemanha (...)"	3	2	1		
		"Para além da formação intercultural (...) procurar casa..."	"(...) antes de assinar o contrato de expatriação (...)"	1	1	0		
				4	3	1	9,76%	
Formação Após Chegada ao País de Destino				0	0	0	0,00%	
Formação Em Tempo Real	Vou começar por perguntar-lhe como é que surgiu a oportunidade da expatriação? Foi por sua iniciativa ou foi uma proposta da Empresa Alfa?	"A Empresa Alfa na altura (...) lá e esse tipo de coisas."	"(...) arranjar casa lá e esse tipo de coisas."	2	2	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
	E relativamente à preparação para a expatriação, foi-lhe dado algum tipo de da formação intercultural no âmbito da expatriação?	"Mas como o meu marido (...) empresa do meu marido."	"(...) preocupações todas da casa, dos seguros (...)"	3	3	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
	Mas a Empresa Alfa teria efectuado esse apoio caso não fosse para a Alemanha com o seu marido...	"Sim sem dúvida."	"Sim sem dúvida."	2	2	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
		"E a Empresa Alfa teria (...) apenas acompanhar-me."	"E a Empresa Alfa teria apoiado (...)"	1	1	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
		"Mas a Empresa Alfa sempre (...) inicial de adaptação."	"Mas a Empresa Alfa sempre me apoiou quando era necessário (...)"	2	2	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
		"Mas por exemplo...a nível (...) tinha um carro..."	"(...) abertura de uma conta bancária, da nova rede do telemóvel, eu tinha um carro..."	3	3	0		Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
				13	13	0	31,71%	
Família do Expatriado ser Abrangida pela Formação	E relativamente à preparação para a expatriação, foi-lhe dado algum tipo de da formação intercultural no âmbito da expatriação?	"Mas como o meu marido (...) empresa do meu marido."	"(...) responsabilidade da empresa do meu marido."	1	1	0		
	Mas a Empresa Alfa teria efectuado esse apoio caso não fosse para a Alemanha com o seu marido...	"E a Empresa Alfa teria (...) apenas acompanhar-me."	"(...) meu marido caso ele (...) fosse apenas acompanhar-me."	1	1	0		
				2	2	0	4,88%	
Conteúdos e Técnicas da Formação	E relativamente à preparação para a expatriação, foi-lhe dado algum tipo de da formação intercultural no âmbito da expatriação?	"Sim foi-me dada uma (...) primeiros passos da língua."	"(...) sobre a cultura da Alemanha (...) primeiros passos da língua."	2	2	0		
		"Para além da formação intercultural (...) procurar casa..."	"(...) formação intercultural e do curso de alemão, fiz uma visita à Alemanha (...)"	3	3	0		
	E em termos da formação que lhe foi ministrada, que conteúdos abordados na formação intercultural foram mais úteis na expatriação? E que conteúdos não foram abordados e teriam sido úteis?	"Foram abordadas as (...) a pontualidade."	"(...) hábitos alimentares, o clima (...) a pontualidade."	3	3	0		
		"Não foi abordado o tema (...) foi um choque."	"Não foi abordado o tema do cumprimento (...)"	1	0	1		
		"A importância de chegar (...) habitualmente acontece em Portugal."	"A importância de chegar pontualmente à hora marcada mesmo num jantar ou numa festa (...)"	2	0	2		
		"Ou, por exemplo, era (...) não paga as despesas."	"(...) era extremamente importante não falhar as revisões semestrais (...) ao dentista (...)"	2	0	2		
				13	8	5	31,71%	
Total				41	34	7	100,00%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 5

Sem Referência

Sem Referência	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			Observações
				+	-	%	
	Mas a Empresa Alia teria efectuado esse apoio caso não fosse para a Alemanha com o seu marido...	"Mas não fazia (...) por exemplo."	-	-	-	-	-

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 6										
Categoria: Expatriação										
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			+	-	%	Observações
Características da Expatriação	E qual foi a sua primeira impressão quando teve a confirmação de que seria destacado para outro país, que estava tudo encaminhado para seguir em frente com a expatriação?	"Também conhecer a empresa (...) os meus colegas."	"(...) nos Estados Unidos (...)"	1	1	0				
	Falou que foi para os Estados Unidos. E qual foi a duração da expatriação?	"Portanto, o meu contrato (...) cumpri até ao fim."	"(...) contrato de expatriação (...) duração de três anos (...)"	2	2	0				
				3	3	0	6,67%			
Importância da Expatriação	A minha primeira questão consiste em saber como surgiu a oportunidade da expatriação? Foi por sua iniciativa, por iniciativa da Empresa Alá...?	"E eu pensei que seria (...) também a nível pessoal."	"(...) boa oportunidade para mim, para crescer profissionalmente (...) aquisição de <i>know-how</i> desenvolvimento de competências a nível técnico (...) nível pessoal."	5	5	0				
		"Pensei que seria (...) crescimento pessoal."	"(...) excelente oportunidade de crescimento pessoal."	2	2	0				
	E relativamente às suas funções. Qual a função que desempenhava antes da expatriação e a função que passou a desempenhar durante a expatriação?	"Esta mudança permitiu-me (...) por exemplo."	"(...) ter uma outra visão sobre a produção (...)"	1	1	0				
		"E obrigou-me a estudar (...) quando regresssei a Portugal."	"E obrigou-me a estudar (...) aprender novos métodos de trabalho, adquirir novos conhecimentos (...)"	3	3	0				
		"Sentí que o meu desenvolvimento (...) incremento de qualidade."	"(...) desenvolvimento cognitivo (...) comportamental, relacionamento com os outros (...) grande incremento de qualidade."	5	5	0				
	"Portanto, obrigou-me a ter (...) a minha carreira."	"(...) obrigou-me a ter outra visão sobre a engenharia de produto (...)"	2	2	0					
Então, a expatriação foi também uma porta para poder progredir na sua carreira...	"Até porque a expatriação (...) um grande desafio."	"(...) a expatriação em si obriga-nos a desenvolver (...) competências (...) contexto de trabalho (...) nível comportamental, interrelacional (...) desafio."	5	5	0				Evidência da importância das competências comportamentais/interculturais.	
E a nível das competências técnicas, que competências e que características pessoais considera terem sido aperfeiçoadas durante a expatriação?	"E a aquisição de <i>know-how</i> ."	"E a aquisição de <i>know-how</i> ."	1	1	0				Desenvolvimento de competências técnicas.	
				24	24	0	53,33%			
Progressão na Carreira	A minha primeira questão consiste em saber como surgiu a oportunidade da expatriação? Foi por sua iniciativa, por iniciativa da Empresa Alá...?	"Fakaram-me no meu bom (...) inserido cá em Portugal."	"(...) cargo no estrangeiro numa área diferente da que eu estava inserido cá em Portugal."	2	2	0				
	E relativamente às suas funções. Qual a função que desempenhava antes da expatriação e a função que passou a desempenhar durante a expatriação?	"Eu antes de ser expatriado (...) desenvolvimento de produtos."	"Eu antes (...) área da qualidade e durante a minha expatriação desempenhei funções na área de desenvolvimento de produtos."	2	2	0				
		"Portanto, obrigou-me a ter (...) a minha carreira."	"(...) revelou extremamente importante para a minha carreira."	2	2	0				
	Então, a expatriação foi também uma porta para poder progredir na sua carreira...	"Sim, claramente que sim."	"Sim, claramente que sim."	2	2	0				
"E sem dúvida que a (...) a minha carreira."		"E sem dúvida (...) grande contributo para impulsionar e desenvolver a minha carreira."	4	4	0					
				12	12	0	26,67%			
Repatriação	E relativamente às suas funções. Qual a função que desempenhava antes da expatriação e a função que passou a desempenhar durante a expatriação?	"E obrigou-me a estudar (...) quando regresssei a Portugal."	"(...) bastante útil, até mesmo quando regresssei a Portugal."	2	2	0				
	Então, a expatriação foi também uma porta para poder progredir na sua carreira...	"E quando voltamos (...) sentimos motivados."	"E quando voltamos (...) ocupar funções que exijam cada vez mais de nós (...) sentimos motivados."	4	4	0				
				6	6	0	13,33%			
Total				45	45	0	100,00%			

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 6									
Categoria: Adaptação Cultural									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações	
Importância da Família na Expatriação	E colocando-lhe uma questão mais pessoal, mas porque é uma questão que revela muito sobre a adaptação do expatriado a um novo país, que é o factor família. É casado e tem filhos?	"Na altura não era casado (...) aceitar a expatriação."	"(...) não era casado, nem tinha filhos (...) esse factor influenciou a minha rápida decisão em aceitar a expatriação."	5	5	0			
		"E colegas meus que têm (...) nova vida que vão ter."	"(...) têm família e que levam a família com eles (...) influencié e ajude na adaptação ao país e à nova vida (...)"	6	6	0			
		"No meu caso, isso não aconteceu."	"No meu caso, isso não aconteceu."	1	1	0			
		"Vivia com os meus pais (...) mulher nem com filhos."	"Vivia com os meus pais (...) habituado a fazer a minha vida sozinho, sem família a depender de mim, a tomar decisões (...) mim próprio, não ter preocupações nem com mulher nem com filhos."	6	6	0			
		"E isso facilita aceitação (...) para os Estados Unidos."	"(...) facilita aceitação da expatriação (...) não tinha que condicionar a vida de mais ninguém com a minha decisão (...)"	3	3	0			
		"E se tivesse mulher (...) série de complexidades."	"E se tivesse mulher e filhos (...) decisão mais difícil e associada a uma série de complexidades."	4	0	4			
		"Por isso optei por ter (...) essas responsabilidades."	"(...) optei (...) expatriação enquanto era solteiro e não tinha essas responsabilidades."	2	2	0			
		"Só tinha que tratar (...) ajuda na adaptação."	"Só tinha que tratar de mim e olhar por mim (...) ajuda na adaptação."	3	3	0			
	Explique de que modo a sua situação familiar influenciou a sua adaptação à nova envolvente?	"Para mim foi uma boa opção."	"(...) foi uma boa opção."	1	1	0			
		"Não influenciou em nada."	"Não influenciou em nada."	1	1	0			
		"Falava com a minha (...) saudades assim."	"Falava com a minha família pela internet, fãmos matando as saudades assim."	2	2	0			
	Mas teve apoio por parte da Empresa Alfa na sua mudança para os Estados Unidos?	"Depois, vinha cá (...) essas viagens..."	"Depois, vinha cá a Portugal (...)"	1	1	0			
		"Ajudaram-me na escolha (...) meus amigos que estavam cá."	"(...) para poder falar com a minha família e os meus amigos que estavam cá."	2	2	0			
	E voltaria a repetir a experiência?	"As minhas condições (...) com filhos."	"(...) condições de vida mudaram (...) neste momento casado com filhos."	3	0	3			
"E não estou disposto (...) vida deles."		"E não estou disposto a condicionar a vida nem da minha mulher nem dos meus filhos e sujeitá-los a mudanças tão drásticas (...)"	5	0	5				
				45	33	12	18,44%		
Adaptação à Envolvente em Geral	E colocando-lhe uma questão mais pessoal, mas porque é uma questão que revela muito sobre a adaptação do expatriado a um novo país, que é o factor família. É casado e tem filhos?	"E isso facilita aceitação (...) para os Estados Unidos."	"(...) ter continuado a ter uma vida à qual estava habituado (...)"	2	2	0			
		E quando chegou aos Estado Unidos, qual foi o primeiro impacto?	"A grandiosidade dos Estados Unidos."	"A grandiosidade dos Estados Unidos."	1	1	0		
	"É um país enorme, fabuloso, encantador."		"É um país enorme, fabuloso, encantador."	3	3	0			
	"Tem uma envolvente (...) mesmo."		"(...) envolvente fantástica, encantadora (...)"	2	2	0			
	"Tudo é enorme (...) tudo em grande."		"Tudo é enorme, os prédios, as ruas, as lojas... é tudo em grande."	5	5	0			
	"Parece que estamos noutra mundo."		"Parece que estamos noutra mundo."	1	1	0			
	"E para quem (...) uma mudança."		"(...) é o país ideal para uma mudança."	2	2	0			
	E depois dessa fase de encantamento quais foram as principais dificuldades que sentiu?	"Passei certamente por (...) conhecer...foi fantástico."	"(...) cidade (...) os monumentos, tudo o que de novo há para conhecer... foi fantástico."	4	4	0			
		"Mas senti um certo (...) pessoas em casa."	"(...) algum desconforto relativamente à adaptação à casa e a viver sozinho (...)"	3	0	3			
		"E isso foi um pouco complicado."	"E isso foi um pouco complicado."	1	0	1			
		"Mas depois passamos (...) bem com isso."	"(...) vivi bem com isso."	1	1	0			
		"É uma questão de hábito (...) foi desaparecendo."	"(...) esse desconforto foi desaparecendo."	2	2	0			
	E relativamente às diferenças entre Portugal e os Estados Unidos, certamente identificou bastantes...	"Eu gostei bastante (...) de lá viver..."	"Eu gostei bastante dos Estados Unidos, gostei muito de lá viver..."	2	2	0			
		"Daí eu também (...) morar sozinho."	"(...) alguma dificuldade em habituar-me a morar sozinho."	3	0	3			
"E depois, a organização (...) confusão portuguesa."		"(...) a organização das cidades, das ruas, tudo muito limpo, placas, sinalização (...)"	5	5	0				

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 6										
Categoria: Adaptação Cultural										
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			+	-	%	Observações
Adaptação à Envolverte em Geral	Durante a expatriação o que sentiu mais falta de Portugal?	"Um clima fantástico (...) <i>fast food</i> ..."	"(...) lá é só <i>fast food</i> ..."	1	0	1				
		"Lá faz muito frio (...) chato mesmo."	"(...) muito frio no Inverno, muita chuva, o tempo é um bocado chato (...)"	3	0	3				
		"Mas tive (...) habituei-me."	"Mas tive que me habituar (...)"	1	1	0				
	E que situações do dia-a-dia identifica em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente comparativamente ao que assumiria se estivesse em Portugal?	"Em relação á (...) mais cuidado."	"(...) segurança foi muito diferente, tive que ter mais cuidado."	2	0	2				
		"Existe alguma (...) inseguros."	"(...) insegurança e é fácil de nos sentirmos inseguros."	2	0	2				
		"Não era possível (...) ou sozinho."	"Não era possível andar muito tempo a pé ou sozinho."	2	0	2				
		"Chamamos logo a atenção (...) constantemente atento."	"(...) atenção de potenciais assaltantes...lá os assaltos (...) frequentes, e é preciso estar constantemente atento."	3	0	3				
	E que situações do dia-a-dia identifica em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente comparativamente ao que assumiria se estivesse em Portugal?	"Talvez tenha sido (...) dia nem nada."	"Talvez tenha sido pelo sítio onde estava a morar (...)"	1	0	1				
	Como caracteriza a sua adaptação face à envolvente geral do país?	"Foi uma adaptação (...) à minha nova vida."	"(...) adaptado à minha nova vida."	1	1	0				
		"Visto que morava (...) relação a Portugal."	"(...) morava sozinho todo o meu estilo de vida mudou pouco (...)"	2	2	0				
		"Fazia basicamente as (...) <i>jogging</i> , lá..."	"Fazia (...) as mesmas coisas que fazia cá (...) cinema, <i>jogging</i> , lá..."	4	4	0				
		"Aí foi muito fácil."	"Aí foi muito fácil."	1	1	0				
		"O clima é que era muito (...) mais melancólicos..."	"O clima é que era muito frio e raramente se via o sol (...) um bocado mais melancólicos..."	3	0	3				
		"E tudo isto junto (...) casa trabalho."	"(...) meu estilo de vida fosse muito casa trabalho."	2	0	2				
	E relativamente à interação com a população local? Como é as coisas se processaram? Com quem falava?	"Tinha um grupo de (...) íamos ver um jogo..."	"(...) jántávamos, saíamos, íamos ver um jogo..."	3	3	0				
		"Depois de ter aquele (...) para convívio..."	"(...) fazíamos uns jantares (...)"	1	1	0				
	E em algum momento sentiu que não iria conseguir adaptar-se à nova realidade, ao ponto de querer regressar a Portugal antes do final da expatriação?	"Era uma fase que (...) e isso agrada-me."	"(...) isso agrada-me."	1	1	0				
	Considera que se sentiu perfeitamente adaptado à nova realidade do país de acolhimento? E quando é que sentiu que estava adaptado?	"Penso que passado (...) nos Estados Unidos."	"(...) à vida nos Estados Unidos."	1	1	0				
		"Precisei de uma (...) vida que levava."	"(...) ao estilo de vida que levava."	1	1	0				
	E sente que foi mais difícil a adaptação à envolvente cultural do país de acolhimento ou à envolvente organizacional?	"À envolvente cultural (...) quanto isso."	"À envolvente cultural (...) a insegurança (...) não foi assim tão difícil quanto isso."	3	2	1				
	E durante a expatriação, como era o seu dia-a-dia? Como é que ocupava o seu tempo livre?	"Lia bastante, gosto imenso de ler."	"Lia bastante, gosto imenso de ler."	2	2	0				
		"Praticava desporto (...) andava de bicicleta."	"Praticava desporto, ia correr, bicicleta não muito, por causa do frio (...) podia andava de bicicleta."	5	4	1				
		"Fui a muitos museus (...) têm comparação."	"(...) museus e a concertos (...) Estados Unidos não têm comparação."	3	3	0				
"É fantástico mesmo."		"É fantástico mesmo."	1	1	0					
"Eles têm (...) adorei visitar."		"(...) imensos museus que adorei visitar."	2	2	0					
"Tentei elevar o meu nível (...) em mim também."		"Tentei elevar o meu nível cultural, nos Estados Unidos é bastante fácil (...) investimento na cultura e eu aproveitei e investi em mim (...)"	4	4	0					
Mas teve apoio por parte da Empresa Alfa na sua mudança para os Estados Unidos?	"Fiquei logo fascinado."	"(...) fascinado."	1	1	0					
				93	65	28	38,11%			
Adaptação à População Local	E relativamente às diferenças entre Portugal e os Estados Unidos, certamente identificou bastantes...	"Mas as pessoas são (...) em Portugal."	"(...) pessoas são distantes, não são nada acolhedoras (...)"	2	0	2				
		"Lá não é nada assim."	"Lá não é nada assim."	1	1	0				
		"As pessoas são frias (...) quando e conversar."	"As pessoas são frias, só querem saber da vida delas, e foi difícil de definir um grupo (...) podia sair de vez em quando e conversar."	5	0	5				
		"Daí eu também (...) morar sozinho."	"Daí eu também tenha sentido (...)"	1	0	1				
		"Mas depois têm (...) facilita um bocado."	"(...) maneira de pensar muito aberta e aí já facilita (...)"	2	2	0				

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 6								
Categoria: Adaptação Cultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Adaptação à População Local	E que situações do dia-a-dia identifica em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente comparativamente ao que assumiria se estivesse em Portugal?	"E depois lá está (...) de outros países."	"(...) a população local era bastante distante e não acolhia muito bem pessoas de outros países."	2	0	2		
		"Talvez tenha sido (...) dia nem nada."	"(...) os vizinhos não se davam uns com os outros, cada um tem a sua vida, nem bom dia nem nada."	3	0	3		
		"Também ajudou eu (...) sem problemas."	"Também ajudou (...) "	1	1	0		
	Como caracteriza a sua adaptação face à envolvente geral do país?	"Mas foi um processo lento (...) resistência das pessoas."	"(...) principalmente pela resistência das pessoas."	1	0	1		
		E relativamente à interação com a população local? Como é as coisas se processaram? Com quem falava?	"A minha interação (...) muito pouca."	"(...) interação com a população local era muito pouca."	1	0	1	
	"Como falei, as pessoas (...) a outras pessoas."		"(...) as pessoas eram muito fechadas e viviam em grupos definidos com pouca abertura a outras pessoas."	3	0	3		
	"Sempre dispostas (...) de necessidade."		"Sempre dispostas a ajudar mas somente em caso de necessidade."	3	2	1		
	"Tinha um grupo de (...) lámos ver um jogo..."		"(...) grupo de colegas de trabalho com quem saía de vez em quando (...) "	2	2	0		
	"Mas vizinhos... muito (...) sentir que é aceite."		"(...) vizinhos... muito fechados (...) não ajuda muito para (...) chega e que gosta de sentir que é aceite."	4	0	4		
	"Mas tive que lidar com essa situação."		"(...) lidar com essa situação."	1	1	0		
E sente que foi mais difícil a adaptação à envolvente cultural do país de acolhimento ou à envolvente organizacional?	"Depois de ter aquele (...) para convívio..."	"(...) grupo de colegas (...) ser mais fácil, eles também tinham amigos, (...) para convívio..."	4	4	0			
	"À envolvente cultural (...) quanto isso."	"(...) as pessoas (...) "	1	1	0			
				37	14	23	15,16%	
Adaptação ao Trabalho	E depois dessa fase de encantamento quais foram as principais dificuldades que sentiu?	"Passei certamente por (...) conhecer...foi fantástico."	"(...) a empresa, os colegas de trabalho (...) "	2	2	0		
	E relativamente à adaptação à função e ao trabalho que foi desempenhar também foi difícil? Também havia essa resistência na sua aceitação na empresa?	"Nesse campo tudo (...) dos Estados Unidos."	"(...) tudo correu bem (...) habituado a trabalhar (...) com os colegas dos Estados Unidos."	3	3	0		
		"Isso ajudou a adaptação ao novo trabalho."	"Isso ajudou a adaptação ao novo trabalho."	2	2	0		
		"E a relação com o (...) situação em especial."	"(...) meu chefe (...) normal, não houve (...) situação em especial"	2	2	0		
		"Aprendi bastante."	"Aprendi bastante."	1	1	0		
		"A função que estava (...) muito prestáveis."	"A função (...) motivação (...) os meus colegas (...) foram sempre muito prestáveis."	3	3	0		
	E sente que foi mais difícil a adaptação à envolvente cultural do país de acolhimento ou à envolvente organizacional?	"O trabalho foi fácil (...) impacto não é tão grande."	"O trabalho foi fácil (...) empresa é a mesma (...) mesmas orientações (...) harmonia de processos e procedimentos standardizados (...) "	5	5	0		
"Eu senti isso, efectivamente."		"Eu senti isso, efectivamente."	1	1	0			
E por que razão não teve essa formação?	"E depois... há cursos de (...) perfeitamente inglês."	"(...) já trabalhava com os Estados Unidos há muito tempo (...) "	1	1	0			
				20	20	0	8,20%	
Choque Cultural	E quando chegou aos Estado Unidos, qual foi o primeiro impacto?	"Portugal é uma aldeia ao pé daquele país."	"Portugal é uma aldeia ao pé daquele país."	1	1	0		
	E depois dessa fase de encantamento quais foram as principais dificuldades que sentiu?	"E eu tinha a perfeita (...) choque enorme."	"(...) não foi nenhum choque enorme."	1	1	0		
		"Mas senti um certo (...) pessoas em casa."	"(...) senti um certo choque inicial (...) estava habituado a ter pessoas em casa."	2	0	2		
	E relativamente às diferenças entre Portugal e os Estados Unidos, certamente identificou bastantes...	"Sim, são dois países (...) todas as vertentes."	"Sim (...) completamente distantes e diferentes entre si, em todas as vertentes."	4	4	0		
		"Mas as pessoas são (...) em Portugal."	"(...) como em Portugal."	1	0	1		
		"Nós cá estamos (...) tentam ajudar."	"(...) cá estamos habituados meter conversa com toda a gente e não nos olharem de lado, as pessoas tentam ajudar."	4	0	4		
		"E depois, a organização (...) confusão portuguesa."	"(...) nada comparado à tradicional confusão portuguesa."	1	1	0		
	Durante a expatriação o que sentiu mais falta de Portugal?	"Do sol e da comida e nisso Portugal ganha."	"Do sol e da comida e nisso Portugal ganha."	3	0	3		
"Um clima fantástico (...) fast food ..."		"Um clima fantástico, uma gastronomia excepcional (...) "	2	0	2			

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 6

Categoria: Adaptação Cultural

Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			%	Observações
				+	-			
Choque Cultural	E que situações do dia-a-dia identifica em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente comparativamente ao que assumiria se estivesse em Portugal?	"Não estava à espera disso."	"Não estava à espera disso."	1	0	1		
	Como caracteriza a sua adaptação face à envolvente geral do país?	"Mas foi um processo lento (...) resistência das pessoas."	"(...) processo lento (...)"	1	0	1		
		"Visto que morava (...) relação a Portugal."	"(...) em relação a Portugal."	1	1	0		
		"O clima é que era muito (...) mais melancólicos..."	"(...) e isso para um português (...)"	1	0	1		
E sente que foi mais difícil a adaptação à envolvente cultural do país de acolhimento ou à envolvente organizacional?	"O trabalho foi fácil (...) impacto não é tão grande."	"(...) o impacto não é tão grande."	1	1	0			
				24	9	15	9,84%	
Fases da Adaptação Cultural	E depois dessa fase de encantamento quais foram as principais dificuldades que sentiu?	"Passei certamente por (...) conhecer...foi fantástico."	"Passei certamente por uma por uma fase de encantamento, em que tudo é novo (...) completamente fascinado (...)"	3	3	0		
		"E as primeiras semanas (...) uns dos outros."	"(...) primeiras semanas são de conhecimento (...) os dias são diferentes uns dos outros."	3	3	0		
		"Depois, quando começamos (...) dificuldades que fala."	"Depois (...) cair numa rotina (...) perceber essas tais dificuldades (...)"	3	3	0		
		"Mas depois passamos (...) bem com isso."	"Mas depois passamos para a fase em que nos habituamos (...)"	2	2	0		
		"É uma questão de hábito (...) foi desaparecendo."	"É uma questão de hábito, depois dessa fase de adaptação (...)"	2	2	0		
	Como caracteriza a sua adaptação face à envolvente geral do país?	"Foi uma adaptação (...) à minha nova vida."	"(...) adaptação gradual, passei por todas aquelas fases, o encantamento, depois o choque das dificuldades, e finalmente (...) rotina (...)"	5	5	0		
	Considera que se sentiu perfeitamente adaptado à nova realidade do país de acolhimento? E quando é que sentiu que estava adaptado?	"Penso que passado (...) nos Estados Unidos."	"(...) passado um ano, sentia-me perfeitamente adaptado (...)"	2	2	0		
"Precisei de uma (...) vida que levava."		"Precisei de uma fase de adaptação primeiro, mas depois habituei-me (...)"	4	4	0			
Mas teve apoio por parte da Empresa Alfa na sua mudança para os Estados Unidos?	"Fiquei logo fascinado."	"Fiquei logo (...)"	1	1	0			
				25	25	0	10,25%	
			Total	244	166	78	100,00%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 6								
Categoria: Seleção								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referênci	+	-	%	Observações
Adequação à Função	A minha primeira questão consiste em saber como surgiu a oportunidade da expatriação? Foi por sua iniciativa, por iniciativa da Empresa Alfa...?	"Inicialmente a oportunidade (...) da Empresa Alfa."	"(...) proposta da Empresa Alfa."	1	1	0		
		"Falaram-me no meu bom (...) inserido cá em Portugal."	"(...) bom desempenho e propuseram-me (...)"	2	2	0		
				3	3	0	3,37%	
Ambição para a Expatriação	A minha primeira questão consiste em saber como surgiu a oportunidade da expatriação? Foi por sua iniciativa, por iniciativa da Empresa Alfa...?	"E perante este (...) este desafio."	"(...) decidi (...) aceitar este desafio."	1	1	0		
		"Nem foi preciso (...) tempo."	"Nem foi preciso pensar durante muito tempo."	1	1	0		
	E qual foi a sua primeira impressão quando teve a confirmação de que seria destacado para outro país, que estava tudo encaminhado para seguir em frente com a expatriação?	"Foi uma surpresa enorme."	"Foi uma surpresa enorme."	2	2	0		
		"Vi a expatriação como (...) que surgiu na altura."	"(...) porta para mudar de vida, estava a ficar cansado da rotina cá em Portugal (...) excelente oportunidade (...)"	3	3	0		
		"Fiquei muito motivado (...) estilo de vida."	"Fiquei muito motivado (...) ir para outro país, conhecer outras pessoas, ter um novo estilo de vida."	5	5	0		Curiosidade cultural. Espírito de aventura.
		"Também conhecer a empresa (...) os meus colegas."	"(...) conhecer a empresa (...) a minha função, os meus colegas."	3	3	0		
		"Mas acima de tudo (...) extremamente motivado."	"(...) surpresa muito agradável (...) extremamente motivado."	4	4	0		
	Falou que foi para os Estados Unidos. E qual foi a duração da expatriação?	"Portanto, o meu contrato (...) cumpri até ao fim."	"(...) cumpri até ao fim."	1	1	0		
	E relativamente às suas funções. Qual a função que desempenhava antes da expatriação e a função que passou a desempenhar durante a expatriação?	"E isso originava uma motivação diária."	"E isso originava uma motivação diária."	2	2	0		
	Então, a expatriação foi também uma porta para poder progredir na sua carreira... E quando chegou aos Estados Unidos, qual foi o primeiro impacto?	"E isso motiva (...) assignments."	"(...) motiva a aceitação (...) assignments."	1	1	0		
	E em algum momento sentiu que não iria conseguir adaptar-se à nova realidade, ao ponto de querer regressar a Portugal antes do final da expatriação?	"E para quem (...) uma mudança."	"E para quem quer mudar (...)"	1	1	0		
		"Não, a expatriação nunca esteve em causa."	"Não, a expatriação nunca esteve em causa."	2	2	0		
		"Acima de tudo eu (...) vontade na expatriação."	"(...) assumido esse compromisso (...) bastante vontade na expatriação."	2	2	0		
	E que características de personalidade considera que foram fundamentais para adaptação ao país de acolhimento da expatriação?	"Era uma fase que (...) e isso agrada-me."	"Era uma fase que (...) queria ter e levá-la até ao fim (...)"	2	2	0		
		"Para mim foi (...) vontade de mudar."	"(...) muita vontade de mudar."	1	1	0		
E por que razão não teve essa formação?	"Estes aspectos foram (...) minha motivação."	"(...) da minha motivação."	1	1	0			
Mas teve apoio por parte da Empresa Alfa na sua mudança para os Estados Unidos?	"Na altura não (...) era ir para lá."	"(...) eu queria era ir para lá."	1	1	0			
E voltaria a repetir a experiência?	"Apesar de esta visita (...) estava tomada."	"(...) a minha decisão já estava tomada."	1	1	0			
	"Não."	"Não."	1	0	1			
				35	34	1	39,33%	
Adaptabilidade Cultural	E em algum momento sentiu que não iria conseguir adaptar-se à nova realidade, ao ponto de querer regressar a Portugal antes do final da expatriação?	"Era uma fase que (...) e isso agrada-me."	"(...) com uma adaptação mais fácil ou mais difícil (...)"	2	2	0		
		"Eu não tenho problemas (...) menos simpáticas."	"Eu não tenho problemas em viver num país (...) menos desenvolvido (...) menos simpáticas."	3	3	0		
		"Eu gosto é de (...) coisas diferentes."	"(...) gosto é de experiências novas e fazer coisas diferentes."	2	2	0		Grande capacidade de adaptação a novas situações/contextos. Evidência de espírito de aventura.
		"O resto eu adapto-me."	"O resto eu adapto-me."	1	1	0		
		"E foi o que aconteceu (...) e adaptei-me."	"E foi o que aconteceu na minha expatriação (...)"	1	1	0		
	Agora vou pedir-lhe que identifique quatro factores-chave que estão na base do sucesso da expatriação.	"Essencialmente a minha (...) mais fácil ou difícil."	"(...) estilo de vida diferente, quer a adaptação seja mais fácil ou difícil."	2	2	0		
		"E a adaptação a outras culturas e pessoas."	"E a adaptação a outras culturas e pessoas."	2	2	0		
	E a nível das competências técnicas, que competências e que características pessoais considera terem sido aperfeiçoadas durante a expatriação?	"A adaptação a uma (...) de aventura."	"A adaptação a uma nova realidade (...)"	1	1	0		
O que mudaria na sua atitude numa eventual expatriação futura?	"Não mudaria nada (...) de adaptação."	"(...) confio bastante na minha capacidade de adaptação."	2	2	0			
				16	16	0	17,98%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 6								
Categoria: Selecção								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Experiência Internacional de Sucesso	Vou colocar-lhe apenas umas questões finais... Qual o balanço que faz da Experiência da Expatriação?	"Faço um balanço muito positivo."	"Faço um balanço muito positivo."	2	2	0		
	O que mudaria na sua atitude numa eventual expatriação futura?	"Não mudaria nada (...) de adaptação."	"Não mudaria nada (...)"	1	1	0		
				3	3	0	3,37%	
Competências do Expatriado	A minha primeira questão consiste em saber como surgiu a oportunidade da expatriação? Foi por sua iniciativa, por iniciativa da Empresa Alá...?	"E perante este (...) este desafio."	"(...) ir à aventura (...)"	1	1	0		
	E qual foi a sua primeira impressão quando teve a confirmação de que seria destacado para outro país, que estava tudo encaminhado para seguir em frente com a expatriação?	"Uma enorme curiosidade também."	"(...) enorme curiosidade também."	2	2	0		Curiosidade cultural.
	E que situações do dia-a-dia identifica em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente comparativamente ao que assumiria se estivesse em Portugal?	"Também ajudou eu (...) sem problemas."	"(...) facilidade em meter conversa e falar com qualquer pessoa (...)"	2	2	0		
	E em algum momento sentiu que não iria conseguir adaptar-se à nova realidade, ao ponto de querer regressar a Portugal antes do final da expatriação?	"Era uma fase que (...) e isso agrada-me."	"(...) vivia mais na incerteza (...)"	1	1	0		Facilidade em lidar com a incerteza, evidência grande capacidade de adaptação.
	E sente que foi mais difícil a adaptação à envolvente cultural do país de acolhimento ou à envolvente organizacional?	"É preciso é ter sensibilidade (...) como gostávamos."	"(...) sensibilidade e maturidade (...)"	2	2	0		
		"E eu tenho isso."	"E eu tenho isso."	1	1	0		
	Agora vou pedir-lhe que identifique quatro factores-chave que estão na base do sucesso da expatriação.	"Essencialmente a minha (...) mais fácil ou difícil."	"(...) auto-confiança, a facilidade de adaptação à mudança (...)"	2	2	0		
		"O espírito de aventura (...) que é novo."	"O espírito de aventura e a curiosidade por tudo o que é novo."	2	2	0		
E que características de personalidade considera que foram fundamentais para adaptação ao país de acolhimento da expatriação?	"Para mim foi (...) vontade de mudar."	"(...) fundamental ter espírito de iniciativa (...)"	1	1	0			
E a nível das competências técnicas, que competências e que características pessoais considera terem sido aperfeiçoadas durante a expatriação?	"A adaptação a uma (...) de aventura."	"(...) espírito de aventura."	1	1	0			
E por que razão não teve essa formação?	"E depois... há cursos de (...) perfeitamente inglês."	"(...) falava perfeitamente inglês."	1	1	0			
				16	16	0	17,98%	
Inteligência Cultural	E depois dessa fase de encantamento quais foram as principais dificuldades que sentiu?	"E que são dificuldades (...) para um país novo."	"(...) dificuldades (...) normais quando vamos viver para um país novo."	3	3	0		
		"E eu tinha a perfeita (...) choque enorme."	"(...) tinha (...) consciência que elas iam aparecer (...)"	2	2	0		
	Durante a expatriação o que sentiu mais falta de Portugal?	"Mas tive (...) habituei-me."	"(...) e habituei-me."	1	1	0		
	E que situações do dia-a-dia identifica em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente comparativamente ao que assumiria se estivesse em Portugal?	"Mas tive que fazer um esforço."	"Mas tive que fazer um esforço."	1	1	0		
	E relativamente à interação com a população local? Como é as coisas se processaram? Com quem falava?	"Mas tive que lidar com essa situação."	"Mas tive que (...)"	1	1	0		
	E em algum momento sentiu que não iria conseguir adaptar-se à nova realidade, ao ponto de querer regressar a Portugal antes do final da expatriação?	"E foi o que aconteceu (...) e adaptei-me."	"(...) tinha que me adaptar e adaptei-me."	2	2	0		
	E sente que foi mais difícil a adaptação à envolvente cultural do país de acolhimento ou à envolvente organizacional?	"É preciso é ter sensibilidade (...) como gostávamos."	"É preciso é ter (...) dar a volta por cima quando as coisas não correm como queremos ou como gostávamos."	3	3	0		
E que características de personalidade considera que foram fundamentais para adaptação ao país de acolhimento da expatriação?	"Estes aspectos foram (...) minha motivação."	"(...) aspectos (...) cruciais para a minha adaptação e estão na base do meu sucesso (...)"	3	3	0		Percepção das competências fundamentais para uma adaptação bem sucedida.	
				16	16	0	17,98%	
Processo de Selecção								
				0	0	0	0,00%	
				89	88	1	100,00%	
			Total					

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 6								
Categoria: Formação Intercultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			Observações	
				+	-	%		
Importância da Formação Intercultural	E por que razão não teve essa formação?	"A formação não ia ser muito importante."	"A formação não ia ser muito importante."	1	0	1		
		"Por isso não (...) em formação."	"(...) não achei necessário esse investimento em formação."	2	0	2		
	Mas teve apoio por parte da Empresa Alfa na sua mudança para os Estados Unidos?	"E antes de aceitar a (...) os meus futuros colegas."	"(...) para poder tratar de todos estes assuntos (...) falei logo com os meus futuros colegas."	2	2	0		
		"Apesar de esta visita (...) estava tomada."	"(...) esta visita (...) decidir sobre a aceitação da expatriação depois de conhecer toda a envolvente (...)"	3	3	0		
				8	5	3	24,24%	
Formação Antes da Expatriação	E relativamente à preparação para a expatriação, foi-lhe dado algum tipo de formação intercultural no âmbito da expatriação?	"Apesar de a Empresa Alfa (...) tive formação."	"(...) a Empresa Alfa ter esses pacotes de formação (...) eu não tive formação."	2	1	1		
	E por que razão não teve essa formação?	"Na altura não (...) era ir para lá."	"(...) não tinha muito tempo disponível (...)"	1	0	1		
	Mas teve apoio por parte da Empresa Alfa na sua mudança para os Estados Unidos?	"E antes de aceitar a (...) os meus futuros colegas."	"E antes de aceitar a expatriação ainda tive direito (...)"	1	1	0		
				4	2	2	12,12%	
Formação Após Chegada ao País de Destino								
				0	0	0	0,00%	
Formação Em Tempo Real	E sente que foi mais difícil a adaptação à envolvente cultural do país de acolhimento ou à envolvente organizacional?	"E depois existe uma (...) ele se sente bem."	"(...) preocupação da (...) empresa em integrar o novo colaborador e garantir que ele se sente bem."	3	3	0	Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado	
	Explique de que modo a sua situação familiar influenciou a sua adaptação à nova envolvente?	"Depois, vinha cá (...) essas viagens..."	"(...) duas/três vezes por ano (...) Empresa Alfa possibilita essas viagens..."	2	2	0	Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado	
	Mas teve apoio por parte da Empresa Alfa na sua mudança para os Estados Unidos?	"Isso sim, nem (...) de queixa."	"(...) sim, nem tenho qualquer razão de queixa."		2	2	0	Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
		"Ajudaram-me na escolha (...) meus amigos que estavam cá."	"Ajudaram-me na escolha de uma casa, nos seguros de saúde, deram-me um carro, um telemóvel (...) <i>plafond</i> especial (...)"		6	6	0	Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
	"Também me ajudaram (...) sítios para visitar."	"(...) ajudaram a abrir uma conta bancária, deram-me umas indicações sobre segurança, mapas, cuidados a ter, sítios para visitar."		6	6	0	Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado	
				19	19	0	57,58%	
Família do Expatriado ser Abrangida pela Formação								
				0	0	0	0,00%	
Conteúdos e Técnicas da Formação	E por que razão não teve essa formação?	"E depois...há cursos de (...) perfeitamente inglês."	"(...) há cursos de línguas (...)"	1	1	0		
	Mas teve apoio por parte da Empresa Alfa na sua mudança para os Estados Unidos?	"E antes de aceitar a (...) os meus futuros colegas."	"(...) uma viagem aos Estados Unidos (...)"	1	1	0		
				2	2	0	6,06%	
Total				33	28	5	100,00%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 7							
Categoria: Expatriação							
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			Observações
				+	-	%	
Características da Expatriação	Qual foi o país de acolhimento da expatriação?	"Eu fui expatriado para o Reino Unido."	"(...) Reino Unido."	1	0		
	E qual foi a duração da expatriação?	"Eu estive no Reino (...) três anos."	"(...) Reino Unido (...) durante três anos."	2	0		
	E em algum momento sentiu que não iria conseguir adaptar-se à nova realidade, ao ponto de querer regressar a Portugal antes do final da expatriação?	"Gostei muito de viver (...) família também."	"(...) durante aqueles três anos (...) "	1	0		
				4	0	7,69%	
Importância da Expatriação	A minha primeira questão consiste em saber como surgiu a oportunidade da expatriação?	"A oportunidade da expatriação (...) fabrica no Reino Unido."	"(...) necessidade de ter alguém com experiência de manufactura junto do grupo de design de novos produtos, numa fábrica no Reino Unido."	2	0		
	E quando teve a confirmação de que seria efectivamente expatriado, qual foi a sua primeira impressão?	"Acho que foi muito (...) experiência deste género." "É importante para (...) para a pessoa."	"(...) muito bom quer a nível profissional (...) pessoal ter tido essa experiência (...) todas as pessoas deviam passar por uma experiência deste género." "É importante para a empresa e enriquecedor para a pessoa."	4	0		
	Qual a função que desempenhava antes da expatriação? E durante a expatriação?	"Foi um projecto muito (...) a harmonia de processos..." "Depois quando voltei (...) que vim ocupar."	"(...) contribuí (...) aprofundar alguns conhecimentos sobre a engenharia e desenvolvimento de produto (...) Grupo, as suas políticas, os métodos de trabalho, a harmonia de processos..." "(...) todos os conhecimentos que adquiri e que desenvolvi ao longo da expatriação foram extremamente úteis (...) "	5	0		
	E colocando-lhe uma questão mais pessoal... É casado e tem filhos? Coloco-lhe esta questão porque no âmbito da expatriação a família constitui um factor que influencia e ajuda a adaptação do expatriado...	"A minha mulher percebeu (...) para a nossa filha."	"(...) seria bom para mim ir para o Reino Unido (...) "	2	0		
	Claro que sim... E relativamente à função que foi desempenhar e ao trabalho que desenvolveu, como considera ter sido a sua adaptação?	"Tive também uma (...) aprender mais."	"(...) revelou muito importante para mim, aprender mais."	2	0		
	E que competências técnicas e que características pessoais considera terem sido aperfeiçoadas durante a expatriação?	"As características técnicas (...) de trabalho."	"(...) desenvolvi ao ser sujeito a novos métodos de trabalho."	2	0		
		"Aprendi novos métodos (...) em Portugal."	"Aprendi novos métodos de trabalho, mais avançados (...) "	2	0		Desenvolvimento de competências técnicas.
	Um das questões finais... Qual o balanço que faz da Experiência da Expatriação?	"A nível das características (...) as competências interrelacionais."	"(...) interacção com uma nova cultura, aprendi (...) lidar com os outros... as competências interrelacionais."	3	0		Desenvolvimento de competências comportamentais.
		"Faço um balanço (...) muito enriquecedora."	"(...) muito enriquecedora."	1	0		
			29	0	55,77%		
Progressão na Carreira	E qual foi a duração da expatriação?	"Muito importantes para a minha carreira também."	"Muito importantes para a minha carreira também."	2	0		
	Qual a função que desempenhava antes da expatriação? E durante a expatriação?	"Eu antes da expatriação (...) de processo."	"Eu antes da expatriação exercia funções de engenharia de processo."	1	0		
		"Durante o meu período (...) desenvolvimento de produto."	"(...) no Reino Unido passei a exercer funções de engenheiro e simultaneamente de responsável pela ligação entre a fábrica em Portugal e o Grupo na área de desenvolvimento de produto."	3	0		
		"Depois quando voltei (...) que vim ocupar."	"(...) para a função que vim ocupar."	1	0		
	Portanto a expatriação permitiu-lhe desenvolver a sua carreira...	"Sim, portanto eu (...) exclusivamente como responsável."	"Sim (...) era engenheiro cá em Portugal, depois fui para o Reino Unido (...) engenheiro de produto e de responsável (...) passei a assumir funções exclusivamente como responsável."	4	0		
Foi uma integração mesmo rápida...	"A expatriação abriu-me (...) nível profissional."	"A expatriação abriu-me portas para poder progredir a nível profissional."	3	0			
	"Tive um voto de (...) ao que tinha cá."	"(...) assumir um cargo superior ao que tinha cá."	1	0			
			15	0	28,85%		
Repatriação	Qual a função que desempenhava antes da expatriação? E durante a expatriação?	"Depois quando voltei (...) que vim ocupar."	"Depois quando voltei para Portugal (...) "	1	0		
	Portanto a expatriação permitiu-lhe desenvolver a sua carreira...	"Sim, portanto eu (...) exclusivamente como responsável."	"(...) quando voltei (...) "	1	0		
	E que competências técnicas e que características pessoais considera terem sido aperfeiçoadas durante a expatriação?	"Aprendi novos métodos (...) em Portugal."	"(...) pude replicá-los quando fui reintegrado na empresa em Portugal."	2	0		
			4	0	7,69%		
			52	0	100,00%		

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 7									
Categoria: Adaptação Cultural									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações	
Importância da Família na Expatriação	E quando teve a confirmação de que seria efectivamente expatriado, qual foi a sua primeira impressão?	"Bem... devido ao facto (...) de trabalho diferente."	"(...) apenas ter uma filha em idade pré-escolar (...)"	2	2	0			
		"Portanto, a minha vida (...) podia deixar de ter."	"(...) minha vida familiar não condicionava a minha decisão (...)"	2	2	0			
	E colocando-lhe uma questão mais pessoal... É casado e tem filhos? Coloco-lhe esta questão porque no âmbito da expatriação a família constitui um factor que influencia e ajuda a adaptação do expatriado...	"Sim sem dúvida (...) importante para mim."	"(...) sem dúvida que sim (...) minha família ter estado comigo (...) foi muito importante para mim."	3	3	0			
		"Não me imaginava (...) família comigo."	"Não me imaginava no Reino Unido durante três anos se não tivesse a minha família comigo."	2	0	2			
		"Na altura já era casado e tinha uma filha."	"(...) era casado e tinha uma filha."	2	2	0			
		"E certamente que tive (...) para o Reino Unido."	"(...) ponderar bem (...) se para a minha mulher e para a minha filha não seria um choque (...)"	4	0	4			
		"Mas em família (...) oportunidade para todos."	"(...) em família decidimos (...) acabaria por ser uma boa oportunidade para todos."	3	3	0			
		"E o apoio da família (...) sobre a expatriação."	"(...) apoio da família é tão importante que começa logo na fase da decisão sobre a expatriação."	4	3	1			
		"A minha mulher percebeu (...) para a nossa filha."	"A minha mulher percebeu (...) para ela não seria nenhum sacrifício acompanhar-me, bem como para a nossa filha."	3	3	0			
	"E em família (...) o Reino Unido."	"E em família tomámos a decisão de nos mudarmos (...)"	2	2	0				
	E colocando-lhe uma questão mais pessoal... É casado e tem filhos? Coloco-lhe esta questão porque no âmbito da expatriação a família constitui um factor que influencia e ajuda a adaptação do expatriado...	"Até porque depois (...) por nascer lá."	"(...) minha mulher engravidou lá (...) meu filho que acabou por nascer lá."	2	2	0			
	É sempre bom termos a nossa família junto de nós ate para não nos sentirmos sozinhos...	"Ah com toda a certeza (...) apoio da Empresa Alfa."	"(...) com toda a certeza, apesar de todas as preocupações adicionais (...) quando a família nos acompanha (...) como a integração da minha esposa (...) da minha filha (...)"	5	2	3			
		"Mas compensa ter (...) família comigo."	"Mas compensa ter essas preocupações e ter a minha família comigo."	3	2	1			
	E após a chegada ao país de acolhimento, qual foi o primeiro impacto que teve?	"Tanto eu como a (...) a novas culturas."	"Tanto eu como a minha mulher (...)"	2	2	0			
	E como caracteriza a sua adaptação face à envolvente geral do país de acolhimento?	"Posso considerar que (...) e optimista."	"(...) e da minha família (...)"	1	1	0			
		"A alimentação não foi (...) cozinhar em casa."	"(...) estar com a família (...)"	1	1	0			
	E relativamente à sua interacção com a população local? Como considera a sua adaptação?	"Também, tanto eu (...) lado estejamos."	"Também, tanto eu como a minha esposa (...)"	1	1	0			
		"E para a minha filha também foi bom."	"E para a minha filha também foi bom."	1	1	0			
		"Conhecer crianças (...) nacionalidade."	"Conhecer crianças da idade dela de outra nacionalidade."	2	2	0			
	E em algum momento sentiu que não iria conseguir adaptar-se à nova realidade, ao ponto de querer regressar a Portugal antes do final da expatriação?	"Gostei muito de viver (...) família também."	"(...) a minha família também."	1	1	0			
		"Uma casa fantástica (...) estava feliz..."	"(...) a minha família estava feliz..."	1	1	0			
	Foi uma integração mesmo rápida...	"Depois... estava lá com (...) filho nasceu lá."	"(...) estava lá com a minha família, a minha vida familiar manteve-se igual, estava perto da minha mulher da minha filha (...) segundo filho nasceu lá."	5	5	0			
		"A minha família (...) dificuldades aparentes."	"A minha família estava contente estava a adaptar-se (...)"	2	2	0			
		"Tenho uma mentalidade (...) da minha família."	"(...) a da minha família."	1	1	0			
	Vou pedir-lhe que me explique de que modo a sua situação familiar influenciou a sua adaptação à nova envolvente?	"O facto de ter a (...) sombra de dúvidas."	"(...) ter a minha família comigo, facilitou bastante a integração, sem (...) dúvidas."	3	3	0			
		"Expatriação, só com a família."	"Expatriação, só com a família."	1	0	1			
		"E haver condições (...) confortável."	"(...) para a família estar confortável."	1	0	1			
		"Ter a minha família (...) deixava contente."	"Ter a minha família comigo (...) importante e a adaptação e a felicidade da minha família (...) motivava (...)"	6	6	0			
	E durante a expatriação, como era o seu dia-a-dia e como ocupava o seu tempo livre?	"Às vezes também (...) cá de Portugal..."	"(...) tínhamos visitas de família e amigos cá de Portugal..."	3	3	0			
	E o que mudaria na sua atitude numa eventual expatriação futura?	"Não mudaria nada (...) reunidas para tal."	"(...) levaria a minha família (...) comigo (...) bases do meu sucesso, com a garantia de que existem todas as condições reunidas (...)"	3	2	1			
					72	58	14	28,24%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 7								
Categoria: Adaptação Cultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Adaptação à Envolve em Geral	E colocando-lhe uma questão mais pessoal... É casado e tem filhos? Coloco-lhe esta questão porque no âmbito da expatriação a família constitui um fator que influencia e ajuda a adaptação do expatriado...	"E o Reino Unido também (...) deixava-nos mais descansados."	"(...) país desenvolvido onde podemos encontrar todas as condições básicas a que estamos habituados (...) a nível de serviços de saúde (...) deixava-nos mais descansados."	5	5	0		
		"Até porque depois (...) por nascer lá."	"(...) sempre seguida por bons médicos (...)"	1	1	0		
	E quais foram as principais dificuldades que sentiu durante a sua adaptação?	"As principais dificuldades (...) há algum tempo."	"As principais dificuldades iniciais (...) a língua (...)"	1	0	1		
		"Mas também (...) facilmente."	"(...) superámos facilmente."	1	1	0		
		"Depois o sistema (...) essa adesão."	"(...) o sistema monetário (...)"	1	0	1		
		"E nos primeiros tempos (...) o que era barato."	"(...) tínhamos que andar sempre a fazer contas de cabeça (...)"	1	0	1		
		"Mas com o passar (...) habituámo-nos."	"(...) inconscientemente, habituámo-nos."	2	2	0		
		"E o sistema de medidas (...) como o nosso."	"E o sistema de medidas (...) têm um sistema imperial (...)"	2	0	2		
		"Mas também (...) o tempo claro."	"(...) adaptámos facilmente (...)"	1	1	0		
		"E o Reino Unido (...) a descoberta."	"E o Reino Unido é um país fabuloso para a descoberta."	2	2	0		
	E nível cultural, quais foram as principais diferenças culturais que identificou entre Portugal e o Reino Unido?	"As principais diferenças (...) diferentes dos nossos."	"(...) hábitos diários (...)"	1	0	1		
		"Eles têm um estilo de vida diferente do nosso."	"(...) estilo de vida (...)"	1	0	1		
		"É algo que agradável (...) para convivermos."	"(...) agradável que gostávamos de fazer, para nos libertar (...) do stress do dia (...)"	3	3	0		
	E durante a expatriação o que sentiu mais falta de Portugal?	"No Reino Unido (...) de sol."	"(...) é quase impossível haver um dia de sol."	2	0	2		
		"E parecendo que (...) muita falta."	"(...) algo simples mas que nos faz muita falta."	2	0	2		
		"O clima lá (...) melancólico..."	"O clima lá é muito sombrio, torna-se triste, melancólico..."	3	0	3		
		"É talvez o que (...) sol pelo meio."	"(...) o que custa mais a adaptarmo-nos (...) não há um único dia de sol (...)"	2	0	2		
		"São meses e meses sem ver o sol."	"São meses e meses sem ver o sol."	1	0	1		
		"E depois muito (...) negativas."	"(...) muito frio (...) temperaturas negativas."	2	0	2		
	E consegue identificar situações do dia-a-dia em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente do que aquele que assumiria caso estivesse em Portugal?	"Outra coisa, o clima (...) luvas, cachecol..."	"(...) o clima obriga-nos a andarmos sempre prevenidos de chapéu-de-chuva, muito mais agasalhados (...)"	3	0	3		
		"E a adaptação ao sistema monetário e métrico."	"E a adaptação ao sistema monetário e métrico."	2	0	2		
		"Tirando isso, o (...) mas compensa."	"(...) país extremamente acessível para viver, um nível de vida mais caro (...) mas compensa."	3	2	1		
		"É um país muito (...) organização."	"(...) país muito rico em termos de cultura (...) infra-estruturas, organização."	3	3	0		
		"É um país (...) ausência de sol."	"É um país onde é muito fácil viver, apesar da ausência de sol."	2	1	1		
	E como caracteriza a sua adaptação face à envolvente geral do país de acolhimento?	"Posso considerar que (...) e optimista."	"(...) adaptação (...) foi bastante fácil, rápida e optimista."	3	3	0		
		"Posso considerar (...) bastante fácil."	"(...) a adaptação face às condições vida foi bastante fácil."	2	2	0		
		"Em termos de clima (...) diferente do nosso."	"(...) clima demorou um pouco mais (...) chegada se ter processado no início do Inverno (...)"	2	1	1		
		"Em termos de saúde (...) para melhor."	"(...) saúde foi de bastante fácil (...)"	2	2	0		
		"A alimentação não foi (...) cozinhar em casa."	"A alimentação não foi problema (...) cozinhar em casa."	2	2	0		
		"Em termos de deslocações (...) entre as pessoas."	"(...) deslocações a sensação foi excelente (...)"	2	2	0		
		"Os transportes, apesar (...) de transportes."	"(...) apesar de algumas infra-estruturas serem (...) antigas, é muito fácil andar de transportes."	2	2	0		
	E relativamente à sua interação com a população local? Como considera a sua adaptação?	"O local onde (...) acolhedor."	"O local onde vivíamos era bastante acolhedor."	1	1	0		
	"Davam-nos indicações (...) podíamos visitar."	"(...) podíamos fazer, o podíamos visitar."	2	2	0			
Claro que sim... E relativamente à função que foi desempenhar e ao trabalho que desenvolveu, como considera ter sido a sua adaptação?	"Claro que tal como a (...) mas rápida."	"(...) tal como a adaptação a toda a envolvente cultural (...)"	1	1	0			

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 7								
Categoria: Adaptação Cultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Adaptação à Envolve em Geral	E em algum momento sentiu que não iria conseguir adaptar-se à nova realidade, ao ponto de querer regressar a Portugal antes do final da expatriação?	"Gostei muito de viver (...) família também."	"Gostei muito de viver no Reino Unido (...)"	2	2	0		
		"Tínhamos todas as condições necessárias."	"Tínhamos todas as condições necessárias."	2	2	0		
		"Uma casa fantástica (...) estava feliz..."	"Uma casa fantástica, bons médicos (...)"	2	2	0		
		"Foram três anos fantásticos."	"Foram três anos fantásticos."	1	1	0		
	Foi uma integração mesmo rápida...	"E depois o Reino Unido (...) para vivermos."	"(...) país muito acessível mesmo para vivermos."	2	2	0		
		"Tem tudo o (...) muito mais."	"Tem tudo o que Portugal tem e precisamos e muito mais."	3	3	0		
		"À excepção do sol (...) ter tudo."	"À excepção do sol (...)"	1	1	0		
	E considera ter sido mais difícil a adaptação à envolvente cultural do país de acolhimento ou à envolvente organizacional?	"Não senti grandes diferenças entre ambas."	"Não senti grandes diferenças (...)"	1	1	0		
		"Foram ambas (...) mas rápidas."	"(...) adaptações fáceis (...)"	1	1	0		
		"Senti que tudo estava a um favor."	"Senti que tudo estava a um favor."	1	1	0		
	Vou pedir-lhe que me explique de que modo a sua situação familiar influenciou a sua adaptação à nova envolvente?	"E haver condições (...) confortável."	"E haver condições (...)"	1	1	0		
	E durante a expatriação, como era o seu dia-a-dia e como ocupava o seu tempo livre?	"Quando saía do trabalho (...) conviver um bocado."	"Quando saía do trabalho às vezes ia tomar uma bebida a um bar (...)"	1	1	0		
		"Viajei muito, conhecemos (...) andava de bicicleta."	"Viajei muito, conhecemos várias cidades, visitámos, museus (...) andava de bicicleta."	5	5	0		
		"E depois jantares (...) fizemos lá."	"(...) jantares (...)"	1	1	0		
Agora peço-lhe que identifique quatro factores-chave que estão na base do sucesso da expatriação.	"A minha grande (...) com a comunidade."	"(...) à cultura, ao clima (...)"	2	2	0			
				92	65	27	36,08%	
Adaptação à População Local	E nível cultural, quais foram as principais diferenças culturais que identificou entre Portugal e o Reino Unido?	"É algo que agradável (...) para convivermos."	"(...) para convivermos."	1	1	0		
	E consegue identificar situações do dia-a-dia em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente do que aquele que assumiria caso estivesse em Portugal?	"O relacionamento entre (...) primeiros contactos."	"(...) é mais formal, sentimos sempre uma certa distância e alguma frieza (...)"	3	0	3		
	E como caracteriza a sua adaptação face à envolvente geral do país de acolhimento?	"Em termos de deslocações (...) entre as pessoas."	"(...) devido ao facto do respeito e civismo entre as pessoas."	3	3	0		
		"Espectacular mesmo, as pessoas são civilizadas."	"Espectacular (...) as pessoas são civilizadas."	2	2	0		
	E relativamente à sua interacção com a população local? Como considera a sua adaptação?	"A população local é (...) com eles."	"(...) muito amistosa, tendo sido fácil interagir com eles."	2	2	0		
		"Criámos boa vizinhança (...) grupo de amigos."	"Criámos boa vizinhança, frequentávamos a casa uns dos outros, construímos logo um grupo de amigos."	3	3	0		
		"Nós temos a ideia (...) mostrou-me o contrário."	"(...) a minha experiência mostrou-me o contrário."	1	1	0		
		"E admito que esta (...) nossa adaptação."	"(...) facilidade em conseguirmos ter um grupo de amigos com quem nos relacionarmos ajudou muito na nossa adaptação."	4	4	0		
	"Davam-nos indicações (...) podíamos visitar."	"Davam-nos indicações (...)"	1	1	0			
		E em algum momento sentiu que não iria conseguir adaptar-se à nova realidade, ao ponto de querer regressar a Portugal antes do final da expatriação?	"Uma casa fantástica (...) estava feliz..."	"(...) amigos (...)"	1	1	0	
	Foi uma integração mesmo rápida...	"Estava a criar um (...) períodos de convívio."	"(...) criar um grupo de pessoas (...) períodos de convívio."	2	2	0		
	E durante a expatriação, como era o seu dia-a-dia e como ocupava o seu tempo livre?	"Quando saía do trabalho (...) conviver um bocado."	"(...) com os colegas de trabalho (...) conviver (...)"	2	2	0		
		"E depois jantares (...) fizemos lá."	"(...) com amigos que fizemos lá."	2	2	0		
		"Em termos de tempo (...) em Portugal"	"(...) não era muito diferente das actividades do dia-a-dia em Portugal."	1	1	0		
Agora peço-lhe que identifique quatro factores-chave que estão na base do sucesso da expatriação.	"A minha grande (...) com a comunidade."	"(...) relacionamento com a comunidade."	1	1	0			
				29	26	3	11,37%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 7								
Categoria: Adaptação Cultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Adaptação ao Trabalho	E após a chegada ao país de acolhimento, qual foi o primeiro impacto que teve?	"Porque o trabalho é (...) local de trabalho."	"(...) o trabalho é basicamente o mesmo, a empresa é a mesma (...)"	2	2	0		
	Claro que sim... E relativamente à função que foi desempenhar e ao trabalho que desenvolveu, como considera ter sido a sua adaptação?	"Tive um bom desempenho (...) colegas de trabalho."	"(...) bom desempenho (...) fácil relação com a minha chefia e com os colegas de trabalho."	3	3	0		
		"Claro que tal como a (...) mas rápida."	"(...) a adaptação ao trabalho e aos colegas (...) mas rápida."	2	2	0		
		"Tive também uma (...) aprender mais."	"(...) uma boa adaptação aos novos métodos de trabalho (...)"	2	2	0		
	E em algum momento sentiu que não iria conseguir adaptar-se à nova realidade, ao ponto de querer regressar a Portugal antes do final da expatriação?	"Uma casa fantástica (...) estava feliz..."	"(...) desafio profissional (...)"	1	1	0		
	Foi uma integração mesmo rápida...	"Eu tinha em (...) interessantíssimo."	"(...) desafio profissional interessantíssimo."	2	2	0		
		"Tinha colegas e (...) integração na empresa."	"(...) colegas e uma chefia que ajudaram (...) integração na empresa."	3	3	0		
	E considera ter sido mais difícil a adaptação à envolvente cultural do país de acolhimento ou à envolvente organizacional?	"Não senti grandes diferenças entre ambas."	"(...) entre ambas."	1	1	0		
	"Foram ambas (...) mas rápidas."	"(...) rápidas."	1	1	0			
E durante a expatriação, como era o seu dia-a-dia e como ocupava o seu tempo livre?	"O dia-a-dia era normal em termos de trabalho."	"O dia-a-dia era normal em termos de trabalho."	2	2	0			
Agora peço-lhe que identifique quatro factores-chave que estão na base do sucesso da expatriação.	"A minha grande (...) com a comunidade."	"(...) ao ambiente de trabalho (...)"	1	1	0			
				20	20	0	7,84%	
Choque Cultural	E quais foram as principais dificuldades que sentiu durante a sua adaptação?	"Depois o sistema (...) essa adesão."	"(...) nós cá temos o euro e no Reino Unido não se verificou essa adesão."	1	0	1		
		"E o sistema de medidas (...) como o nosso."	"(...) é diferente do nosso (...) invés de um sistema métrico como o nosso."	3	0	3		
		"Aliás, no Reino Unido tudo (...) países por exemplo..."	"(...) tudo é diferente, eles gostam de ser diferentes em tudo, conduzem ao contrário (...)"	3	3	0		
	E nível cultural, quais foram as principais diferenças culturais que identificou entre Portugal e o Reino Unido?	"As principais diferenças (...) diferentes dos nossos."	"(...) muito diferentes dos nossos."	1	0	1		
		"Eles têm um estilo de vida diferente do nosso."	"(...) diferente do nosso."	1	0	1		
		"Por exemplo, eles (...) de ir para casa."	"(...) eles gostam muito de ir até a um bar (...) quando saem do trabalho, antes de ir para casa."	1	1	0		
	E durante a expatriação o que sentiu mais falta de Portugal?	"Sem qualquer (...) nosso clima."	"Sem (...) dúvida que do nosso clima."	2	0	2		
	E consegue identificar situações do dia-a-dia em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente do que aquele que assumiria caso estivesse em Portugal?	"São as principais (...) identífico."	"São as principais diferenças e dificuldades que identífico."	2	0	2		
	E como caracteriza a sua adaptação face à envolvente geral do país de acolhimento?	"Após o primeiro impacto (...) à adaptação."	"(...) choque (...)"	1	0	1		
		"Em termos de clima (...) diferente do nosso."	"(...) é bastante diferente do nosso."	1	0	1		
		"Em termos de saúde (...) para melhor."	"(...) o sistema de saúde está a anos-luz do nosso para melhor."	2	2	0		
		"E é algo que cá é cada mais difícil de encontrar."	"E é algo que cá é cada mais difícil de encontrar."	1	1	0		
	E relativamente à sua interacção com a população local? Como considera a sua adaptação?	"Foi uma surpresa agradável."	"Foi uma surpresa agradável."	1	1	0		
"Nós temos a ideia (...) mostrou-me o contrário."		"Nós temos a ideia de que os ingleses são pessoas frias e pouco sociáveis (...)"	2	2	0			
E relativamente à preparação para a expatriação, foi-lhe dado algum tipo de formação intercultural neste âmbito?	"Comparativamente a Portugal (...) de formação."	"Comparativamente a Portugal, até fui para um país melhor (...)"	2	2	0			
				24	12	12	9,41%	
Fases da Adaptação Cultural	E após a chegada ao país de acolhimento, qual foi o primeiro impacto que teve?	"Posso considerar (...) "nervoso miudinho"."	"(...) primeiro impacto foi de "nervoso miudinho"."	2	2	0		
		"Ta muito entusiasmado (...) nossa vida pessoal."	"Ta muito entusiasmado (...) pequena apreensão (...)"	2	2	0		
		"Mas sim, o primeiro (...) rapidamente passou."	"(...) pequeno nervosismo, habitual para a situação, mas que rapidamente passou."	3	3	0		

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 7

Categoria: Adaptação Cultural

Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			%	Observações
				+	-			
Fases da Adaptação Cultural	E quais foram as principais dificuldades que sentiu durante a sua adaptação?	"E nos primeiros tempos (...) o que era barato."	"E nos primeiros tempos (...)"	1	1	0		
		"Mas com o passar (...) habituámo-nos."	"Mas com o passar do tempo (...)"	1	1	0		
		"Mas também (...) o tempo claro."	"(...) com o tempo claro."	1	1	0		
	E consegue identificar situações do dia-a-dia em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente do que aquele que assumiria caso estivesse em Portugal?	O relacionamento entre (...) primeiros contactos.	"(...) nos primeiros contactos."	1	1	0		
	E como caracteriza a sua adaptação face à envolvente geral do país de acolhimento?	"Após o primeiro impacto (...) à adaptação."	"Após o primeiro impacto, existe sempre (...) inicial, tem que haver (...) período dedicado à adaptação."	3	3	0		
	Claro que sim... E relativamente à função que foi desempenhar e ao trabalho que desenvolveu, como considera ter sido a sua adaptação?	"Claro que tal como a (...) mas rápida."	"(...) gradual (...)"	1	1	0		
	Portanto considera que se sentiu perfeitamente adaptado à nova realidade do país de acolhimento... Quando sentiu isso?	"Após o primeiro mês estava totalmente integrado."	"Após o primeiro mês estava totalmente integrado."	2	2	0		
E considera ter sido mais difícil a adaptação à envolvente cultural do país de acolhimento ou à envolvente organizacional?	"Foram ambas (...) mas rápidas."	"(...) graduais (...)"	1	1	0			
Total				18	18	0	7,06%	
				255	199	56	100,00%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 7							
Categoria: Selecção							
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			Observações
				+	-	%	
Adequação à Função	A minha primeira questão consiste em saber como surgiu a oportunidade da expatriação?	"Depois disso, fui (...) aquele cargo."	"(...) fui contactado pelos recursos humanos (...) eu era a pessoa indicada para aquele cargo."	2	2	0	
		"Portanto, posso considerar (...) em consenso comigo."	"(...) da necessidade da empresa (...)"	1	1	0	
	Qual a função que desempenhava antes da expatriação? E durante a expatriação?	"Foi um projecto muito (...) a harmonia de processos..."	"Foi um projecto muito interessante para mim (...)"	1	1	0	
		Foi uma integração mesmo rápida...	"Tive um voto de (...) ao que tinha cá."	"Tive um voto de confiança da Empresa Alfa (...)"	1	1	0
				5	5	0	5,62%
Ambição para a Expatriação	A minha primeira questão consiste em saber como surgiu a oportunidade da expatriação?	"E eu resolvi aceitar."	"E eu resolvi aceitar."	1	1	0	
		"Portanto, posso considerar (...) com consenso comigo."	"(...) consenso comigo."	1	1	0	
	E quando teve a confirmação de que seria efectivamente expatriado, qual foi a sua primeira impressão?	"Bem... devido ao facto (...) de trabalho diferente."	"(...) satisfação por poder vir a ter uma experiência de trabalho diferente."	2	2	0	
		"Portanto, a minha vida (...) podia deixar de ter."	"(...) a expatriação é uma boa experiência que não podia deixar de ter."	1	1	0	
	E colocando-lhe uma questão mais pessoal... É casado e tem filhos? Coloque-lhe esta questão porque no âmbito da expatriação a família constitui um factor que influencia e ajuda a adaptação do expatriado...	"Fiquei contente, motivado, entusiasmado."	"Fiquei contente, motivado, entusiasmado."	3	3	0	
		"A minha mulher percebeu (...) para a nossa filha."	"(...) eu tinha vontade de ir (...)"	1	1	0	
	E após a chegada ao país de acolhimento, qual foi o primeiro impacto que teve?	"Ta muito entusiasmado (...) nossa vida pessoal."	"(...) decisão muito importante e que tem um grande impacto não só na vida profissional, mas principalmente na nossa vida pessoal."	4	4	0	Consciencialização do impacto da expatriação.
	E após a chegada ao país de acolhimento, qual foi o primeiro impacto que teve?	"Mas isso também (...) interessante."	"(...) é o que torna a expatriação interessante."	1	1	0	
	E em algum momento sentiu que não iria conseguir adaptar-se à nova realidade, ao ponto de querer regressar a Portugal antes do final da expatriação?	"Não, tal nunca (...) para isso."	"Não, tal nunca aconteceu, nem havia motivos para isso."	3	3	0	
		"Não havia nenhum (...) tal situação."	"Não havia nenhum motivo (...) ponderar tal situação."	2	2	0	
Foi uma integração mesmo rápida...	"Sim... vamos lá (...) expatriação."	"(...) eu tinha muita vontade nesta expatriação."	1	1	0		
	"Sempre valorizei (...) internacional."	"Sempre valorizei muito (...) experiência internacional."	2	2	0		
E voltaria a repetir a experiência?	"Sim e gostaria de (...) nova realidade."	"Sim (...)"	1	1	0		
				23	23	0	25,84%
Adaptabilidade Cultural	E após a chegada ao país de acolhimento, qual foi o primeiro impacto que teve?	"Tanto eu como a (...) a novas culturas."	"(...) temos a nosso favor uma grande capacidade de adaptação a novas culturas."	2	2	0	
	E quais foram as principais dificuldades que sentiu durante a sua adaptação?	"Mas essas diferenças (...) de identificar."	"(...) é que são engraçadas de identificar."	1	1	0	
	Foi uma integração mesmo rápida...	"E para além disso tenho (...) com outras pessoas."	"(...) grande capacidade de adaptação (...)"	2	2	0	
	E considera ter sido mais difícil a adaptação à envolvente cultural do país de acolhimento ou à envolvente organizacional?	"E também não ocupo (...) que sei que surgem."	"(...) não ocupo muito tempo com a resolução (...) dificuldades (...)"	2	2	0	
	Agora peço-lhe que identifique quatro factores-chave que estão na base do sucesso da expatriação.	"A minha grande (...) com a comunidade."	"A minha grande facilidade de adaptação (...)"	1	1	0	
	E voltaria a repetir a experiência?	"Sim e gostaria de (...) nova realidade."	"(...) gostaria de tentar um outro país (...)"	1	1	0	
	E o que mudaria na sua atitude numa eventual expatriação futura?	"Não mudaria nada (...) reunidas para tal."	"(...) capacidade de adaptação (...)"	1	1	0	
				10	10	0	11,24%
Experiência Internacional de Sucesso	E qual foi a duração da expatriação?	"Foram três anos muito marcantes, pela positiva."	"Foram três anos muito marcantes, pela positiva."	2	2	0	
	Um das questões finais... Qual o balanço que faz da Experiência da Expatriação?	"Faço um balanço (...) muito enriquecedora."	"Faço um balanço muito positivo (...) experiência inesquecível (...)"	2	2	0	
				4	4	0	4,49%

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 7									
Categoria: Selecção									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			%	Observações	
				+	-				
Competências do Expatriado	E após a chegada ao país de acolhimento, qual foi o primeiro impacto que teve?	"Tanto eu como a (...) a novas culturas."	"(...) gostamos de conhecer novos locais, temos aquilo a que se chama de curiosidade cultural (...)"	2	2	0			
	E quais foram as principais dificuldades que sentiu durante a sua adaptação?	"As principais dificuldades (...) há algum tempo."	"(...) não praticava o meu inglês há algum tempo."	1	0	1			
	E relativamente à sua interacção com a população local? Como considera a sua adaptação?	"Também, tanto eu (...) lado estejamos."	"(...) grande facilidade em fazer amizades em qualquer lado estejamos."	2	2	0		Competências interrelacionais.	
	Foi uma integração mesmo rápida...		"E para além disso tenho (...) com outras pessoas."	"(...) relacionamento com outras pessoas."	1	1	0		
			"Oijo os outros (...) é diferente."	"Oijo os outros, consigo respeitar o que é diferente."	2	2	0		
			"Tenho uma mentalidade (...) da minha família."	"Tenho uma mentalidade muito aberta (...) facilitou a minha adaptação e a da minha família."	2	2	0		
	E que características de personalidade considera terem sido fundamentais para adaptação ao país de acolhimento da expatriação?	"A sociabilidade e a perseverança."	"A sociabilidade e a perseverança."	2	2	0			
E voltaria a repetir a experiência?	"Sim e gostaria de (...) nova realidade."	"(...) conhecer uma nova realidade."	1	1	0		Curiosidade cultural.		
				13	12	1	14,61%		
Inteligência Cultural	E colocando-lhe uma questão mais pessoal... É casado e tem filhos? Coloque-lhe esta questão porque no âmbito da expatriação a família constitui um factor que influencia e ajuda a adaptação do expatriado...	"E certamente que tive (...) para o Reino Unido."	"(...) que dificuldades poderiam advir da nossa mudança para o Reino Unido."	2	2	0			
	E após a chegada ao país de acolhimento, qual foi o primeiro impacto que teve?	"Agora... a nível (...) fazer cá."	"(...) a nível pessoal tudo muda... os hábitos, as saídas, tudo o que costumamos fazer cá."	4	4	0		Percepção e consciencialização do impacto da expatriação.	
		"Temos que alterar a nossa rotina completamente."	"Temos que alterar a nossa rotina completamente."	1	1	0			
	E quais foram as principais dificuldades que sentiu durante a sua adaptação?	"E nos primeiros tempos (...) o que era barato."	"(...) conseguirmos gerir essa situação, o que era caro o que era barato."	2	2	0			
		"Mas essas diferenças (...) de identificar."	"(...) essas diferenças (...)"	1	1	0			
	E nível cultural, quais foram as principais diferenças culturais que identificou entre Portugal e o Reino Unido?	"Mas nós sabíamos (...) de vida inglês."	"(...) sabíamos que tínhamos que alterar a nossa rotina e adaptarmo-nos ao estilo de vida inglês."	4	4	0			
	E relativamente à sua interacção com a população local? Como considera a sua adaptação?	"Temos que ter a (...) com outras pessoas."	"(...) ter a consciência (...) para nos adaptarmos a um país e a uma sociedade temos (...) predispor a isso e fazer por nos relacionarmos com outras pessoas."	6	6	0			
		Foi uma integração mesmo rápida...	"À excepção do sol (...) ter tudo."	"(...) mas não se pode ter tudo."	1	1	0		
	"E eu só tinha era (...) confiaram em mim."		"(...) corresponder às expectativas de todos os que confiaram em mim."	1	1	0			
	E considera ter sido mais difícil a adaptação à envolvente cultural do país de acolhimento ou à envolvente organizacional?		"E eu também já (...) plano antes de ir."	"(...) já sabia com o que podia contar e desenhei um plano antes de ir."	2	2	0		
			"E também não ocupo (...) que sei que surgem."	"(...) que sei que surgem."	1	1	0		
			"Tinha a percepção (...) que me adaptar."	"Tinha a percepção que ia para um país diferente e que tinha que me adaptar."	3	3	0		
			"Isso para (...) de pensar."	"(...) algo simples de pensar."	1	1	0		
	E durante a expatriação, como era o seu dia-a-dia e como ocupava o seu tempo livre?	"Quando saía do trabalho (...) conviver um bocadinho."	"(...) sentia que tinha que fazer um esforço para acompanhar o estilo de vida inglês para poder integrar-me (...)"	3	3	0			
E o que mudaria na sua atitude numa eventual expatriação futura?	"Não mudaria nada (...) reunidas para tal."	"Não mudaria nada, continuaria com a minha (...)"	2	2	0				
				34	34	0	38,20%		
Processo de Selecção									
				0	0	0	0,00%		
Total				89	88	1	100,00%		

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 8								
Categoria: Expatriação								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			%	Observações
				+	-			
Características da Expatriação	Qual foi o país de acolhimento da expatriação? A Alemanha certo?	"Sim, eu estive (...) Alemanha."	"(...) fábrica do Grupo na Alemanha."	1	1	0		
	E qual foi a duração da expatriação?	"Estive expatriado durante três anos e meio."	"(...) três anos e meio."	1	1	0		
		"Acho que os (...) <i>timing</i> ideal."	"(...) três anos e meio (...)"	1	1	0		
		"Tive uma fase de adaptação (...) o contrato acabou."	"(...) o contrato (...)"	1	1	0		
				4	4	0	7,84%	
Importância da Expatriação	Começo por perguntar-lhe como é que surgiu a oportunidade da expatriação?	"Disseram-me que na (...) ocupar esse cargo."	"(...) havia uma vaga numa fábrica na Alemanha na área da engenharia de produto (...)"	1	1	0		
	E quando teve a confirmação de que seria efectivamente expatriado qual foi a primeira impressão?	"E eu considere que seria (...) crescimento pessoal."	"(...) para o meu crescimento pessoal."	2	2	0		
		"E depois também (...) a minha carreira."	"(...) sabia que ia aprender bastante (...)"	1	1	0		
	Qual foi o país de acolhimento da expatriação? A Alemanha certo?	"Eles precisavam de (...) novas aprendizagens."	"Eles precisavam de alguém com conhecimentos na área da produção (...)foi muito bom para mim (...) obrigou-me a adquirir novas aprendizagens."	3	3	0		
	E qual foi a duração da expatriação?	"Tive a minha (...) muito mais rica."	"(...) regresssei ao meu país uma pessoa muito mais rica."	1	1	0		
	E essa experiência numa nova função, permitiu-lhe adquirir conhecimentos que depois puderam ser utilizados na função que passou a desempenhar cá em Portugal...	"Aprendi bastante com (...) importante mesmo."	"Aprendi bastante (...)"	1	1	0		
		"Para além de tudo (...) proactividade..."	"(...) tudo o que aprendi a nível pessoal (...)"	2	2	0		
		"Eu considero-me uma (...) a situações inesperadas."	"(...) desenvolver e aperfeiçoar (...) capacidade de adaptação e de resposta mais rápida e eficaz a situações inesperadas."	6	6	0		
		"E todo esse crescimento (...) profissional."	"(...) crescimento pessoal contribuiu para o meu crescimento profissional."	2	2	0		
	Vou pedir-lhe que identifique situações do dia-a-dia em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente do que assumiria caso estivesse em Portugal.	"Foi um bom hábito que trouxe da Alemanha."	"(...) trouxe da Alemanha."	1	1	0		
	E que competências técnicas e que características pessoais considera terem sido aperfeiçoadas durante a expatriação?	"O conhecimento técnico (...) mentalidade nova."	"O conhecimento técnico específico (...) contacto com uma mentalidade nova."	2	2	0		Desenvolvimento de competências.
		"Toda a envolvente social melhorou."	"Toda a envolvente social melhorou."	2	2	0		Desenvolvimento de competências.
		"O entender o diferente (...) situação destas."	"O entender o diferente (...) muito trabalhado (...)"	2	2	0		Desenvolvimento de competências.
E apenas mais umas questões finais. Qual é o balanço que faz da Experiência da Expatriação?	"Muito enriquecedora (...) nível pessoal."	"Muito enriquecedora a nível profissional e a nível pessoal."	2	2	0			
				28	28	0	54,90%	
Progressão na Carreira	Começo por perguntar-lhe como é que surgiu a oportunidade da expatriação?	"E eu considere que seria (...) crescimento pessoal."	"(...) boa oportunidade para a minha carreira (...)"	2	2	0		
	E quando teve a confirmação de que seria efectivamente expatriado qual foi a primeira impressão?	"E depois também (...) a minha carreira."	"(...) desenvolver a minha carreira. "	1	1	0		
	E que função é que desempenhava antes e durante a expatriação?	"A minha função antes (...) desenvolvimento de produto."	"A minha função antes era de supervisor de produção (...) Alemanha (...) função de engenheiro de desenvolvimento de produto."	2	2	0		
		"Portanto fui desempenhar (...) em Portugal."	"(...) função diferente da que desempenhava aqui em Portugal."	2	2	0		
	E essa experiência numa nova função, permitiu-lhe adquirir conhecimentos que depois puderam ser utilizados na função que passou a desempenhar cá em Portugal...	"A expatriação permitiu-me (...) profissional."	"(...) grande crescimento profissional."	2	2	0		
		"Aprendi bastante com (...) importante mesmo."	"(...) para a minha carreira foi muito importante (...)"	2	2	0		
		"Foi uma experiência (...) minha carreira."	"(...) experiência muito importante para a minha carreira."	2	2	0		
"E eu senti que o (...) como é óbvio."	"(...) minha carreira tomou um rumo diferente daquele que tomaria caso não tivesse sido expatriado, no sentido positivo (...)"	4	4	0				
				17	17	0	33,33%	
Repatriação	E essa experiência numa nova função, permitiu-lhe adquirir conhecimentos que depois puderam ser utilizados na função que passou a desempenhar cá em Portugal...	"Sim claro que sim."	"Sim claro que sim."	2	2	0		
				2	2	0	3,92%	
				51	51	0	100,00%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 8								
Categoria: Adaptação Cultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Importância da Família na Expatriação	É casado? Tem filhos? Coloque-lhe esta questão porque muitas das vezes a família exerce uma grande influência na adaptação...	"Claro que sim... concordo plenamente."	"Claro que sim... concordo plenamente."	2	2	0		
		"Eu neste momento (...) não tinha filhos."	"Eu neste momento sou casado e tenho dois filhos (...) expatriação não tinha filhos."	4	2	2		
		"É o facto de (...) na expatriação."	"(...) não ter filhos influenciou a minha decisão (...)"	2	2	0		
		"Na altura (...) minha mulher."	"(...) fui apenas com a minha mulher."	2	2	0		
		"É só nós os dois (...) filhos conosco."	"(...) os dois é (...) mais fácil a adaptação do que levar filhos (...)"	3	2	1		
		"Temos uma série (...) de questões."	"(...) preocupações adicionais, as escolas, os médicos (...)"	3	0	3		
		"Se tivesse filhos (...) mais ponderada."	"Se tivesse filhos (...) decisão (...) mais ponderada."	2	0	2		
	Mas a sua mulher acompanhou-o...	"Sim, sim, eu só (...) o contrário."	"(...) só iria se a minha mulher fosse comigo, não faria sentido o contrário."	2	1	1		
		"E se tivesse (...) ir comigo."	"(...) tivesse filhos também teriam que ir comigo."	2	0	2		
	É importante para si ter a sua família consigo...	"Claro que sim."	"Claro que sim."	1	1	0		
		"Quando tomamos a (...) que ir comigo."	"(...) é para estarmos juntos em todo o tipo de situações (...) claro que a minha mulher tinha que ir comigo."	2	2	0		
		"Foi muito importante ter esse apoio."	"Foi muito importante ter esse apoio."	2	2	0		
		"Por um lado o facto de (...) não estamos sozinhos."	"(...) a minha mulher apoiar a minha decisão em ir para a Alemanha (...) o conforto (...) saber que não estou sozinho."	4	4	0		
		"Foi uma decisão em família."	"Foi uma decisão em família."	1	1	0		
		"E temos sempre que (...) a faze-las."	"(...) a minha mulher (...)"	1	1	0		
	E em algum momento sentiu que não iria conseguir adaptar-se à nova realidade, ao ponto de querer regressar a Portugal antes do final da expatriação?	"A minha mulher também."	"A minha mulher também."	1	1	0		
	E de que modo é que a sua situação familiar influenciou a sua adaptação à nova envolvente?	"A minha situação (...) estadia fora."	"(...) situação familiar influenciou positivamente (...)"	2	2	0		
		"Tinha a minha (...) para mim."	"Tinha a minha mulher comigo (...) foi muito importante para mim."	2	2	0		
		"Para além de (...) estava lá a fazer."	"(...) estar mais descansado, porque se eu estivesse na Alemanha e ela tivesse cá a minha cabeça (...) pensar como estavam as coisas a correr cá e não conseguia concentrar-me (...)"	4	1	3		
		"É muito bom sentirmos (...) facilita bastante."	"É muito bom sentirmos o apoio da família (...) continuar a ter a vida familiar que tínhamos em Portugal, facilita bastante."	4	4	0		
	Vou pedir-lhe que identifique quatro factores-chave que estão na base do sucesso da sua expatriação.	"No meu entender (...) desta aventura."	"(...) situação familiar foi muito importante para o sucesso (...)"	2	2	0		
		"Se tivesse filhos seria (...) mais preocupações."	"Se tivesse filhos (...) mais complicado (...) adaptação deles teria dados mais preocupações."	3	0	3		
		"Ter a minha mulher (...) Portugal, e isso é bom."	"Ter a minha mulher comigo, foi importante ao longo da expatriação (...) sentia em Portugal, e isso é bom."	5	5	0		
E voltaria a repetir a experiência?	"Mas desta vez já (...) terem um grande choque."	"(...) teria que levar os meus filhos (...) ver as questões da escola, não podíamos ir a meio do ano lectivo (...) não terem um grande choque."	4	0	4			
				60	39	21	23,17%	
Adaptação à Envolvente em Geral	E qual foi a duração da expatriação?	"Tive uma fase de adaptação (...) o contrato acabou."	"(...) estabeleci a minha rotina, criei os meus hábitos (...)"	2	2	0		
	E após a chegada ao país de acolhimento, qual foi o seu primeiro impacto?	"O primeiro impacto (...) uma vida nova."	"(...) motivação e muita vontade de começar uma vida nova."	2	2	0		
		"Quando chegámos, os primeiros (...) de transportes..."	"(...) onde é que havia supermercados, perceber o sistema de transportes..."	2	2	0		
	E depois de toda essa satisfação quais foram as principais dificuldades sentidas?	"A única grande dificuldade foi a língua alemã."	"A única grande dificuldade foi a língua alemã."	3	1	2		
		"De resto tínhamos disponível (...) médicos..."	"(...) tínhamos disponível tudo o que tínhamos em Portugal, supermercados, transportes, médicos..."	4	4	0		
		"A Alemanha é um país (...) que procuramos."	"(...) país desenvolvido, podemos encontrar tudo o que procuramos."	3	3	0		
"É apenas uma questão (...) estamos habituados cá."	"(...) tem tudo a que estamos habituados cá."	2	2	0				

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 8									
Categoria: Adaptação Cultural									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações	
Adaptação à Envolve em Geral	E depois de toda essa satisfação quais foram as principais dificuldades sentidas?	"A única coisa onde existe (...) falada em Portugal."	"A única (...) maior dificuldade de adaptação (...) idioma (...)"	3	1	2			
		"Eu falava um (...) fluentemente."	"(...) falava um pouco alemão mas não fluentemente."	2	1	1			
		"Mas quando fui (...) adaptei-me, claro."	"(...) adaptei-me, claro."	2	2	0			
	E a nível das diferenças entre Portugal e a Alemanha, quais foram as principais diferenças culturais que identificou?	"Depois também temos (...) com facilidade."	"(...) clima (...) país mais frio, temperaturas negativas, mas nada que eu não me adaptasse com facilidade."	4	1	3			
		Essa é uma resposta muito comum.	"Acredito que sim, em (...) bem mais amenas."	"(...) Alemanha os dias de sol são muito menos, as temperaturas mesmo no Verão são bem mais amenas."	2	0	2		
			"Não sentimos (...) de Verão."	"Não sentimos o (...) verdadeiro conceito de Verão."	1	0	1		
	"E depois no (...) muita neve."		"(...) Inverno muito frio e muita neve."	2	0	2			
	Vou pedir-lhe que identifique situações do dia-a-dia em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente do que assumiria caso estivesse em Portugal.	"A separação do lixo por exemplo."	"A separação do lixo (...)"	1	1	0			
		"Nessa altura cá ainda (...) separação do lixo."	"(...) tinham regras de separação do lixo."	1	1	0			
		"E habituei-me (...) reciclagem."	"E habituei-me a separar o lixo e a fazer reciclagem."	3	3	0			
		"Foi um bom hábito que trouxe da Alemanha."	"(...) bom hábito (...)"	1	1	0			
		"Outra coisa que (...) das lojas."	"(...) ter em atenção (...) ao horário das lojas."	1	0	1			
		"Tudo fechava às (...) ao domingo."	"Tudo fechava às 18h00m horas (...) nada aberto ao domingo."	2	0	2			
		"Portanto se precisávamos de (...) loja antes de fechar."	"(...) se precisávamos de comprar (...) tinha que ser até às 18h00m (...) complicado (...) a essa hora ainda estava a trabalhar (...) bem planeado para chegar à loja antes de fechar."	6	0	6		Percepção da necessidade de adaptação.	
		"Tudo fecha muito cedo lá."	"Tudo fecha muito cedo lá."	1	0	1			
		"Depois ao domingo (...) alguma coisa."	"(...) ao domingo estava tudo fechado (...) difícil comprar alguma coisa."	2	0	2			
		"Mas lá está, são hábitos (...) melhor maneira possível."	"Mas lá está (...)"	1	1	0			
	E relativamente à sua adaptação à envolvente geral como a caracteriza?	"Foi uma adaptação muito fácil, rápida e otimista."	"Foi uma adaptação muito fácil, rápida e otimista."	3	3	0			
		"Portanto toda a adaptação foi fácil."	"(...) toda a adaptação foi fácil."	1	1	0			
		"Os níveis de (...) tínhamos cá."	"Os níveis de conforto eram iguais ao que tínhamos cá."	3	3	0			
		"O clima era muito diferente mas suportável."	"O clima era muito diferente mas suportável."	2	1	1			
		"As condições de saúde muito superiores."	"As condições de saúde muito superiores."	3	3	0			
		"A alimentação sofreu (...) cozinha local."	"A alimentação sofreu alguns ajustes à cozinha local."	2	1	1			
		"Tinha a hipótese (...) grande vantagem."	"(...) cozinhar em casa (...) grande vantagem."	2	2	0			
		"Quando íamos (...) um bocadinho."	"(...) íamos jantar fora (...) era bom para variarmos (...)"	2	2	0			
		"Em relação aos (...) mais cedo."	"(...) horários (...) alguma adaptação, tudo acontecia mais cedo."	3	0	3			
		"A ida para o trabalho (...) às 18.00h."	"(...) almoço às 11h00m e o jantar às 18.00h."	2	0	2			
	E relativamente à sua interação com a população local?	"Mas também em (...) estilo de vida."	"(...) em pouco tempo adaptámo-nos a esse estilo de vida."	3	3	0			
		E a sua adaptação à função que estava a desempenhar e ao trabalho?	"Apenas foi necessário (...) ser mais fácil."	"(...) aprender algumas palavras de alemão (...)"	1	1	0		
	"O próprio convívio (...) do alemão."		"(...) facilitou (...) aprendizagem do alemão."	2	2	0			
E em algum momento sentiu que não iria conseguir adaptar-se à nova realidade, ao ponto de querer regressar a Portugal antes do final da expatriação?	"Ajudaram muito (...) país também."	"(...) no país (...)"	1	1	0				
	"Apresentaram-nos a amigos (...) podíamos visitar..."	"(...) do que podíamos fazer, como é que as coisas funcionavam na Alemanha, o que podíamos visitar..."	3	3	0				
	"Eu estava satisfeito, sentia-me confortável."	"Eu estava satisfeito, sentia-me confortável."	2	2	0				

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 8								
Categoria: Adaptação Cultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Adaptação à Envoltente em Geral	Considera que se sentiu perfeitamente adaptado à nova realidade do país de acolhimento?	"Foi quando consegui (...) fazíamos diferente."	"(...) estilo de vida adaptado ao estilo de vida alemão (...)"	2	2	0		
		"Foi quando senti que (...) com quem falava."	"(...) estilo de vida e hábitos interiorizados, relativamente aos horários, ao que fazia ao fim de semana (...)"	4	4	0		
	E considera ter sido mais difícil a adaptação à envoltente cultural da Alemanha ou à envoltente organizacional?	"À envoltente cultural foi (...) um pouco mais difícil."	"À envoltente cultural foi mais difícil a adaptação, apesar de não ter sido uma adaptação difícil (...) adaptação cultural foi um pouco mais difícil."	5	0	5		
		"Mas também foi uma adaptação fácil."	"Mas também foi uma adaptação fácil."	1	1	0		
	E durante a expatriação, como era o seu dia-a-dia e como ocupava o seu tempo livre?	"Típicamente praticava (...) ouvir música."	"(...) praticava desporto e actividades de lazer como ler, ouvir música."	3	3	0		
		"Nada mudou (...) de Portugal."	"Nada mudou com a minha saída de Portugal."	2	2	0		
		"Fazia muito aquilo que fazia cá."	"Fazia muito aquilo que fazia cá."	1	1	0		
		"Aí não teve (...) de adaptação."	"Aí não teve que existir um grande (...)"	2	2	0		
		"Ao fim de semana (...) arranjando lá..."	"Ao fim de semana passeávamos pelas cidades ali em volta (...)"	2	2	0		
		"Aquilo que faço cá."	"Aquilo que faço cá."	1	1	0		
	"Para além disso (...) cidades novas."	"(...) visitávamos museus e descobríamos cidades novas."	2	2	0			
				113	76	37	43,63%	
Adaptação à População Local	E a nível das diferenças entre Portugal e a Alemanha, quais foram as principais diferenças culturais que identificou?	"A organização, por exemplo (...) nível organizacional."	"A organização (...) os alemães são um povo extremamente organizado, que a nível cultural (...)"	3	3	0		
		"São também um povo (...) ajudar os outros."	"(...) povo que tem um sentido de respeito pelo semelhante, são civilizados, são muito simpáticos gostam e muito ajudar os outros."	4	4	0		
		"Nós temos uma (...) essa experiência."	"(...) eu não passei por essa experiência."	1	1	0		
		"Mas eu não tenho (...) relativamente isso."	"(...) não tenho razão de queixa relativamente isso."	2	2	0		
		"São essas as principais (...) das pessoas."	"(...) simpatia das pessoas."	1	1	0		
	E relativamente à sua interacção com a população local?	"Pessoas muito (...) a ajudar."	"Pessoas muito abertas, muito disponíveis e prontas a ajudar."	3	3	0		
		"Não tenho qualquer (...) às pessoas."	"Não tenho (...) razão de queixa (...)"	1	1	0		
		"Apenas foi necessário (...) ser mais fácil."	"(...) para tudo ser mais fácil."	1	1	0		
		"Fizemos amigos lá."	"Fizemos amigos lá."	1	1	0		
		"As pessoas são muito amigáveis."	"As pessoas são muito amigáveis."	2	2	0		
		"O próprio convívio (...) do alemão."	"(...) convívio (...)"	1	1	0		
	E a sua adaptação à função que estava a desempenhar e ao trabalho?	"Apresentaram-nos a amigos (...) podíamos visitar..."	"Apresentaram-nos a amigos, deram-nos indicações (...)"	2	2	0		
	Considera que se sentiu perfeitamente adaptado à nova realidade do país de acolhimento?	"Foi quando senti que (...) com quem falava."	"(...) pessoas com quem falava."	1	1	0		
E durante a expatriação, como era o seu dia-a-dia e como ocupava o seu tempo livre?	"Ao fim de semana (...) arranjando lá..."	"(...) juntávamo-nos com alguns amigos que fomos arranjando lá..."	2	2	0			
				25	25	0	9,65%	
Adaptação ao Trabalho	E essa experiência numa nova função, permitiu-lhe adquirir conhecimentos que depois puderam ser utilizados na função que passou a desempenhar cá em Portugal...	"Aprendi bastante com (...) importante mesmo."	"(...) com os colegas da Alemanha (...)"	1	1	0		
	E a nível das diferenças entre Portugal e a Alemanha, quais foram as principais diferenças culturais que identificou?	"A organização, por exemplo (...) nível organizacional."	"(...) a nível organizacional."	1	1	0		
		"Recorrem a métodos (...) a integração."	"(...) métodos de trabalho muito organizados (...) facilita bastante a integração."	2	2	0		
		"Eles são muito organizados sim."	"Eles são muito organizados sim."	1	1	0		
	"São essas as principais (...) das pessoas."	"(...) capacidade de organização (...)"	1	1	0			
E relativamente à sua adaptação à envoltente geral como a caracteriza?	"A ida para o trabalho (...) às 18.00h."	"A ida para o trabalho (...) 6h00m o início às 7h00m (...)"	2	0	2			

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 8								
Categoria: Selecção								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Adequação à Função	Começo por perguntar-lhe como é que surgiu a oportunidade da expatriação?	"Bom... a expatriação (...) convite dirigido."	"(...) iniciativa da empresa (...) convite dirigido."	2	2	0		
		"Disseram-me que na (...) ocupar esse cargo."	"(...) eu encaixava no perfil da pessoa que eles procuravam (...)"	2	2	0		
	Qual foi o país de acolhimento da expatriação? A Alemanha certo?	"Eles precisavam de (...) novas aprendizagens."	"(...) de acordo com a minha experiência (...)"	1	1	0		
	E que função é que desempenhava antes e durante a expatriação?	"Isso constituía (...) para mim."	"(...) desafio importante para mim."	2	2	0		
				7	7	0	6,86%	
Ambição para a Expatriação	Começo por perguntar-lhe como é que surgiu a oportunidade da expatriação?	"Disseram-me que na (...) ocupar esse cargo."	"(...) perguntaram-me se eu tinha interesse em ocupar esse cargo."	2	2	0		
		"Naquele altura também (...) e resolvi aceitar."	"(...) tinha vontade de ter uma experiência internacional e mudar (...) de vida e resolvi aceitar."	3	3	0		
	E quando teve a confirmação de que seria efectivamente expatriado qual foi a primeira impressão?	"Em primeiro lugar (...) internacional."	"(...) eu tinha muita vontade numa experiência internacional."	2	2	0		
		"Por isso aquilo que (...) no desconhecido."	"(...) inicialmente foi algum receio mas simultaneamente muita expectativa (...)"	2	1	1		
		"Fiquei muito entusiasmado."	Fiquei muito entusiasmado.	2	2	0		
	"As minhas expectativas (...) correspondidas."	"As minhas expectativas eram bastante elevadas (...)"	2	2	0			
	E qual foi a duração da expatriação?	"Acho que os (...) <i>timing</i> ideal."	"(...) <i>timing</i> ideal."	1	1	0		
	E em algum momento sentiu que não iria conseguir adaptar-se à nova realidade, ao ponto de querer regressar a Portugal antes do final da expatriação?	"Não, nunca."	"Não, nunca."	1	1	0		
	E considera ter sido mais difícil a adaptação à envolvente cultural da Alemanha ou à envolvente organizacional?	"É tudo uma (...) e motivação."	"(...) motivação."	1	1	0		
Vou pedir-lhe que identifique quatro factores-chave que estão na base do sucesso da sua expatriação.	"No meu entender (...) desta aventura."	"(...) aventura."	1	1	0			
E voltaria a repetir a experiência?	"Sim, gostaria de (...) noutro país."	"Sim, gostaria de repetir a experiência (...)"	2	2	0			
				19	18	1	18,63%	
Adaptabilidade Cultural	E essa experiência numa nova função, permitiu-lhe adquirir conhecimentos que depois puderam ser utilizados na função que passou a desempenhar cá em Portugal...	"Eu considero-me uma (...) a situações inesperadas."	"Eu considero-me uma pessoa que se adapta facilmente (...)"	1	1	0		
	E relativamente à sua adaptação à envolvente geral como a caracteriza?	"Eu sou uma pessoa (...) tive essa curiosidade."	"(...) adapto-me facilmente a novas culturas (...) nunca me ter assustado viver noutro país (...)"	2	2	0		
	Vou pedir-lhe que identifique quatro factores-chave que estão na base do sucesso da sua expatriação.	"Em relação á minha (...)um processo destes."	"(...) capacidade de adaptação (...)"	1	1	0		
	E que características da personalidade considera que foram fundamentais para adaptação ao país de acolhimento da expatriação?	"O meu espírito (...) de adaptação."	"(...) grande capacidade de adaptação."	2	2	0		
"E é o que qualquer (...) não vai adaptar-se."		"(...) se não, não vale a pena, não vai adaptar-se."	2	0	2		Percepção da necessidade de competências interculturais.	
				8	6	2	7,84%	
Experiência Internacional de Sucesso	E quando teve a confirmação de que seria efectivamente expatriado qual foi a primeira impressão?	"As minhas expectativas (...) correspondidas."	"(...) foram correspondidas."	1	1	0		
	E qual foi a duração da expatriação?	"E foi uma experiência fantástica."	"E foi uma experiência fantástica."	1	1	0		
	E em algum momento sentiu que não iria conseguir adaptar-se à nova realidade, ao ponto de querer regressar a Portugal antes do final da expatriação?	"Não havia, nem (...) prematuro."	"Não havia, nem nunca houve, razão para ponderar um regresso prematuro."	3	3	0		
	E apenas mais umas questões finais. Qual é o balanço que faz da Experiência da Expatriação?	"Foi uma experiência muito positiva."	"Foi uma experiência muito positiva."	1	1	0		
	E o que mudaria na sua atitude numa eventual expatriação futura?	"Tive um bom resultado."	"Tive um bom resultado."	1	1	0		
				7	7	0	6,86%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 8								
Categoria: Selecção								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Competências do Expatriado	E quando teve a confirmação de que seria efectivamente expatriado qual foi a primeira impressão?	"Por isso aquilo que (...) no desconhecido."	"(...) no desconhecido."	1	1	0		
		"Eu gosto de desafios (...) viver noutro país."	"Eu gosto de desafios, situações novas, conhecer países novos (...) curiosidade (...) viver noutro país."	4	4	0		
	E essa experiência numa nova função, permitiu-lhe adquirir conhecimentos que depois puderam ser utilizados na função que passou a desempenhar cá em Portugal...	"Para além de tudo (...) proactividade..."	"(...) relacionamento com os outros, capacidade de adaptação, proactividade..."	3	3	0		Desenvolvimento de competências comportamentais.
		"Também parte da minha maneira da ser."	"(...) parte da minha maneira da ser."	1	1	0		
	E relativamente à sua adaptação à envolvente geral como a caracteriza?	"Eu sou uma pessoa (...) tive essa curiosidade."	"(...) muito simples, gosto de simplificar as coisas (...) sempre tive essa curiosidade."	3	3	0		
		"E para além de (...) e comunicativa."	"(...) adaptável (...) muito optimista e comunicativa."	3	3	0		
		"E todas estas (...) minha adaptação."	"(...) estas características ajudaram bastante na minha adaptação."	4	4	0		
	Vou pedir-lhe que identifique quatro factores-chave que estão na base do sucesso da sua expatriação.	"Em relação à minha (...)um processo destes."	"(...) a minha auto-confiança (...) factores muito importantes quando se inicia um processo destes."	3	3	0		
E que características da personalidade considera que foram fundamentais para adaptação ao país de acolhimento da expatriação?	"O meu espírito (...) de adaptação."	"O meu espírito aventureiro (...)"	1	1	0			
	"E é o que qualquer (...) não vai adaptar-se."	"E é o que qualquer pessoa que queira ir para fora deve ter (...)"	2	2	0			
E voltaria a repetir a experiência?	"Sim, gostaria de (...) noutro país."	"(...) noutro país."	1	1	0		Curiosidade cultural.	
				26	26	0	25,49%	
Inteligência Cultural	E quando teve a confirmação de que seria efectivamente expatriado qual foi a primeira impressão?	"Mas não deixa de (...) essa consciência."	"(...) grande mudança na nossa vida (...) decisão destas e eu tinha essa consciência."	2	2	0		
	É importante para si ter a sua família consigo...	"E temos sempre que (...) a faze-las."	"E temos sempre que fazer cedências (...) eu como (...) estávamos dispostos a faze-las."	2	2	0		
	E após a chegada ao país de acolhimento, qual foi o seu primeiro impacto?	"Estava muito satisfeito (...) da expatriação."	"(...) planejar como seria a nossa vida durante os três anos e meio da expatriação."	2	2	0		
	E depois de toda essa satisfação quais foram as principais dificuldades sentidas?	"Mas quando fui (...) adaptei-me, claro."	"Mas quando fui para a Alemanha tive que aprender (...)"	2	2	0		
	Vou pedir-lhe que identifique situações do dia-a-dia em que tenha sentido ser necessário assumir um comportamento diferente do que assumiria caso estivesse em Portugal.	"Mas lá está, são hábitos (...) melhor maneira possível."	"(...) são hábitos e estilos de vida de um país diferente do nosso e não podemos fazer (...) "um bicho de sete cabeças" (...) encontrar soluções para nos adaptarmos da melhor maneira possível."	5	5	0		
		"Não vale de nada (...) mentalidade portuguesa."	"Não vale de nada irmos viver para outro país se formos resistentes à cultura (...) mantivermos a nossa mentalidade portuguesa."	3	3	0		
		"Não é prescindirmos dos (...) fácil a adaptação."	"Não é prescindirmos dos valores e princípios (...) predisusemos a adaptamo-nos a este tipo de diferenças (...) pequenos pormenores do dia-a-dia (...) mais fácil a adaptação."	5	5	0		
	Considera que se sentiu perfeitamente adaptado à nova realidade do país de acolhimento?	"Foi quando consegui (...) fazíamos diferente."	"(...) já não tinha que pensar que tinha que fazer isto ou aquilo que em Portugal fazíamos diferente."	2	2	0		
	E considera ter sido mais difícil a adaptação à envolvente cultural da Alemanha ou à envolvente organizacional?	"E relativamente aos (...) conseguirmos adaptar."	"(...) hábitos culturais (...) primeiro que perceber quais são para nos conseguirmos adaptar."	4	4	0		
		"E às vezes há (...) primeiras semanas."	"E às vezes há certos pormenores que escapam (...)"	1	1	0		
"É tudo uma (...) e motivação."		"(...) disposição (...)"	1	1	0			
E durante a expatriação, como era o seu dia-a-dia e como ocupava o seu tempo livre?	"Aí não teve (...) de adaptação."	"(...) esforço de adaptação."	1	1	0			
E o que mudaria na sua atitude numa eventual expatriação futura?	"A adaptação cultural (...) onde se vai."	"A adaptação cultural depende muito do país para onde se vai."	3	3	0			
	"No meu caso, e se (...) a minha atitude."	"(...) se fosse para um país Europeu, penso que em nada mudaria a minha atitude."	2	2	0			
				35	35	0	34,31%	
Processo de Selecção								
				0	0	0	0,00%	
Total				102	99	3	100,00%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Colaborador 8							
Categoria: Formação Intercultural							
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			Observações
				+	-	%	
Importância da Formação Intercultural	E não teve mais nenhum tipo de formação?	"Foi facultada uma (...) uma casa também."	"(...) para conhecermos a cidade e a envolvente, para encontrarmos uma casa também."	2	2	0	
					2	2	0
Formação Antes da Expatriação	E relativamente à preparação para a expatriação, foi-lhe dado algum tipo de da formação intercultural no âmbito da expatriação?	"Não, somente foi-me (...) de alemão."	"Não (...) somente foi-me facultado (...)"	1	1	0	
	E não teve mais nenhum tipo de formação?	"Não."	"Não."	1	0	1	
		"Foi facultada uma (...) uma casa também."	"Foi facultada uma(...) antes de ir para lá (...)"	1	1	0	
						3	2
Formação Após Chegada ao País de Destino	E a sua mulher também teve acesso ao curso de alemão?	"Sim, sim, tivemos (...) chegamos à Alemanha."	"(...) pouco depois de chegarmos à Alemanha."	1	1	0	
					1	1	0
Formação Em Tempo Real	Mas teve o apoio da Empresa Alfi em aspectos como a habitação...?	"Isso sim, a Empresa foi (...) seguros de saúde."	"(...) sim (...) muito prestável (...) encontramos uma casa, abrimos uma conta bancária, elucidaram-nos sobre os sistemas de saúde, seguros de saúde."	6	6	0	Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
		"Nisso sim, não nos sentimos abandonados."	"Nisso sim, não nos sentimos abandonados."	2	2	0	Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
	E voltaria a repetir a experiência?	"Mas é algo que seria (...) essa disponibilidade."	"(...) seria negociado e acordado com a Empresa Alfi, certamente que haveria essa disponibilidade."	4	4	0	Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado
				12	12	0	52,17%
Família do Expatriado ser Abrangida pela Formação	E não teve mais nenhum tipo de formação?	"A minha mulher foi comigo também."	"A minha mulher foi comigo também."	1	1	0	
	E a sua mulher também teve acesso ao curso de alemão?	"Sim, sim, tivemos (...) chegamos à Alemanha."	"Sim, sim, tivemos ambos direito (...)"	1	1	0	
				2	2	0	8,70%
Conteúdos e Técnicas da Formação	E relativamente à preparação para a expatriação, foi-lhe dado algum tipo de da formação intercultural no âmbito da expatriação?	"Não, somente foi-me (...) de alemão."	"(...) curso de quarenta horas de alemão."	1	1	0	
	E não teve mais nenhum tipo de formação?	"Foi facultada uma (...) uma casa também."	"(...) viagem à Alemanha (...)"	1	1	0	
	E a sua mulher também teve acesso ao curso de alemão?	"Sim, sim, tivemos (...) chegamos à Alemanha."	"(...) curso de alemão (...)"	1	1	0	
				3	3	0	13,04%
Total				23	22	1	100,00%

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Responsável pela Área de Expatriados								
Categoria: Expatriação								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Características da Expatriação	Portanto, a seleção do expatriado é feita nesse Centro?	"Depois, no caso de se (...) adenda ao contrato y."	"(...) colaborador x vai ser expatriado para aquele país, durante x tempo, através de uma adenda ao contrato y."	3	3	0		
				3	3	0	8,82%	
Importância da Expatriação	O que leva uma empresa a recorrer à Expatriação enquanto estratégia internacional?	"A expatriação é algo (...) de experiências."	"(...) enriquecedor (...) troca de experiências."	2	2	0		
		"Para o expatriado (...) desenvolvimento de carreira."	"(...) crescimento profissional e pessoal (...)"	2	2	0		
		"O expatriado vê a expatriação (...) parte da empresa."	"(...) valorização (...) reconhecimento por parte da empresa."	2	2	0		
		"A empresa tem uma visão (...) determinado país."	"(...) visão mais abrangente (...) aproveitamento de talentos e de potencial (...) não é tão fácil de encontrar naquele momento em determinado país."	4	4	0		
		"Para nós empresa (...) nível global."	"(...) suprir necessidades (...) nível global."	2	2	0		
		"A expatriação é vista como (...) em massa."	"(...) preencher necessidades (...)"	1	1	0		
		"Não fazemos a expatriação (...) que existem."	" (...) necessidades que existem."	1	1	0		
	E como são identificados estes elevados potenciais?	"Temos que considerar que a expatriação (...) seu estilo de vida."	" (...) desafio profissional (...) pessoal (...)"	2	2	0		
	E que apoio é disponibilizado por parte da empresa ao expatriado?	"No fundo, a expatriação (...) antes da expatriação."	"(...) preparação para assumir um cargo superior (...)"	2	2	0		
				20	20	0	58,82%	
Progressão na Carreira	O que leva uma empresa a recorrer à Expatriação enquanto estratégia internacional?	"Para o expatriado (...) desenvolvimento de carreira."	"(...) desenvolvimento de carreira."	1	1	0		
	Da experiência decorrente da prática da expatriação, têm resultado casos de sucesso? Qual o feedback dos Vossos colaboradores?	"Digamos que a expatriação (...) carreira do colaborador."	"(...) preparação para uma função com responsabilidades superiores (...) ascensão na carreira (...)"	3	3	0		
				4	4	0	11,76%	
Repatriação	E que apoio é disponibilizado por parte da empresa ao expatriado?	"Depois, também temos (...) desafiante para ele."	"(...) preocupação de reintegrar o colaborador (...) nova função (...) desafiante (...)."	2	2	0		
		"Nunca o colocaremos (...) expatriação."	"Nunca o colocaremos na mesma função que tinha antes (...)"	1	1	0		
	Da experiência decorrente da prática da expatriação, têm resultado casos de sucesso? Qual o feedback dos Vossos colaboradores?	"Depois da expatriação (...) desafio para ela."	"Depois da expatriação (...) preocupação reintegrar a pessoa na empresa (...) função que seja um desafio (...)"	4	4	0		
				7	7	0	20,59%	
			Total	34	34	0	100,00%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Responsável pela Área de Expatriados									
Categoria: Adaptação Cultural									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			%	Observações	
				+	-				
Importância da Família na Expatriação	E como são identificados estes elevados potenciais?	"A expatriação tem implicações (...) não está adaptada."	"(...) implicações a nível familiar (...) família (...) não está adaptada."	3	3	0			
		"Por isso temos que considerar estes factores."	"(...) considerar estes factores."	1	1	0		Importância da adaptação da família para o sucesso da expatriação	
	E que apoio é disponibilizado por parte da empresa ao expatriado?	"O nosso objectivo é (...) importantes no dia-a-dia."	"(...) adaptação da família (...) é um factor importante (...)"	2	2	0			
		"Também temos (...) adaptação."	"(...) na adaptação."	1	1	0		Apoio do DRH à família do expatriado.	
				7	7	0	38,89%		
Adaptação à Envoltente em Geral	Quais são os conteúdos incluídos no programa de formação intercultural?	"Eles são muito organizados (...) formação intercultural."	"Eles são muito organizados (...)"	1	1	0			
		"Por exemplo, facilitar (...) na segurança."	"(...) não se sentir bem em casa, não se sentir seguro, ou não gostar da casa, pode influenciar a sua adaptação"	4	4	0		Grau de conforto face às condições de vida.	
	E que apoio é disponibilizado por parte da empresa ao expatriado?	"Procuramos que o expatriado (...) influenciar a adaptação."	"(...) pode influenciar a adaptação."	1	1	0		O apoio a nível legal e jurídico também pode influenciar a adaptação.	
		"Portanto, procuramos diminuir (...) seja mais fácil."	"(...) a adaptação seja mais fácil."	1	1	0		A diminuição dos contratempos do dia-a-dia, facilita a adaptação cultural.	
				7	7	0	38,89%		
Adaptação à População Local	Quais são os conteúdos incluídos no programa de formação intercultural?	"Mas, por exemplo (...) povo é um pouco fechado."	"(...) povo é (...) fechado"	1	0	1			
				1	0	1	5,56%		
Adaptação ao Trabalho	E como são identificados estes elevados potenciais?	"A expatriação tem implicações (...) estes factores."	"(...) o expatriado está adaptado à função (...)"	1	1	0			
				1	1	0	5,56%		
Choque Cultural	E como são identificados estes elevados potenciais?	"Eles são muito organizados (...) formação intercultural."	"(...) existem muitas diferenças entre a Europa e a América (...)"	2	0	2			
				2	0	2	11,11%		
Fases da Adaptação Cultural									
				0	0	0	0,00%		
Total				18	15	3	100,00%		

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Responsável pela Área de Expatriados								
Categoria: Seleção								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Adequação à Função	O que leva uma empresa a recorrer à Expatriação enquanto estratégia internacional?	"Até porque só cargos (...) deste tipo."	"(...) cargos médios/ superiores (...)"	2	2	0		
		"Por exemplo, quando (...) dirigir a fábrica lá."	" (...) já tinha sido director de fábrica cá, para dirigir a fábrica lá."	2	2	0		
	Como é detectada a necessidade de destacamento de um Expatriado para uma subsidiária?	"São identificados elevados (...) cargos a preencher."	" (...) elevados potenciais para áreas específicas (...) competências necessárias para os cargos a preencher."	4	4	0		
		"Por exemplo, um Director (...) papel noutra país."	" (...) Director de Fábrica (...) elevado potencial (...) assumir esse papel noutra país."	3	3	0		
	E como são identificados estes elevados potenciais?	"Através da avaliação (...) interna adicional."	" (...) avaliação de desempenho (...) ferramenta interna adicional."	2	2	0		
	Que critérios de seleção são considerados na seleção dos expatriados?	"Essencialmente a seleção é feita (...) para outro país."	" (...) identificação do potencial (...)"	1	1	0		
	Portanto, relativamente ao processo de seleção em si ...	"Portanto, existe uma vaga (...) para aquela situação."	" identifica os elevados potenciais (...) com base no desempenho (...) definição do perfil de competências historial dos colaboradores (...) funções que já desempenhou (...)"	5	5	0		
	Podemos então dizer que a decisão sobre os candidatos a seleccionar é feita na chamada empresa-mãe?	"Portanto, é neste centro (...) esse exemplo."	" (...) para aquela necessidade específica (...)"	1	1	0		
Na seleção do expatriado, qual o peso atribuído às competências técnicas e às características de personalidade?	"Mas isso por si só não é suficiente (...) adequado para o assignment ."	" (...) se não evidenciar um elevado potencial (...) não é adequado para o assignment ."	2	0	2			
Da experiência decorrente da prática da expatriação, têm resultado casos de sucesso? Qual o feedback dos Vossos colaboradores?	"Sim, as pessoas que vão (...) responderem ao desafio."	"Sim (...) identificadas como elevados potenciais, que têm muito bons desempenhos (...) objectivo de responderem ao desafio."	5	5	0			
				27	25	2	39,71%	
Ambição para a Expatriação	E como são identificados estes elevados potenciais?	"Depois de serem identificados (...) e à sua disponibilidade."	" (...) interesses (...) motivações (...) disponibilidade."	3	3	0		
		"Temos que considerar que a expatriação (...) seu estilo de vida."	" (...) as pessoas estão dispostas para alterarem o seu estilo de vida."	2	2	0		
	Que critérios de seleção são considerados na seleção dos expatriados?	"Essencialmente a seleção é feita (...) para outro país."	" (...) interesse do candidato para a expatriação (...) disponibilidade (...) para se deslocar para outro país."	3	3	0		
	E quais são as competências core que os candidatos à expatriação devem evidenciar?	"A flexibilidade, a vontade e o gosto (...) diferenças dos outros."	" (...) vontade e o gosto pela carreira internacional (...) ser importante para si"	3	3	0		
Na seleção do expatriado, qual o peso atribuído às competências técnicas e às características de personalidade?	"Por um lado a pessoa tem (...) difícil adaptar-se. "	" (...) vontade na expatriação, estar motivada (...)"	2	2	0			
				13	13	0	19,12%	
Adaptabilidade Cultural	E quais são as competências core que os candidatos à expatriação devem evidenciar?	"A flexibilidade, a vontade e o gosto (...) diferenças dos outros."	" (...) gosto por conhecer novas culturas (...) também saber aceitar as diferenças dos outros."	2	2	0		
	Na seleção do expatriado, qual o peso atribuído às competências técnicas e às características de personalidade?	"Por um lado a pessoa tem (...) difícil adaptar-se. "	" (...) se não é difícil adaptar-se."	2	0	2		
	Da experiência decorrente da prática da expatriação, têm resultado casos de sucesso? Qual o feedback dos Vossos colaboradores?	"Ou seja, já são pessoas (...) facilmente ou não. "	" (...) pessoas que conhecemos o seu historial e podemos perceber se vão adaptar-se (...)."	2	2	0		
				6	4	2	8,82%	
Experiência Internacional de Sucesso				0	0	0	0,00%	
Competências do Expatriado	Como é detectada a necessidade de destacamento de um Expatriado para uma subsidiária?	"Tem que ser um elevado potencial."	" (...) elevado potencial"	1	1	0		
	E como são identificados estes elevados potenciais?	"Depois de serem identificados (...) e à sua disponibilidade."	" (...) elevados potenciais (...)"	1	1	0		
	E quais são as competências core que os candidatos à expatriação devem evidenciar?	"Estes aspectos (...) vale a pena."	" (...) aspectos são fundamentais, se não, não vale a pena."	2	2	0		Existem diferentes competências na seleção de expatriados, comparativamente à seleção de gestores nacionais.
	Na seleção do expatriado, qual o peso atribuído às competências técnicas e às características de personalidade?	"Tem que haver um (...) e as comportamentais."	" (...) equilíbrio (...)"	1	1	0		

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Responsável pela Área de Expatriados							
Categoria: Selecção							
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			Observações
				+	-	%	
Competências do Expatriado	Na selecção do expatriado, qual o peso atribuído às competências técnicas e às características de personalidade?	"Por um lado a pessoa tem (...) difícil adaptar-se. "	"(...) ter espírito aberto (...)"	1	1	0	
	Na selecção do expatriado, qual o peso atribuído às competências técnicas e às características de personalidade?	"Mas isso por si só não é suficiente (...) adequado para o assignment ."	"(...) não é suficiente (...)"	1	1	0	
				7	7	0	10,29%
Inteligência Cultural							
				0	0	0	0,00%
Processo de Selecção	E este processo de selecção do expatriado é desenvolvido sempre desta maneira?	"Sim, utilizamos (...) as subsidiárias."	"(...) este processo em todas as subsidiárias."	1	1	0	
		"Temos políticas transversais (...) subsidiárias do grupo."	"(...) políticas transversais a toda a organização (...) aplicadas (...) a todas as subsidiárias do grupo."	2	2	0	
	Que critérios de selecção são considerados na selecção dos expatriados?	"Mas a selecção não é feita cá."	"(...) a selecção não é feita cá."	1	0	1	
		"É feita num centro (...) por uma região."	"(...) feita num centro da empresa (...)"	1	0	1	
	Quais são as fases e os métodos de selecção utilizados?	"Não existe um processo (...) para uma função."	"Não existe um processo de selecção (...)"	1	0	1	
		"Não aplicamos (...) de selecção."	"Não aplicamos provas, nem testes, nem fazemos entrevistas de selecção."	3	0	3	
		"E essa selecção não é feita cá, como lhe disse."	"(...) selecção não é feita cá (...)"	1	0	1	
		"Por exemplo, temos (...) de toda a Europa."	"(...) coordenador da Europa (...) responsável pela gestão dos talentos de toda a Europa."	2	2	0	Existe uma centralização de processos na selecção de expatriados.
	Podemos então dizer que a decisão sobre os candidatos a seleccionar é feita na chamada empresa-mãe?	"Portanto, é neste centro (...) esse exemplo."	"(...) é neste centro que é feita a selecção do expatriado (...) considerando todos os elevados potenciais (...)"	2	2	0	
	Portanto, a selecção do expatriado é feita nesse Centro?	"Antes de chegar a mim (...) já está tomada."	"(...) a decisão sobre a selecção (...) já está tomada."	1	0	1	
				15	7	8	22,06%
Total				68	56	12	100,00%

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Responsável pela Área de Expatriados								
Categoria: Formação Intercultural								
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações
Importância da Formação Intercultural	É política da empresa ministrar formação intercultural aos colaboradores expatriados?	"É sempre dada aos (...) da expatriação."	"É sempre dada (...) oportunidade de (...) formação (...)"	2	2	0		
		"Depois o expatriado pode aceitar ou não."	"(...) pode aceitar ou não."	2	1	1		
	A formação intercultural é ministrada de igual forma a todos os Expatriados?	"A formação é recomendável."	"(...) recomendável."	1	1	0		
		"Antes da expatriação (...) procurarem casa."	"(...) para conhecer o local, procurarem casa."	2	2	0		
		"Na minha opinião devia (...) expatriados tenham."	"(...) obrigatória (...) ajuda a atenuar possíveis dificuldades (...)"	3	3	0		
		"A formação que (...) recebe-la."	"(...) depende da vontade do expatriado em recebe-la."	1	0	1		
	Quais são os conteúdos incluídos no programa de formação intercultural?	"Às vezes os expatriados (...) terem formação."	"(...) não acham necessário terem formação."	1	0	1		
		"Esta formação (...) todos os casos."	"(...) formação não é aplicada em todos os casos."	1	0	1		
		"Mas, por exemplo (...) povo é um pouco fechado."	"(...) Botswana (...) pessoas estavam (...) apreensivas face à cultura (...)"	2	2	0		A formação intercultural é importante quando existem diferenças significativas face à cultura do país de destino.
		"E quem vai para os (...) formação intercultural."	"(...) Estados Unidos (...)"	1	1	0		
Em que momentos é ministrada a formação intercultural? E qual a duração da formação?	"Eles são muito organizados (...) formação intercultural."	"(...) justifica-se a aplicação de formação intercultural."	1	1	0			
E durante a expatriação é aplicada algum tipo de formação?	"A duração depende (...) específicas do expatriado."	"(...) duração depende (...) características (...) diferenças culturais (...) necessidades (...) do expatriado."	4	4	0			
		"O que fazemos é proporcionar (...) escola para os filhos."	"(...) conhecerem e terem um primeiro contacto com a nova realidade cultural (...) depende das características da expatriação (...) procurar casa (...) escola para os filhos."	5	5	0		
				26	22	4	21,14%	
Formação Antes da Expatriação	Em que momentos é ministrada a formação intercultural? E qual a duração da formação?	"Os cursos de línguas (...) antes da expatriação."	"(...) podem ser ministrados cá, antes da expatriação."	1	1	0		
	E durante a expatriação é aplicada algum tipo de formação?	"Antes da expatriação também (...) é muito curto."	"Antes da expatriação (...) é difícil dar formação (...)"	1	0	1		
		"Depois volta para Portugal (...) para o assignment."	"(...) volta para Portugal, decide se aceita a expatriação, é assinado o contrato de expatriação ou a adenda (...) vai (...) para o assignment."	4	0	4		Ausência de formação.
				6	1	5	4,88%	
Formação Após Chegada ao País de Destino	Em que momentos é ministrada a formação intercultural? E qual a duração da formação?	"Habitualmente (...) chegam lá."	"(...) país de destino, quando chegam lá."	2	2	0		
	E durante a expatriação é aplicada algum tipo de formação?	"Apenas durante algumas (...) diferenças culturais."	"(...) após a chegada ao país de destino, (...) depende (...) características da expatriação e das diferenças culturais."	3	3	0		
				5	5	0	4,07%	
Formação Em Tempo Real	E como são identificados estes elevados potenciais?	"Depois são explicados (...) benefícios..."	"(...) são explicados (...) direitos, a carreira, benefícios..."	3	3	0		
	Portanto, a selecção do expatriado é feita nesse Centro?	"Depois desse contacto (...) saúde por exemplo."	"(...) o DRH estabelece contacto com as empresas (...) aquisição de habitação (...) sistemas de saúde (...)"	3	3	0		
		"O DRH estabelece também (...) com o expatriado."	"O DRH estabelece (...) contacto com uma empresa gestora de impostos (...) reúne com esta empresa e com o expatriado."	3	3	0		
		"No fundo, esta reunião (...) e ficar sem dúvidas."	"(...) sessão de esclarecimentos para o expatriado (...) ficar a saber toda a informação que precisa (...) pormenores (...) ficar sem dúvidas."	4	4	0		
		"Esta sessão de esclarecimento (...) do país de destino."	"(...) ajudar o expatriado (...)"	1	1	0		
	E relativamente à protecção na saúde?	"Estes descontos são (...) país de destino."	"(...) descontos são geridos pela empresa responsável (...)"	2	2	0		
	Como por exemplo em África?	"Quando não existem serviços (...) expatriado nesse caso."	"(...) temos acordos com empresas de saúde que apoiam o expatriado(...)"	2	2	0		
	Portanto, relativamente ao processo de selecção em si...	"Sim, sim, até porque (...) apoio médico."	"Sim, sim, até porque nesse caso é mais difícil (...)"	2	2	0		
Trata-se então de uma entrevista de preparação?	"Também é feita uma entrevista (...) o apoio do DRH..."	"(...) é explicada toda a informação sobre a função, responsabilidades, remuneração, benefícios, o contrato de expatriação, as questões legais, impostos, segurança social, o apoio do DRH"	9	9	0			
		"Sim, até porque (...)seleccionado."	"Sim (...)"	1	1	0		

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Responsável pela Área de Expatriados									
Categoria: Formação Intercultural									
Subcategorias	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências	+	-	%	Observações	
Formação Em Tempo Real	É política da empresa ministrar formação intercultural aos colaboradores expatriados?	"Temos uma empresa que (...) durante a expatriação.	"(...) acompanha e apoia o expatriado (...) procura e na escolha de casa (...)".	3	3	0			
		"A empresa ajuda também (...) a um novo país."	"(...) ajuda (...) na abertura de uma conta bancária (...) adesão aos seguros de saúde (...) situações mais complicadas(...)"	3	3	0			
	Quais são os conteúdos incluídos no programa de formação intercultural?	"Temos uma empresa (...) expatriados formação."	"(...) empresa (...) aplica (...) formação."	1	1	0			
	E durante a expatriação é aplicada algum tipo de formação?	"Não, durante a (...) aos colaboradores."	"(...) durante a expatriação não é ministrada formação (...)"	2	0	2			
	E que apoio é disponibilizado por parte da empresa ao expatriado?	"Tentamos sempre apoiar o expatriado."	"Tentamos sempre apoiar o expatriado."	1	1	0			
		"O nosso objectivo é (...) importantes no dia-a-dia."	"(...) facilitar a integração (...) de forma a facilitarmos a adaptação (...) importantes no dia-a-dia."	3	3	0			
		"Por exemplo, facilitar (...) na segurança."	"(...) facilitar a integração em termos da casa (...) em termos das contas bancárias, nos impostos, na segurança."	5	5	0			
		"Estabelecemos um contacto (...) suas necessidades."	"(...) empresas (...) que apoiam o expatriado, para sabermos sempre as suas necessidades."	2	2	0			
		"Procuramos que o expatriado (...) influenciar a adaptação."	"Procuramos que o expatriado se sinta confortável a nível legal e jurídico (...)"	3	3	0			
		"Procuramos garantir que (...) para trabalho."	"(...) garantir (...) trâmites legais são tratados em conformidade (...) autorizações de residência, autorização para trabalho."	4	4	0			
"A nível da saúde (...) acidente ou doença."		"(...) garantimos (...) protegidos (...) acidente ou doença."	3	3	0				
"Portanto, procuramos diminuir (...) seja mais fácil."	"(...) procuramos diminuir o impacto dos contratemplos do dia-a-dia (...)"	2	2	0					
				62	60	2	50,41%		
Família do Expatriado ser Abrangida pela Formação	É política da empresa ministrar formação intercultural aos colaboradores expatriados?	"Antes da expatriação (...) procurarem casa."	"(...) ao expatriado e à família (...)"	1	1	0			
		E a formação é extensível à família do expatriado?	"Sim, a formação pode (...) receber formação."	"(...) abranger a família do expatriado (...) cônjuge (...) filhos (...) direito a receber formação."	4	4	0		
	E durante a expatriação é aplicada algum tipo de formação?	"O que fazemos é proporcionar (...) escola para os filhos."	"(...) ao expatriado e à família (...)"	1	1	0			
	E que apoio é disponibilizado por parte da empresa ao expatriado?	"O nosso objectivo é (...) importantes no dia-a-dia."	"(...) do expatriado e da família (...)"	1	1	0			
		"Também temos (...) adaptação."	"(...) ajudar a família do expatriado (...)"	1	1	0			
		"Atribuimos um <i>allowance</i> (...) emprego."	"(...) <i>allowance</i> (...) ao cônjuge na procura de emprego."	1	1	0			
		"Temos uma empresa (...) ou formações."	"(...) orientação e aconselhamento na procura de emprego do cônjuge (...) na procura de estudos ou formações."	3	3	0			
"Proporcionamos também viagens (...) por exemplo."	"(...) viagens adicionais ao país de origem (...) alugar um segundo carro para o cônjuge (...)"	2	2	0					
				14	14	0	11,38%		
Conteúdos e Técnicas da Formação	É política da empresa ministrar formação intercultural aos colaboradores expatriados?	"Antes da expatriação (...) procurarem casa."	"oferecemos uma viagem ao país de destino (...)"	1	1	0			
		A formação intercultural é ministrada de igual forma a todos os Expatriados?	"Depende também das (...) e de acolhimento."	"Depende (...) das diferenças culturais (...)"	1	1	0		
	Quais são os conteúdos incluídos no programa de formação intercultural?	"Oferecemos cursos de (...) país de origem."	"(...) cursos de línguas, (...) língua do país de destino é diferente da língua do país de origem."	2	2	0			
		"Aplicamos também a (...) e de destino."	"(...) formação intercultural (...) caracterização do país de destino e nas diferenças entre os países (...)"	3	3	0			
		"Mas, por exemplo (...) povo é um pouco fechado."	"(...) tiveram formação intercultural (...)"	1	1	0			
		"E quem vai para os (...) formação intercultural."	"(...) formação intercultural."	1	1	0			
	E durante a expatriação é aplicada algum tipo de formação?	"O que fazemos é proporcionar (...) escola para os filhos."	"(...) visita prévia (...)"	1	1	0			
				10	10	0	8,13%		
				Total	123	112	11	100,00%	

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Análise de Conteúdo - Responsável pela Área de Expatriados								
Sem Referência								
	Unidade de Contexto (Pergunta)	Unidade de Registo (Frase)	Unidade de Enumeração (Palavra ou Expressão)	Nº de Referências			Observações	
				+	-	%		
Sem Referência	Podemos então dizer que a decisão sobre os candidatos a seleccionar é feita na chamada empresa-mãe?	"Sim, podemos dizer que sim."	-	-	-	-	-	
		"Apesar de a empresa (...) várias empresas-mãe."	-	-	-	-		
		"Esse coordenador é responsável (...) DRH das subsidiárias."	-	-	-	-		
		"É estabelece o contacto (...) país de destino."	-	-	-	-		
	E relativamente à protecção na saúde?	"Os colaboradores fazem descontos (...) sistema de saúde nacional."	-	-	-	-		

Anexo VI – Resultados da Análise de Conteúdo das Entrevistas Realizadas

Colaborador 1					
Categorias		Nº de Referências	+	-	%
E x p a t r i a ç ã o	Características da Expatriação	16	13	3	3,38%
	Importância da Expatriação	6	6	0	1,27%
	Progressão na Carreira	8	8	0	1,69%
	Repatriação	3	3	0	0,63%
	Total	33	30	3	6,98%
A d a p t a ç ã o	Importância da Família na Expatriação	68	25	43	14,38%
	Adaptação à Envolve em Geral	59	26	33	12,47%
	Adaptação à População Local	38	27	11	8,03%
	Adaptação ao Trabalho	68	51	17	14,38%
	Choque Cultural	16	3	13	3,38%
	Fases da Adaptação Cultural	33	32	1	6,98%
	Total	282	164	118	59,62%
S e l e ç ã o	Adequação à Função	9	9	0	1,90%
	Ambição para a Expatriação	3	3	0	0,63%
	Adaptabilidade Cultural	12	12	0	2,54%
	Experiência Internacional de Sucesso	28	28	0	5,92%
	Competências do Expatriado	39	39	0	8,25%
	Inteligência Cultural	41	41	0	8,67%
	Processo de Selecção	0	0	0	0,00%
	Total	132	132	0	27,91%
I n f o r m a ç ã o	Importância da Formação Intercultural	0	0	0	0,00%
	Formação Antes da Expatriação	3	0	3	0,63%
	Formação Após Chegada ao País de Destino	1	1	0	0,21%
	Formação Em Tempo Real	18	18	0	3,81%
	Família do Expatriado ser Abrangida pela Formação	2	2	0	0,42%
	Conteúdos e Técnicas da Formação	2	1	1	0,42%
	Total	26	22	4	5,50%
TOTAL		473	348	125	100,00%

Tabela 6: Resultados da análise de conteúdo da entrevista realizada ao Colaborador 1.

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Colaborador 2					
Categorias		Nº de Referências	+	-	%
E x p a t r i a ç ã o	Características da Expatriação	8	8	0	1,04%
	Importância da Expatriação	5	5	0	0,65%
	Progressão na Carreira	15	15	0	1,95%
	Repatriação	6	6	0	0,78%
	Total	34	34	0	4,41%
A d a p t a ç ã o	Importância da Família na Expatriação	128	63	65	16,60%
	Adaptação à Envoltente em Geral	152	120	32	19,71%
	Adaptação à População Local	80	59	21	10,38%
	Adaptação ao Trabalho	53	34	19	6,87%
	Choque Cultural	23	9	14	2,98%
	Fases da Adaptação Cultural	32	32	0	4,15%
	Total	468	317	151	60,70%
S e l e ç ã o	Adequação à Função	13	13	0	1,69%
	Ambição para a Expatriação	27	24	3	3,50%
	Adaptabilidade Cultural	36	31	5	4,67%
	Experiência Internacional de Sucesso	23	23	0	2,98%
	Competências do Expatriado	12	12	0	1,56%
	Inteligência Cultural	83	83	0	10,84%
	Processo de Seleção	0	0	0	0,00%
	Total	194	186	8	25,81%
F o r m a ç ã o	Importância da Formação Intercultural	11	8	3	1,44%
	Formação Antes da Expatriação	13	7	6	1,70%
	Formação Após Chegada ao País de Destino	5	2	3	0,65%
	Formação Em Tempo Real	31	31	0	4,05%
	Família do Expatriado ser Abrangida pela Formação	3	3	0	0,39%
	Conteúdos e Técnicas da Formação	7	7	0	0,91%
	Total	70	58	12	9,14%
TOTAL		766	595	171	100,00%

Tabela 7: Resultados da análise de conteúdo da entrevista realizada ao Colaborador 2.

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Colaborador 3					
Categorias		Nº de Referências	+	-	%
E x p a t r i a ç ã o	Características da Expatriação	6	5	1	1,08%
	Importância da Expatriação	11	11	0	1,97%
	Progressão na Carreira	9	9	0	1,61%
	Repatriação	4	2	2	0,72%
	Total	30	27	3	5,38%
A d a p t a ç ã o	Importância da Família na Expatriação	65	22	43	11,65%
	Adaptação à Envolve em Geral	135	50	85	24,19%
	Adaptação à População Local	32	23	9	5,73%
	Adaptação ao Trabalho	41	21	20	7,35%
	Choque Cultural	45	1	44	8,06%
	Fases da Adaptação Cultural	11	11	0	1,97%
	Total	329	128	201	58,96%
S e l e ç ã o	Adequação à Função	9	9	0	1,61%
	Ambição para a Expatriação	34	25	9	6,09%
	Adaptabilidade Cultural	14	7	7	2,51%
	Experiência Internacional de Sucesso	5	4	1	0,90%
	Competências do Expatriado	23	23	0	4,12%
	Inteligência Cultural	84	80	4	15,05%
	Processo de Selecção	0	0	0	0,00%
	Total	169	148	21	30,29%
I n f o r m a ç ã o	Importância da Formação Intercultural	0	0	0	0,00%
	Formação Antes da Expatriação	5	2	3	0,90%
	Formação Após Chegada ao País de Destino	0	0	0	0,00%
	Formação Em Tempo Real	23	21	2	4,12%
	Família do Expatriado ser Abrangida pela Formação	0	0	0	0,00%
	Conteúdos e Técnicas da Formação	2	2	0	0,36%
	Total	30	25	5	5,38%
TOTAL		558	328	230	100,00%

Tabela 8: Resultados da análise de conteúdo da entrevista realizada ao Colaborador 3.

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Colaborador 4					
Categorias		Nº de Referências	+	-	%
E x p a t r i a ç ã o	Características da Expatriação	2	2	0	0,54%
	Importância da Expatriação	5	5	0	1,36%
	Progressão na Carreira	7	7	0	1,90%
	Repatriação	3	2	1	0,82%
	Total	17	16	1	4,62%
A d a p t a ç ã o	Importância da Família na Expatriação	46	26	20	12,50%
	Adaptação à Envoltente em Geral	78	65	13	21,20%
	Adaptação à População Local	60	60	0	16,30%
	Adaptação ao Trabalho	13	13	0	3,53%
	Choque Cultural	22	15	7	5,98%
	Fases da Adaptação Cultural	21	21	0	5,71%
	Total	240	201	39	65,22%
S e l e ç ã o	Adequação à Função	4	4	0	1,09%
	Ambição para a Expatriação	10	7	3	2,72%
	Adaptabilidade Cultural	4	4	0	1,09%
	Experiência Internacional de Sucesso	6	6	0	1,63%
	Competências do Expatriado	9	9	0	2,45%
	Inteligência Cultural	39	36	3	10,60%
	Processo de Selecção	0	0	0	0,00%
	Total	72	66	6	19,57%
I n f o r m a ç ã o	Importância da Formação Intercultural	6	1	5	1,63%
	Formação Antes da Expatriação	5	3	2	1,36%
	Formação Após Chegada ao País de Destino	1	1	0	0,27%
	Formação Em Tempo Real	17	17	0	4,63%
	Família do Expatriado ser Abrangida pela Formação	6	6	0	1,63%
	Conteúdos e Técnicas da Formação	3	3	0	0,82%
	Total	38	31	7	10,35%
	TOTAL	367	313	54	100,00%

Tabela 9: Resultados da análise de conteúdo da entrevista realizada ao Colaborador 4.

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Colaborador 5					
Categorias		Nº de Referências	+	-	%
E x p a t r i a ç ã o	Características da Expatriação	3	3	0	0,76%
	Importância da Expatriação	14	14	0	3,55%
	Progressão na Carreira	5	5	0	1,27%
	Repatriação	1	1	0	0,25%
	Total	23	23	0	5,84%
A d a p t a ç ã o	Importância da Família na Expatriação	56	37	19	14,21%
	Adaptação à Envolve em Geral	65	40	25	16,50%
	Adaptação à População Local	33	28	5	8,38%
	Adaptação ao Trabalho	26	19	7	6,60%
	Choque Cultural	20	5	15	5,08%
	Fases da Adaptação Cultural	12	12	0	3,05%
	Total	212	141	71	53,81%
S e l e ç ã o	Adequação à Função	5	5	0	1,27%
	Ambição para a Expatriação	21	19	2	5,33%
	Adaptabilidade Cultural	13	12	1	3,30%
	Experiência Internacional de Sucesso	3	3	0	0,76%
	Competências do Expatriado	29	29	0	7,36%
	Inteligência Cultural	47	46	1	11,93%
	Processo de Selecção	0	0	0	0,00%
Total	118	114	4	29,95%	
I n f o r m a ç ã o	Importância da Formação Intercultural	9	8	1	2,28%
	Formação Antes da Expatriação	4	3	1	1,02%
	Formação Após Chegada ao País de Destino	0	0	0	0,00%
	Formação Em Tempo Real	13	13	0	3,30%
	Família do Expatriado ser Abrangida pela Formação	2	2	0	0,51%
	Conteúdos e Técnicas da Formação	13	8	5	3,30%
	Total	41	34	7	10,41%
TOTAL		394	312	82	100,00%

Tabela 10: Resultados da análise de conteúdo da entrevista realizada ao Colaborador 5.

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Colaborador 6					
Categorias		Nº de Referências	+	-	%
E x p a t r i a ç ã o	Características da Expatriação	3	3	0	0,73%
	Importância da Expatriação	24	24	0	5,84%
	Progressão na Carreira	12	12	0	2,92%
	Repatriação	6	6	0	1,46%
	Total	45	45	0	10,95%
A d a p t a ç ã o	Importância da Família na Expatriação	45	33	12	10,95%
	Adaptação à Envolve em Geral	93	65	28	22,63%
	Adaptação à População Local	37	14	23	9,00%
	Adaptação ao Trabalho	20	20	0	4,87%
	Choque Cultural	24	9	15	5,84%
	Fases da Adaptação Cultural	25	25	0	6,08%
	Total	244	166	78	59,37%
S e l e ç ã o	Adequação à Função	3	3	0	0,73%
	Ambição para a Expatriação	35	34	1	8,52%
	Adaptabilidade Cultural	16	16	0	3,89%
	Experiência Internacional de Sucesso	3	3	0	0,73%
	Competências do Expatriado	16	16	0	3,89%
	Inteligência Cultural	16	16	0	3,89%
	Processo de Selecção	0	0	0	0,00%
	Total	89	88	1	21,65%
I n f o r m a ç ã o	Importância da Formação Intercultural	8	5	3	1,95%
	Formação Antes da Expatriação	4	2	2	0,97%
	Formação Após Chegada ao País de Destino	0	0	0	0,00%
	Formação Em Tempo Real	19	19	0	4,62%
	Família do Expatriado ser Abrangida pela Formação	0	0	0	0,00%
	Conteúdos e Técnicas da Formação	2	2	0	0,49%
	Total	33	28	5	8,03%
	TOTAL	411	327	84	100,00%

Tabela 11: Resultados da análise de conteúdo da entrevista realizada ao Colaborador 6.

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Colaborador 7					
Categorias		Nº de Referências	+	-	%
E x p a t r i a ç ã o	Características da Expatriação	4	4	0	0,90%
	Importância da Expatriação	29	29	0	6,50%
	Progressão na Carreira	15	15	0	3,36%
	Repatriação	4	4	0	0,90%
	Total	52	52	0	11,66%
A d a p t a ç ã o	Importância da Família na Expatriação	72	58	14	16,14%
	Adaptação à Envolve em Geral	92	65	27	20,63%
	Adaptação à População Local	29	26	3	6,50%
	Adaptação ao Trabalho	20	20	0	4,48%
	Choque Cultural	24	12	12	5,38%
	Fases da Adaptação Cultural	18	18	0	4,04%
	Total	255	199	56	57,17%
S e l e ç ã o	Adequação à Função	5	5	0	1,12%
	Ambição para a Expatriação	23	23	0	5,16%
	Adaptabilidade Cultural	10	10	0	2,24%
	Experiência Internacional de Sucesso	4	4	0	0,90%
	Competências do Expatriado	13	12	1	2,91%
	Inteligência Cultural	34	34	0	7,62%
	Processo de Seleção	0	0	0	0,00%
	Total	89	88	1	19,96%
I n f o r m a ç ã o	Importância da Formação Intercultural	8	4	4	1,79%
	Formação Antes da Expatriação	6	4	2	1,35%
	Formação Após Chegada ao País de Destino	0	0	0	0,00%
	Formação Em Tempo Real	28	28	0	6,28%
	Família do Expatriado ser Abrangida pela Formação	5	5	0	1,12%
	Conteúdos e Técnicas da Formação	3	3	0	0,67%
	Total	50	44	6	11,21%
	TOTAL	446	383	63	100,00%

Tabela 12: Resultados da análise de conteúdo da entrevista realizada ao Colaborador 7.

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Colaborador 8					
Categorias		Nº de Referências	+	-	%
E x p a t r i a ç ã o	Características da Expatriação	4	4	0	0,92%
	Importância da Expatriação	28	28	0	6,44%
	Progressão na Carreira	17	17	0	3,91%
	Repatriação	2	2	0	0,46%
	Total	51	51	0	11,72%
A d a p t a ç ã o	Importância da Família na Expatriação	60	39	21	13,79%
	Adaptação à Envolve em Geral	113	76	37	25,98%
	Adaptação à População Local	25	25	0	5,75%
	Adaptação ao Trabalho	26	24	2	5,98%
	Choque Cultural	14	6	8	3,22%
	Fases da Adaptação Cultural	21	21	0	4,83%
	Total	259	191	68	59,54%
S e l e ç ã o	Adequação à Função	7	7	0	1,61%
	Ambição para a Expatriação	19	18	1	4,37%
	Adaptabilidade Cultural	8	6	2	1,84%
	Experiência Internacional de Sucesso	7	7	0	1,61%
	Competências do Expatriado	26	26	0	5,98%
	Inteligência Cultural	35	35	0	8,05%
	Processo de Seleção	0	0	0	0,00%
Total	102	99	3	23,45%	
I n f o r m a ç ã o	Importância da Formação Intercultural	2	2	0	0,46%
	Formação Antes da Expatriação	3	2	1	0,69%
	Formação Após Chegada ao País de Destino	1	1	0	0,23%
	Formação Em Tempo Real	12	12	0	2,76%
	Família do Expatriado ser Abrangida pela Formação	2	2	0	0,46%
	Conteúdos e Técnicas da Formação	3	3	0	0,69%
	Total	23	22	1	5,29%
TOTAL		435	363	72	100,00%

Tabela 13: Resultados da análise de conteúdo da entrevista realizada ao Colaborador 8.

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

Responsável pela Área de Expatriados					
Categorias		Nº de Referências	+	-	%
E x p a t r i a ç ã o	Características da Expatriação	3	3	0	1,23%
	Importância da Expatriação	20	20	0	8,23%
	Progressão na Carreira	4	4	0	1,65%
	Repatriação	7	7	0	2,88%
	Total	34	34	0	13,99%
A d a p t a ç ã o	Importância da Família na Expatriação	7	7	0	2,88%
	Adaptação à Envolve em Geral	7	7	0	2,88%
	Adaptação à População Local	1	0	1	0,41%
	Adaptação ao Trabalho	1	1	0	0,41%
	Choque Cultural	2	0	2	0,82%
	Fases da Adaptação Cultural	0	0	0	0,00%
	Total	18	15	3	7,41%
S e l e ç ã o	Adequação à Função	27	25	2	11,11%
	Ambição para a Expatriação	13	13	0	5,35%
	Adaptabilidade Cultural	6	4	2	2,47%
	Experiência Internacional de Sucesso	0	0	0	0,00%
	Competências do Expatriado	7	7	0	2,88%
	Inteligência Cultural	0	0	0	0,00%
	Processo de Selecção	15	7	8	6,17%
	Total	68	56	12	27,98%
I n f o r m a ç ã o	Importância da Formação Intercultural	26	22	4	10,70%
	Formação Antes da Expatriação	6	1	5	2,47%
	Formação Após Chegada ao País de Destino	5	5	0	2,06%
	Formação Em Tempo Real	62	60	2	25,51%
	Família do Expatriado ser Abrangida pela Formação	14	14	0	5,76%
	Conteúdos e Técnicas da Formação	10	10	0	4,12%
	Total	123	112	11	50,62%
	TOTAL	243	217	26	100,00%

Tabela 14: Resultados da análise de conteúdo da entrevista realizada ao Responsável pela Área de Expatriados.

Anexo VII – Resultados Totais

7. Resultados Totais

Categoria: Expatriação		Categoria: Adaptação Cultural		Categoria: Seleção		Categoria: Formação Intercultural	
Subcategorias	%	Subcategorias	%	Subcategorias	%	Subcategorias	%
Características da Expatriação	1,27%	Importância da Família na Expatriação	14,19%	Adequação à Função	2,13%	Acompanhamento e Apoio do DRH ao Expatriado	4,85%
Importância da Expatriação	3,68%	Adaptação à Envoltura em Geral	20,59%	Ambição para a Expatriação	4,80%	Importância da Formação Intercultural	1,30%
Progressão na Carreira	2,39%	Adaptação à População Local	8,69%	Adaptabilidade Cultural	3,09%	Formação Antes da Expatriação	1,24%
Repatriação	0,93%	Adaptação ao Trabalho	6,95%	Experiência Internacional de Sucesso	2,23%	Formação Após Chegada ao País de Origem	0,26%
		Choque Cultural	4,93%	Competências do Expatriado	4,33%	Formação Em Tempo Real	0,39%
		Fases da Adaptação Cultural	4,49%	Inteligência Cultural	10,22%	Família do Expatriado ser abrangida pela Formação	0,78%
				Processo de Seleção	1,76%	Conteúdos e Técnicas da Formação	4,10%

Tabela 15: Resultados por subcategoria (%).

O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Selecção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural

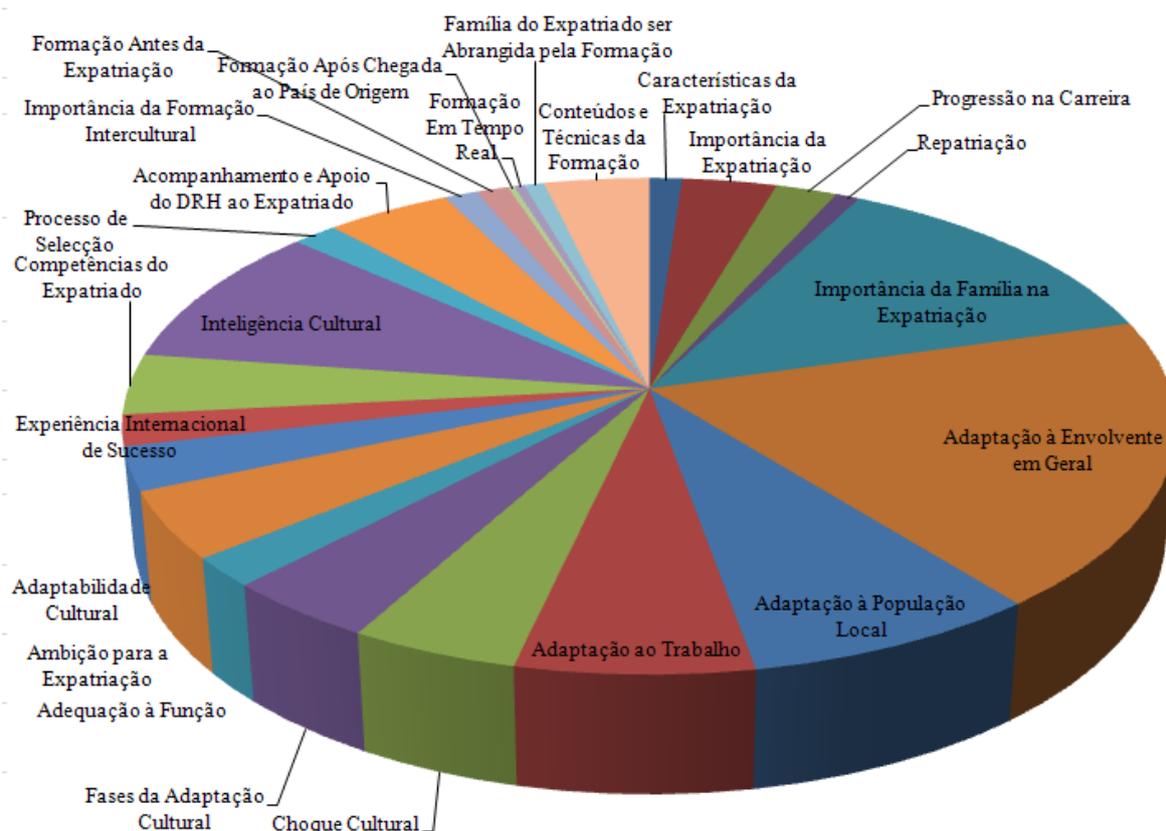


Gráfico 4: Resultados da análise de conteúdo por subcategoria.

Anexo VIII - Resultados Totais das Nove Entrevistas – Frequências Relativas de Referências de Conotação Positiva e de Conotação Negativa

8. Resultados Totais das Nove Entrevistas – Frequências Relativas de Referências de Conotação Positiva e de Conotação Negativa

Resultados Totais							
Categorias		Nº de Referências	+	%	-	%	%
E x p a t r i a ç ã o	Características da Expatriação	49	45	91,84%	4	8,16%	1,20%
	Importância da Expatriação	142	142	100,00%	0	0,00%	3,47%
	Progressão na Carreira	92	92	100,00%	0	0,00%	2,25%
	Repatriação	36	33	91,67%	3	8,33%	0,88%
	Total	319	312	97,81%	7	2,19%	7,79%
A d a p t a r ç ã o	Importância da Família na Expatriação	547	310	56,67%	237	43,33%	13,36%
	Adaptação à Envoltente em Geral	794	514	64,74%	280	35,26%	19,39%
	Adaptação à População Local	335	262	78,21%	73	21,79%	8,18%
	Adaptação ao Trabalho	268	203	75,75%	65	24,25%	6,55%
	Choque Cultural	190	60	31,58%	130	68,42%	4,64%
	Fases da Adaptação Cultural	173	172	99,42%	1	0,58%	4,23%
	Total	2307	1522	65,97%	785	34,03%	56,35%
S e l e ç ã o	Adequação à Função	82	80	97,56%	2	2,44%	2,00%
	Ambição para a Expatriação	185	166	89,73%	19	10,27%	4,52%
	Adaptabilidade Cultural	119	102	85,71%	17	14,29%	2,91%
	Experiência Internacional de Sucesso	79	78	98,73%	1	1,27%	1,93%
	Competências do Expatriado	174	173	99,43%	1	0,57%	4,25%
	Inteligência Cultural	379	371	97,89%	8	2,11%	9,26%
	Processo de Seleção	15	7	46,67%	8	53,33%	0,37%
	Total	1033	977	94,58%	56	5,42%	25,23%
I n f o r m a ç ã o	Importância da Formação Intercultural	70	50	71,43%	20	28,57%	1,71%
	Formação Antes da Expatriação	49	24	48,98%	25	51,02%	1,20%
	Formação Após Chegada ao País de Destino	13	10	76,92%	3	23,08%	0,32%
	Formação Em Tempo Real	223	219	98,21%	4	1,79%	5,45%
	Família do Expatriado ser Abrangida pela Formação	34	34	100,00%	0	0,00%	0,83%
	Conteúdos e Técnicas da Formação	45	39	86,67%	6	13,33%	1,10%
	Total	434	376	86,64%	58	13,36%	10,60%
TOTAL	4093	3186	77,84%	907	22,16%	100,00%	

Tabela 16: Resultados totais da análise de conteúdo das nove entrevistas, com frequências relativas das referências de conotação positiva e de conotação negativa.

Anexo IX - Resultados Totais das Nove Entrevistas Realizadas

9. Resultados Totais das Nove Entrevistas Realizadas

Resultados Totais					
Categorias		Nº de Referências	+	-	%
E x p a t r i a ç ã o	Características da Expatriação	49	45	4	1,20%
	Importância da Expatriação	142	142	0	3,47%
	Progressão na Carreira	92	92	0	2,25%
	Repatriação	36	33	3	0,88%
	Total	319	312	7	7,79%
A d a p t a ç ã o	Importância da Família na Expatriação	547	310	237	13,36%
	Adaptação à Envoltente em Geral	794	514	280	19,40%
	Adaptação à População Local	335	262	73	8,18%
	Adaptação ao Trabalho	268	203	65	6,55%
	Choque Cultural	190	60	130	4,64%
	Fases da Adaptação Cultural	173	172	1	4,23%
	Total	2307	1522	785	56,36%
S e l e ç ã o	Adequação à Função	82	80	2	2,00%
	Ambição para a Expatriação	185	166	19	4,52%
	Adaptabilidade Cultural	119	102	17	2,91%
	Experiência Internacional de Sucesso	79	78	1	1,93%
	Competências do Expatriado	174	173	1	4,25%
	Inteligência Cultural	379	371	8	9,26%
	Processo de Seleção	15	7	8	0,37%
Total	1033	977	56	25,24%	
F o r m a ç ã o	Importância da Formação Intercultural	70	50	20	1,71%
	Formação Antes da Expatriação	49	24	25	1,20%
	Formação Após Chegada ao País de Destino	13	10	3	0,32%
	Formação Em Tempo Real	223	219	4	5,45%
	Família do Expatriado ser Abrangida pela Formação	34	34	0	0,83%
	Conteúdos e Técnicas da Formação	45	39	6	1,10%
	Total	434	376	58	10,60%
TOTAL		4093	3186	907	100,00%

Tabela 17: Resultados totais da análise de conteúdo das nove entrevistas realizadas.

Anexo X- Resultados Totais da Análise de Conteúdo das Oito Entrevistas Realizadas aos Colaboradores

10. Resultados Totais da Análise de Conteúdo das Oito Entrevistas Realizadas aos Colaboradores

Resultados Totais - Colaboradores					
Categorias		Nº de Referências	+	-	%
E x p a t r i a ç ã o	Características da Expatriação	46	42	4	1,19%
	Importância da Expatriação	122	122	0	3,17%
	Progressão na Carreira	88	88	0	2,29%
	Repatriação	29	26	3	0,75%
	Total	285	278	7	7,40%
A d a p t a ç ã o	Importância da Família na Expatriação	540	303	237	14,03%
	Adaptação à Envoltente em Geral	787	507	280	20,44%
	Adaptação à População Local	334	262	72	8,68%
	Adaptação ao Trabalho	267	202	65	6,94%
	Choque Cultural	188	60	128	4,88%
	Fases da Adaptação Cultural	173	172	1	4,49%
	Total	2289	1507	782	59,45%
S e l e ç ã o	Adequação à Função	55	55	0	1,43%
	Ambição para a Expatriação	172	153	19	4,47%
	Adaptabilidade Cultural	113	98	15	2,94%
	Experiência Internacional de Sucesso	79	78	1	2,05%
	Competências do Expatriado	167	166	1	4,34%
	Inteligência Cultural	379	371	8	9,84%
	Processo de Seleção	0	0	0	0,00%
	Total	965	921	44	25,06%
I n f o r m a ç ã o	Importância da Formação Intercultural	44	28	16	1,14%
	Formação Antes da Expatriação	43	23	20	1,12%
	Formação Após Chegada ao País de Destino	8	5	3	0,21%
	Formação Em Tempo Real	161	159	2	4,18%
	Família do Expatriado ser Abrangida pela Formação	20	20	0	0,52%
	Conteúdos e Técnicas da Formação	35	29	6	0,91%
	Total	311	264	47	8,08%
TOTAL		3850	2969	881	100,00%

Tabela 18: Resultados da análise de conteúdo às oito entrevistas realizadas aos colaboradores expatriados.