

**A EXPATRIAÇÃO E O SEU IMPACTO NO  
COMPROMISSO DOS COLABORADORES EXPATRIADOS**

Mafalda Figueiredo

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

Orientador(a): Prof. Doutora Alexandra Fernandes, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Global

Co-orientador(a): Prof. Doutora Maria do Carmo Botelho, ISCTE Business School,  
Departamento de Métodos Quantitativos

Abril 2011

## RESUMO

A globalização, associada à crise financeira que se abateu sobre os mercados ocidentais, levou a que a expatriação de profissionais, nomeadamente para as economias emergentes, tenha conhecido um considerável ímpeto nos últimos anos. Este tráfego global de profissionais levou à adaptação das organizações e ao desenvolvimento de novas políticas, como é o caso das políticas de mobilização e expatriação de quadros. Indissociável destes conceitos, convive o compromisso organizacional, que acompanha estes profissionais e se molda face ao posicionamento das organizações neste contexto migratório. Posto este cenário, no trabalho desenvolvido faz-se uma abordagem sobre a influência exercida pela política de expatriação sobre aquele que é o tipo e intensidade de compromisso dos colaboradores de uma dada organização.

No âmbito conceptual faz-se um levantamento dos principais conceitos relacionados com o compromisso e a expatriação. Relativamente ao compromisso organizacional são descritos os modelos multidimensionais de referência sobre esta temática e a influência exercida pelas práticas de recursos humanos no compromisso dos colaboradores. No que concerne à expatriação, são focados os principais aspectos ligados ao funcionamento das componentes da Gestão Internacional de Recursos Humanos.

No âmbito empírico é feita uma análise por questionário a uma amostra de colaboradores de um grande Grupo Construtor e tem como intuito obter a percepção destes sobre a eficácia das práticas de Gestão Internacional, enquanto parte integrante da política de expatriação e aferir a forma de compromisso predominante.

Com base no tratamento dos dados (feito a partir do método correlacional e do SPSS), é possível analisar de que forma a expatriação pode causar impacto na vinculação do colaborador à organização bem como aferir qual o grau (intensidade) e sentido da relação entre os dois conceitos: expatriação e compromisso organizacional.

**Palavras-chave:** internacionalização, política de expatriação, práticas da Gestão Internacional de Recursos Humanos e compromisso dos colaboradores.

**JEL Classification System:** F- 23 Multinational Firms and International Business e M-12 Personnel Management.

## **ABSTRACT**

In recent years, the globalization associated with the financial crisis that hit the western markets, has led to a considerable increase of the expatriation of professionals, particularly to the emerging economies. This overall traffic of professionals led to changes of the organizations and development of new policies, such as the mobilization policies and the expatriation of the staffs of the organizations. The organizational compromise is linked with these concepts which accompanies these professionals and is adapted due to the positioning of the organizations in this migratory context. Due to this scenario, an approach about the influence of the expatriation policies on the type and intensity of the compromises of the organization collaborators is performed.

A survey of the main concepts related to the compromise and the expatriation was carried out. Regarding the organizational compromise multidimensional reference models and the influence of the practices of the human resources on the compromise of the collaborators of the organizations are described. Regarding expatriation, the main aspects associated to the functioning of the components of the International Management of Human Resources are focused.

In the empirical context, an analyze of the questionnaire made to a sample of the collaborators within a Construction Group is conducted in order to obtain their perception about the effectiveness of the international management practices, as part of the expatriation policies and assess the mode of the predominant compromise.

Based on the analysis of the data (made from the correlation method and the SPSS), it is possible to analyze the impact of the expatriation on the linking of the collaborators to the organization, and assess the strength and the meaning of the relation between the two concepts: expatriation and the organizational compromise.

**Keywords:** Internationalization, Expatriation policy, practices of International Management of Human Resources and Compromise of the collaborators.

**JEL Classification System:** F-23 Multinational Firms and International Business and M-12 Personnel Management.

## **AGRADECIMENTOS**

Não poderia deixar de agradecer às docentes responsáveis pela orientação do presente projecto, mais especificamente à Prof. Doutora Alexandra Fernandes e à Prof. Doutora Maria do Carmo Botelho, por todo o apreço demonstrado no acompanhamento incansável da presente investigação, motivando e orientando o trabalho no sentido da “excelência”.

A todos os que de algum modo colaboraram, gostaria de deixar expressos os meus agradecimentos.

## SUMÁRIO EXECUTIVO

O compromisso organizacional é um tema bastante actual e interessante, pois encontra-se relacionado com variáveis de extrema importância do ponto de vista organizacional: maiores níveis de compromisso contribuem para menores índices de absentismo, melhor desempenho, atitudes mais favoráveis ao fenómeno da mudança, maior incremento na pontualidade, maior envolvimento em comportamentos de cidadania organizacional e maior permanência do indivíduo na organização. No entanto, o compromisso também pode assumir repercussões nefastas: maiores níveis de stress para os indivíduos que exibem níveis mais elevados de compromisso na organização e maior vulnerabilidade destes perante pressões psicológicas relacionadas como os problemas do trabalho.

Por sua vez, a necessidade de expansão da carteira de negócios de uma empresa é um processo cada vez mais frequente face ao aumento da competitividade que impera em contexto organizacional. Com a internacionalização, a expatriação tem conhecido um novo patamar nos últimos anos, sendo bastante difícil de gerir ao nível do indivíduo e das organizações. Assim, cabe a estas assegurarem um processo de expatriação cuidadoso, que favoreça a ligação afectiva do colaborador à sua empresa.

O desenvolvimento deste documento procura compreender a relação entre as políticas de expatriação e o compromisso dos colaboradores expatriados, através da aplicação de um questionário aos colaboradores pertencentes aos quadros de um dos maiores grupos construtores nacionais, e em forte expansão internacional, o Grupo Construtor.

De entre outras conclusões foi possível apurar que, segundo a percepção dos expatriados, existe um maior nível de comprometimento da U.P - Angola para com a Formação e um menor nível de comprometimento para com a Repatriação. A organização deve assim procurar assegurar um processo de repatriamento que prepare eficazmente o regresso do expatriado ao país de origem.

Por outro lado, a prática que melhor contribui para o desenvolvimento do compromisso afectivo é a Avaliação de Desempenho. Já o que diz respeito ao compromisso normativo, são as Recompensas que mais contribuem para o desenvolvimento deste tipo de ligação. Por término, salienta-se ainda que a prática de Recompensas contribui também, mas moderadamente, para o compromisso de continuidade.

**ÍNDICE**

INTRODUÇÃO .....	10
CAPÍTULO I – QUADRO TEÓRICO .....	12
1.1 – Compromisso Organizacional: conceito, contextualização e importância do tema.....	12
1.2 – Compromisso Organizacional: de construto unidimensional a multidimensional.....	13
1.3 – Modelos multidimensionais do compromisso organizacional .....	13
1.3.1 – Modelo de Meyer e Allen .....	14
1.3.1.1 – Escalas do compromisso organizacional .....	16
1.3.1.2 – Fragilidades do modelo.....	16
1.3.2 – Modelo de O’Reilly e Chatman .....	17
1.4 – Antecedentes do compromisso na organização.....	18
1.4.1 – Modelos Causais .....	18
1.4.2 – Modelos Processuais.....	19
1.4.3 – A influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos nas componentes do compromisso organizacional .....	22
1.5 – Consequentes do compromisso organizacional.....	25
1.6 – A expatriação.....	26
1.6.1 – Factores de sucesso na expatriação.....	26
1.6.2 – Choque cultural e choque cultural inverso.....	27
1.6.3 – Processo de Expatriação .....	27
1.7 – Componentes da Gestão Internacional de Recursos Humanos .....	28
1.7.1 – Recrutamento e Selecção .....	28
1.7.2 – Formação.....	30
1.7.3 – Gestão de carreiras .....	31
1.7.4 – Compensação e Motivação .....	33
1.7.5 – Avaliação de Desempenho.....	35
1.7.6 – Equilíbrio Trabalho - Família .....	37
1.7.7 – Processo de Repatriação .....	38

1.8 – Condicionantes às componentes de Recursos Humanos .....	41
1.9 – Custos do fracasso do expatriado .....	42
<b>CAPÍTULO II – METODOLOGIA .....</b>	<b>43</b>
2.1 – Problema e objectivos .....	43
2.2 – Caracterização da Empresa .....	43
2.2.1 – Estratégias de Gestão do Grupo Construtor .....	43
2.2.2 – Posicionamento no Mercado do Grupo Construtor .....	44
2.2.3 – Volume de Negócios .....	45
2.2.4. – Apresentação do Grupo Construtor .....	46
2.2.5 – Serviço Voltado para o Cliente .....	46
2.2.6 – A Gestão de Recursos Humanos no Grupo Construtor .....	47
2.2.6.1 – Modelo de Gestão de Competências .....	48
2.2.6.2 – Modelo de Avaliação de Desempenho .....	48
2.2.6.3 – Modelo de Carreiras .....	49
2.2.6.4 – Modelo de Remunerações .....	49
2.2.6.5 – Modelo de Gestão da Formação .....	50
2.2.7 – Caracterização da Equipa de Recursos Humanos do Grupo Construtor .....	50
2.3 – Caracterização da População .....	51
2.3.1 – Método de selecção da amostra .....	52
2.3.1.2 – Definição da Amostra .....	52
2.4 – Procedimento para recolha de dados .....	52
2.5 – Procedimentos para tratamento de dados .....	54
<b>CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>56</b>
3.1 - Caracterização demográfica dos expatriados e não expatriados .....	56
3.2 – Práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos .....	60
3.2.1 – Práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos nos colaboradores expatriados .....	61

3.2.2. Práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos em função da caracterização dos colaboradores expatriados .....	66
3.3– Compromisso organizacional .....	76
3.3.1 – Compromisso organizacional dos colaboradores expatriados e não expatriados .	76
3.3.2 – Compromisso Organizacional em função da caracterização dos colaboradores ..	80
3.4 – Práticas e Compromisso Organizacional.....	86
3.4.1. Relação entre indicadores das práticas e dimensões do compromisso .....	86
3.4.2. Práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos e Compromisso Organizacional .....	89
CAPITULO IV - CONCLUSÕES .....	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	97
ANEXOS.....	100
Anexo A – Definição de Multinacional e Globalização.....	100
Anexo B – Principais ajudas de custo de um pacote de Compensação Internacional.....	100
Anexo C – Avaliação de Desempenho .....	100
Anexo D – Caracterização da População .....	101
Anexo E – Questionário do Compromisso e Expatriação .....	103
Anexo F – Caracterização Demográfica.....	108
Anexo G – Práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos .....	111
Anexo H – Compromisso Organizacional.....	121
Anexo I – Relação entre as Práticas e o Compromisso .....	133
<b>Índice de Figuras</b>	
Figura 1: Volume de Negócios.....	45
Figura 2: Grupo Construtor .....	46
Figura 3: Cliente Construtor.....	47
Figura 4: Idade dos expatriados .....	56
Figura 5: Idade dos não expatriados.....	57



Figura 6: Ocupação profissional dos expatriados .....	57
Figura 7: Ocupação profissional dos não expatriados.....	58
Figura 8: Habilitações literárias dos expatriados .....	58
Figura 9: Habilitações literárias dos não expatriados.....	59
Figura 10: Áreas de formação académica dos expatriados .....	59
Figura 11: Áreas de formação académica dos não expatriados .....	60
Figura 12: Média da percepção do comprometimento em função do género .....	66
Figura 13: Média da percepção do comprometimento em função da faixa etária .....	67
Figura 14: Média da percepção do comprometimento em função da escolaridade .....	67
Figura 15: Média da percepção do comprometimento em função da área de formação académica .....	68
Figura 16: Média da percepção do comprometimento em função da ocupação profissional (Estrutura).....	68
Figura 17: Média da percepção do comprometimento em função da ocupação profissional (Produção) .....	69
Figura 18: Média da percepção do comprometimento em função do género .....	70
Figura 19: Média da percepção do comprometimento em função da idade.....	70
Figura 20: Média da percepção do comprometimento em função da escolaridade .....	71
Figura 21: Média da percepção do comprometimento em função da área de formação académica .....	71
Figura 22: Média da percepção do comprometimento em função da ocupação profissional (Estrutura).....	72
Figura 23: Média da percepção do comprometimento em função da ocupação profissional (Produção) .....	72
Figura 24: Média da percepção do comprometimento em função do género .....	73
Figura 25: Média da percepção do comprometimento em função da idade.....	73
Figura 26: Média da percepção do comprometimento em função escolaridade .....	74
Figura 27: Média da percepção do comprometimento em função da Área de Formação.....	74
Figura 28: Média da percepção do comprometimento em função da Ocupação Profissional (Estrutura).....	75

Figura 29: Média da percepção do comprometimento em função da Ocupação Profissional (Produção) .....	75
Figura 30: Média de identificação do compromisso ao nível de expatriados e não expatriados .....	80
Figura 31: Média de identificação do compromisso em função do género dos expatriados ...	81
Figura 32: Média de identificação do compromisso em função do género dos não expatriados .....	81
Figura 33: Média de identificação do compromisso em função da faixa etária dos expatriados .....	82
Figura 34: Média de identificação do compromisso em função da faixa etária dos não expatriados .....	82
Figura 35: Média de identificação do compromisso em função da escolaridade dos expatriados .....	83
Figura 36: Média de identificação do compromisso em função da escolaridade dos não expatriados .....	83
Figura 37: Média de identificação do compromisso em função da área de formação académica dos expatriados .....	84
Figura 38: Média da percepção do compromisso em função da área de formação académica dos não expatriados .....	84
Figura 39: Média de identificação do compromisso em função da ocupação profissional dos expatriados (Estrutura) .....	85
Figura 40: Média de identificação do compromisso em função da ocupação profissional dos expatriados (Produção).....	85
Figura 41: Média de identificação do compromisso dos não expatriados ao nível da ocupação profissional (Estrutura).....	86
Figura 42: Média de identificação do compromisso dos não expatriados ao nível da ocupação profissional (Produção) .....	86
Figura 43: Relação entre práticas e o compromisso afectivo.....	90
Figura 44: Relação entre práticas e o compromisso normativo .....	91
Figura 45: Relação entre as Recompensas e o compromisso de continuidade .....	91

**Índice de Tabelas**

Tabela 1: As três componentes mais comuns do compromisso organizacional .....	14
Tabela 2: Medidas descritivas dos índices das práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos.....	61
Tabela 3: Dimensões do Compromisso.....	77
Tabela 4: Medidas descritivas do Compromisso Organizacional .....	77
Tabela 5: Relação entre as Práticas e o Compromisso Organizacional .....	90

**Índice de Tabelas dos Anexos**

Tabela F1: Distribuição dos expatriados e não expatriados .....	108
Tabela F2: Distribuição dos expatriados por género.....	108
Tabela F3: Distribuição dos expatriados por género.....	108
Tabela F4: Distribuição dos expatriados por faixa etária.....	108
Tabela F5: Distribuição dos não expatriados por faixa etária .....	108
Tabela F6: Distribuição dos expatriados pelo cargo que ocupam.....	109
Tabela F7: Distribuição dos não expatriados pelo cargo que ocupam.....	109
Tabela F8: Distribuição dos expatriados pela escolaridade .....	109
Tabela F9: Distribuição dos não expatriados pela escolaridade .....	110
Tabela F10: Distribuição dos expatriados pela área de formação académica.....	110
Tabela F11: Distribuição dos não expatriados pela área de formação académica.....	110
Tabela G1: Consistência interna do Recrutamento e Selecção .....	111
Tabela G2: Consistência Interna da Avaliação de Desempenho.....	111
Tabela G3: Consistência Interna da Gestão de Carreiras .....	111
Tabela G4: Consistência Interna das Recompensas .....	112
Tabela G5: Consistência Interna da Formação .....	112
Tabela G6: Consistência Interna da Estrutura.....	112
Tabela G7: Análise da Consistência Interna do Equilíbrio Trabalho-Família.....	113

Tabela G8: Análise da Consistência Interna da Repatriação .....	113
Tabela G9: Medidas descritivas do Recrutamento e Selecção.....	114
Tabela G10: Distribuição do Recrutamento e Selecção.....	114
Tabela G11: Medidas descritivas da Avaliação de Desempenho .....	114
Tabela G12: Distribuição da Avaliação de Desempenho.....	114
Tabela G13: Medidas descritivas da Gestão de Carreiras.....	115
Tabela G14: Distribuição da Gestão e Carreiras .....	115
Tabela G15: Medidas descritivas das Recompensas.....	115
Tabela G16: Distribuição das Recompensas .....	116
Tabela G17: Medidas descritivas da Formação .....	116
Tabela G18: Distribuição da Formação .....	116
Tabela G19: Medidas descritivas da Estrutura.....	117
Tabela G20: Distribuição da Estrutura.....	117
Tabela G21: Medidas descritivas do Equilíbrio Trabalho-Família.....	117
Tabela G22: Distribuição do Equilíbrio Trabalho-Família .....	118
Tabela G23: Medidas descritivas da Repatriação .....	118
Tabela G24: Distribuição da Repatriação .....	118
Tabela G25: Relação entre as dimensões das práticas e o Género.....	119
Tabela G26: Relação entre as dimensões das práticas e a Faixa etária.....	119
Tabela G27: Relação entre as dimensões das práticas e a Escolaridade .....	120
Tabela G28: Relação entre as dimensões das práticas e a Área de formação .....	120
Tabela G29: Relação entre as dimensões das práticas e o cargo (Estrutura).....	120
Tabela G30: Relação entre as dimensões das práticas e o cargo (Produção).....	121
Tabela H1: Análise da Consistência Interna do Compromisso Afectivo.....	121
Tabela H2: Análise da Consistência Interna do Compromisso Normativo .....	121
Tabela H3: Análise da Consistência Interna do Compromisso Instrumental.....	122

Tabela H4: Análise Factorial.....	123
Tabela H5: Medidas descritivas do Compromisso Afectivo dos expatriados.....	124
Tabela H6: Distribuição do Compromisso Afectivo dos expatriados.....	125
Tabela H7: Medidas descritivas do Compromisso Afectivo dos não expatriados.....	125
Tabela H8: Distribuição do compromisso Afectivo dos não expatriados.....	125
Tabela H9: Medidas descritivas do Compromisso Normativo dos expatriados .....	126
Tabela H10: Distribuição do Compromisso Normativo dos expatriados .....	126
Tabela H11: Medidas descritivas do Compromisso Normativo dos não expatriados.....	126
Tabela H12: Distribuição do compromisso Normativo dos não expatriados.....	127
Tabela H13: Medidas descritivas do Compromisso de Continuidade dos expatriados .....	127
Tabela H14: Distribuição do Compromisso de Continuidade dos expatriados .....	127
Tabela H15: Medidas descritivas do Compromisso de Continuidade dos não expatriados...	128
Tabela H16: Distribuição do Compromisso de Continuidade dos não expatriados.....	129
Tabela H17: Medidas descritivas do Compromisso dos expatriados.....	129
Tabela H18: Medidas descritivas do Compromisso dos não expatriados.....	129
Tabela H19: Relação entre o Compromisso e o Género dos expatriados .....	129
Tabela H20: Relação entre o Compromisso e o Género dos não expatriados .....	129
Tabela H21: Relação entre o Compromisso e a Faixa etária dos expatriados .....	130
Tabela H22: Relação entre o Compromisso e a Faixa etária dos não expatriados.....	130
Tabela H23: Relação entre o Compromisso e a Área de Formação Académica dos expatriados .....	130
Tabela H24: Relação entre o Compromisso e a Área de Formação Académica dos não expatriados .....	130
Tabela H25: Relação entre o Compromisso e a Escolaridade dos expatriados .....	131
Tabela H 26: Relação entre o Compromisso e a Escolaridade dos não expatriados.....	131
Tabela H27: Relação entre o Compromisso dos expatriados e o cargo (estrutura) .....	131
Tabela H28: Relação entre o Compromisso dos não expatriados e o cargo (estrutura).....	132
Tabela H29: Relação entre o compromisso dos expatriados e o cargo (Produção) .....	132

---

Tabela H30: Relação entre o compromisso dos não expatriados e o cargo (Produção) .....	132
Tabela I1: Relação entre Recrutamento e Selecção e o Compromisso Organizacional.....	133
Tabela I2: Relação entre a Avaliação de Desempenho e o Compromisso Organizacional ...	133
Tabela I3: Relação entre a Gestão de Carreiras e o Compromisso Organizacional.....	133
Tabela I4: Relação entre as Recompensas e o Compromisso Organizacional.....	133
Tabela I5: Relação entre a Formação e o Compromisso Organizacional .....	134
Tabela I6: Relação entre a Estrutura e o Compromisso Organizacional.....	134
Tabela I7: Relação entre o Trabalho-Família e o Compromisso Organizacional .....	134
Tabela I8: Relação entre a Repatriação e o Compromisso Organizacional .....	134
Tabela I 9: Práticas influenciadoras do compromisso afectivo.....	135
Tabela I 10: Práticas influenciadoras do compromisso normativo .....	135
Tabela I 11: Práticas influenciadoras do compromisso de continuidade .....	136

## INTRODUÇÃO

O compromisso organizacional (*organizational commitment*) tem assumido uma crescente popularidade nas últimas décadas (primeiro como constructo unidimensional e posteriormente como constructo multidimensional), atraindo a atenção dos investigadores centrados na importância do comportamento organizacional.

Na comunidade científica portuguesa, o conceito de *commitment* (expressão anglo-saxónica) tem sido submetido a várias traduções. No entanto, aquela que apresenta um significado marcadamente positivo e por conseguinte mais condizente com a significação original deste conceito é a de compromisso organizacional.

O compromisso organizacional é definido como o estado psicológico, determinado pela componente afectiva, normativa e de continuidade, que vai assumir diferentes intensidades e através do qual se “caracteriza a relação do colaborador com a organização, e tem implicações na decisão deste continuar membro da organização” (Meyer & Allen, 1991:67).

O grande número de pesquisas empíricas, realizadas sobre o compromisso, evidencia que o mesmo pode ter implicações sobre variáveis de desempenho de enorme relevância ao nível da eficiência e eficácia organizacional, nomeadamente o absentismo, o *turnover*, a pontualidade, os comportamentos de cidadania, a propensão para a mudança e o desempenho dos membros organizacionais. A associação do compromisso organizacional a estas variáveis tornou-o como uma das principais preocupações da actualidade.

Com o fenómeno da globalização é cada vez mais frequente as empresas apostarem na expansão dos seus negócios de forma a rentabilizá-los. O ímpeto desafio colocado às organizações multinacionais e transnacionais, reside na gestão eficaz dos recursos humanos à escala global, procurando maximizar o potencial de cada indivíduo. A expatiação representa a estratégia de recursos humanos mais dispendiosa para uma multinacional (ver Anexo A), mas continua a ser um método viável na gestão de negócios à escala global.

O expatriado é um colaborador enviado pela empresa-mãe para desempenhar funções na respectiva filial situada no exterior do país de origem (Aycan & Kanungo, 1997 citado por Lee, 2006).

A gestão dos expatriados é um processo bastante complexo e enfrenta diversos desafios, tais como: o recrutamento e selecção dos colaboradores mais adequados, a preparação para a

missão internacional, a gestão do desempenho, a gestão da carreira e a elaboração de estratégias que permitam aumentar o índice de motivação dos expatriados.

A problemática central do presente trabalho consiste em perceber qual a influência exercida pelas componentes da Gestão Internacional de Recursos Humanos, enquanto parte integrante da política de expatriação, sobre o nível de compromisso dos colaboradores expatriados. Mais especificamente, pretende-se com este estudo: (1) estudar em que medida as dimensões organizacionais afectas à expatriação podem causar impacto no nível de compromisso dos expatriados; (2) compreender, caso a política de expatriação tenha efeito no compromisso dos expatriados, quais as razões que estão na origem dessa influência e (3) comparar os níveis de compromisso entre expatriados e não expatriados.

O presente trabalho encontra-se estruturado em três capítulos: (1) Quadro Teórico; (2) Metodologia; (3) Análise e Discussão dos Resultados e (4) Conclusões.

No primeiro capítulo, é apresentada uma abordagem ao enquadramento teórico, no sentido de contextualizar os temas em análise. Assim, primeiro é referido o conceito, o significado e a importância do compromisso organizacional. Seguidamente, é explicada a evolução ocorrida na dimensionalidade do compromisso e apresentados os modelos multidimensionais de referência neste tema bem como as suas fragilidades (e.g. Meyer e Allen, 1997 e O'Reilly e Chatman, 1986). Os antecedentes e consequentes do compromisso são questões também abordadas no presente trabalho. Após a contextualização do tema em análise, o compromisso, é abordada a expatriação e a repatriação e, ainda, descritos quais são os factores de sucesso que contribuem para uma eficaz expatriação; as fases deste processo; as componentes chave da Gestão Internacional de Recursos Humanos e as suas condicionantes, bem como os custos associados ao fracasso do expatriado numa missão internacional.

No segundo capítulo, é explicada a metodologia do trabalho, caracterizando-se o método adoptado, a empresa em estudo e as técnicas de recolha e tratamento de dados utilizadas para alcançar os resultados. Por fim, no terceiro capítulo, são apresentados e interpretados os resultados obtidos.

As conclusões apresentadas no quarto capítulo sintetizam os principais resultados obtidos à luz da informação recolhida e compilada do Quadro Teórico, elaborado no capítulo I.



## CAPÍTULO I – QUADRO TEÓRICO

### 1.1 – Compromisso Organizacional: conceito, contextualização e importância do tema

Para Meyer e Allen (1997) referido por Stephen (2007), de entre a diversidade de variáveis estudadas sobre o comportamento organizacional, o compromisso é aquela que possui maior capacidade explicativa acerca do mesmo. Este tornou-se assim, numa das preocupações centrais na área da gestão e do comportamento organizacional.

Segundo Meyer e Allen (1990), o compromisso é um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização e tem implicações para a decisão deste continuar ou não membro da mesma.

Meyer e Herscovitch (2001:301) referem ainda que o compromisso organizacional, subentendido como um compromisso, "é uma força que une um indivíduo a um curso de acção de relevância para um ou mais destinos".

O elo comum entre as várias definições de compromisso organizacional está na assumpção de que este é uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização e que: "é uma força estabilizadora ou facilitadora; "dá direcção ao comportamento", ou ainda, confere sentido a uma pertença social ou organizacional (Meyer & Herscovitch, 2001:301 citado por Nascimento, 2008).

O compromisso organizacional, desde há várias décadas, tem assumido um enorme interesse entre os investigadores de diversas áreas científicas, sendo uma temática primordial para os indivíduos que se debruçam sobre o estudo de atitudes e comportamentos em contexto organizacional (Mowday, Porter e Steers, 1982; Meyer, Allen e Gellatly, 1990; Meyer, Allen e Smith, 1993 e Meyer & Allen, 1997 referido por Stephen, 2007).

A principal razão apontada para a crescente importância do conceito prende-se com a associação do compromisso (na vertente organizacional) a variáveis organizacionais de relevo tais como: o absentismo, o *turnover*, a pontualidade, o desempenho e os comportamentos de cidadania organizacional (Meyer e Allen 1997 e Meyer *et al.* 2002 referido por Stephen, 2007).

Meyer e Allen (1997) salientam que o conhecimento do compromisso é fundamental, pois permite aos gestores e às organizações uma gestão mais eficiente da mudança. Assim, as

empresas não podem ignorar a vinculação que une o indivíduo às mesmas, sendo fundamental manterem-se atentas às políticas e práticas passíveis de influenciar o desenvolvimento do compromisso.

## **1.2 – Compromisso Organizacional: de construto unidimensional a multidimensional**

Segundo Nascimento (2008), houve uma evolução na dimensionalidade do compromisso organizacional, primeiramente como construto unidimensional e, posteriormente, como multidimensional, o que permitiu compreender melhor o comportamento individual em determinado contexto organizacional (Allen & Meyer, 1990; Meyer *et al.* 2004 e Hunt & Morgan, 1994 e Rego *et al.* 2004).

De acordo com Mottaz (1988), os principais desenvolvimentos teóricos e estudos empíricos focavam-se maioritariamente nas intenções atitudinais ou afectivas, por serem as mais favoráveis à organização, abordando escassamente as intenções comportamentais ou calculativas.

Inicialmente pensava-se que sendo o compromisso afectivo indicador do grau de identificação, envolvimento e lealdade do indivíduo com os valores, objectivos, filosofia e práticas da organização, os colaboradores que mantinham uma ligação de continuidade à sua empresa eram impossibilitados de serem considerados empenhados (Meyer e Allen, 1984).

Segundo Nascimento (2008), nos anos setenta foi finalmente introduzida a escala do compromisso de continuidade no ‘Questionário do Compromisso na Organização’<sup>1</sup>, o que abriu caminho a outras formas de conceptualizar o compromisso, no trilho da multidimensionalidade. Para Meyer e Allen (1990), a percepção dos custos decorrentes da saída leva o indivíduo a permanecer ao serviço da organização. Este constitui o âmago do compromisso comportamental. Nesta perspectiva, o compromisso traduz não só o que as pessoas sentem e dizem (dimensão atitudinal), mas também o que elas fazem (dimensão comportamental).

## **1.3 – Modelos multidimensionais do compromisso organizacional**

Segundo o modelo das três componentes do compromisso organizacional de Meyer e Allen (1996), “*Three-Component Model of Organizational Commitment*”, sintetizado na Tabela 1, o

---

<sup>1</sup> Concebido por Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) e Mowday, Steers e Porter (1979).

compromisso organizacional quanto à natureza, pode ser agrupado em três grandes categorias: as que têm em comum uma orientação afectiva, as que são baseadas em custos e as que implicam uma responsabilidade moral por parte do indivíduo em relação à organização (Meyer & Allen, 1997; Stephen, 2007 e Landry 2010). Por outro lado, o compromisso pode ser classificado em função do objecto para o qual está orientado: organização, função, ocupação, carreira, objectivos, mudanças organizacionais, estratégias, sindicato, família (Nascimento, 2008).

Existe ainda um modelo alternativo do compromisso organizacional de O'Reilly e Chatman (1986), que será abordado posteriormente.

**Tabela 1: As três componentes mais comuns do compromisso organizacional**

Adaptado de Pina e Cunha et al. (2007)

<b>Categorias</b>	<b>Caracterização</b>	<b>A pessoa permanece na organização porque...</b>	<b>Estado psicológico</b>
<b>Afectivo</b>	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
<b>Continuidade</b>	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade
<b>Normativo</b>	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigação

### 1.3.1 – Modelo de Meyer e Allen

De acordo com Meyer e Allen (1996) referido por Bambacas e Bordia (2009) e Bloemer (2010), os colaboradores de uma organização estão comprometidos através de relações de carácter emocional (compromisso afectivo), de relações transaccionais baseadas num investimento pessoal com vista a um determinado retorno (compromisso de continuidade) e de sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização (compromisso normativo).

De acordo com os autores anteriores, os membros organizacionais com elevados níveis de compromisso afectivo estão na organização por vontade própria, isto é, porque gostam. Este tipo de compromisso encontra-se positivamente correlacionado com o desejo de sugerir melhorias e aceitar as coisas como estão e negativamente correlacionada com a tendência de posicionamento passivo ou de ignorar situações insatisfatórias.

Por sua vez, para Meyer e Allen (1997) referido por Guylaine (2010), o compromisso de continuidade não se relaciona com o desejo de propor melhorias, mas relaciona-se fortemente com a resposta de negligência ou de reacção passiva com a situação insatisfatória. Este tipo de compromisso reflecte em que medida o indivíduo percebe que está unido, ligado, ou preso a uma determinada organização devido à perda potencial dos investimentos feitos (tempo, esforço, entre outros). Os indivíduos que reportam laços instrumentais vigorosos permanecem na organização por necessidade ou por julgarem que é do seu interesse.

O compromisso de continuidade reflecte o compromisso baseado no custo. No entanto, os estudos demonstram-nos que a componente de continuidade engloba dois factores: a percepção da falta de alternativas de emprego e o sacrifício pessoal, sendo que a segunda tem mais peso do que a primeira na decisão de permanecer ou não na organização (Meyer, Allen, & Gellatly, 1990; Dunham, Grube, & Castaneda, 1994; Jaros, 1997; Powell & Meyer, 2004; Bentein, Vandenberghe, e Stinglhamber, 2005; Meyer & Stinglhamber, 2005 referido por Guylaine, 2010).

Por último, o compromisso normativo baseado no sentido de obrigação de permanecer na organização desenvolve-se sobretudo por efeito da internalização das normas, valores e expectativas organizacionais, do dever de lealdade, ou aceitação dos termos do contrato psicológico. Os membros organizacionais com elevado compromisso normativo tendem a ficar na organização porque sentem que devem (Meyer e Allen, 1997 referido por Guylaine, 2010).

Segundo Meyer e Allen (1997) estas três dimensões não são mutuamente exclusivas, dado que um indivíduo pode estar de forma afectiva, por continuidade e normativamente comprometido na sua organização. Isto é, pode acontecer que alguns colaboradores sintam uma forte necessidade e obrigação de permanecer na organização, mas não tenham qualquer vontade de o fazer. Enquanto outros podem não sentir qualquer necessidade ou obrigação, mas sim um forte desejo de permanecer nesta. Assim, o compromisso de um indivíduo na organização é o somatório de cada um destes estados psicológicos.

É de referir ainda que as componentes (afectiva, normativa, o elevado sacrifício e a ausência de alternativas de emprego) são interdependentes, sendo por isso dimensões distintas do compromisso organizacional (Guylaine, 2010).

### **1.3.1.1 – Escalas do compromisso organizacional**

De acordo com Nascimento (2008), os itens das escalas devem ser formulados de acordo com os elementos cognitivos ou comportamentais e os elementos afectivos do comportamento organizacional.

Tendo em conta que o compromisso organizacional é um constructo multidimensional, cada uma das suas três componentes, afectiva, de continuidade e normativa, pode ser medida através de uma escala específica: Escala de Compromisso Afectivo (“*Affective Commitment Scale*”), Escala de Compromisso Continuidade (“*Continuance Commitment Scale*”) e Escala de Compromisso Normativo (“*Normative Commitment Scale*”). Estas escalas são constituídas por afirmações representativas da dimensão específica que está a ser medida. A resposta é dada numa escala de tipo Likert de 7 pontos, na qual (1) corresponde a “*Discordo Totalmente*” e (7) a “*Concordo Totalmente*” (Nascimento, 2008).

Numa primeira versão (Allen & Meyer, 1990) as três escalas eram constituídas por 8 itens cada, num total de 24 itens, e apresentavam consistência interna.

Na última versão proposta (Meyer & Allen, 1997), as escalas foram revistas passando a ser constituídas por seis itens para a afectiva (três dos quais devem ser invertidos), seis para a de continuidade e seis para a normativa (dos quais um item) deve ser invertido. A Escala de Compromisso Normativo foi profundamente revista e alterada, tendo sido proposta uma nova formulação dos itens. As três sub-escalas, na versão revista, apresentam uma consistência interna aceitável (Nascimento, 2008).

### **1.3.1.2 – Fragilidades do modelo**

Este modelo de compromisso tem sido usado pelos investigadores para predizer importantes comportamentos do colaborador, incluindo o *turnover*, os comportamentos de cidadania, o desempenho, o absentismo e os atrasos (Meyer *et al.* 2002).

Segundo Stephen (2007), referido por Meyer e Hersovitch (2007), o modelo em questão deve medir três escalas: a afectiva, de continuidade e a normativa e fazer referência ao objecto, ou seja, se é uma organização, equipa, meta, entre outros.

Para Pina e Cunha *et al.* (2007), o modelo de Meyer e Allen (1997), apresenta como limitação o facto das várias dimensões de compromisso (afectivo, continuidade e normativo) enfatizarem demasiado as características individuais; as características da função e os factores estruturais e situacionais da organização, secundarizando os efeitos da vida privada sobre o comportamento dos indivíduos no local de trabalho e mostrando indiferença pelas esferas extra-laborais.

Para Stephen (2007), as limitações do modelo circunscrevem-se aos itens da escala. Este considera que os itens utilizados para aferir cada um dos tipos de compromisso nem sempre são os mais adequados. Desta forma, os resultados poderão ser predictores de outras relações que não aquelas que nos são dadas a conhecer através dos itens escolhidos.

### **1.3.2 – Modelo de O’Reilly e Chatman**

Em relação a este modelo, Pina e Cunha *et al.* (2007) sugerem que a relação de vinculação do indivíduo para com a organização pode assumir três formas distintas: (1) a complacência, que aparece quando os indivíduos adoptam certas atitudes e comportamentos com o intuito de beneficiarem de determinadas recompensas ou evitarem certas punições; (2) a identificação, que ocorre quando os colaboradores ao adoptarem certas atitudes e comportamentos pretendem satisfazer um desejo de afiliação para com a organização e (3) a internalização, que decorre quando as pessoas adoptam atitudes e comportamentos em resultado da congruência entre a sua hierarquia de valores e os valores e objectivos organizacionais.

Estes três tipos de laços psicológicos, passíveis de várias combinações, resultam no compromisso do colaborador para com a organização e podem ter origem em diferentes antecedentes e relacionar-se de forma diversa com os comportamentos de retirada organizacional (tais como o *turnover*).

Apesar do modelo proposto por O’Reilly e Chatman (1986) possuir como vantagem a sensibilização dos investigadores para a natureza multidimensional do compromisso na organização, este apresenta duas limitações principais: alguns autores questionam se a complacência pode ser considerada como uma verdadeira dimensão do compromisso e por outro lado, sentem dificuldade na distinção entre identificação e internalização.

## **1.4 – Antecedentes do compromisso na organização**

Meyer e Allen (1997) salientam que o estudo das causas ou antecedentes do compromisso organizacional dá-se no âmbito de três grandes correntes de investigação: os modelos causais; os processuais e mais recentemente as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH).

### **1.4.1 – Modelos Causais**

Segundo Meyer e Allen (1997) referido por Bloemer (2010), relativamente aos modelos causais, de entre a diversidade de variáveis estudadas, destacam-se as características pessoais, as características do posto de trabalho, os factores situacionais e as características estruturais da organização.

De acordo com os autores anteriores, as características pessoais estão relacionadas com variáveis demográficas (sexo, idade, estado civil, antiguidade e educação) e disposicionais (personalidade e valores). Os estudos empíricos mostram ainda que as variáveis demográficas encontram-se particularmente associadas ao compromisso de continuidade.

Já no que diz respeito às características do posto de trabalho, estas prendem-se essencialmente com o conteúdo do trabalho, o grau de autonomia, a diversidade de tarefas, a ambiguidade, o estilo de liderança e o conflito de papéis organizacionais (Cohen, 1992 referido por Bloemer, 2010).

O autor anterior refere ainda que a autonomia<sup>2</sup> na função, isto é, o maior controlo sobre a situação de trabalho, surge relacionada com o compromisso na organização. O conflito e a ambiguidade de papéis surgem negativamente relacionadas com o compromisso, evidenciando relações positivas com os comportamentos de saída organizacional.

Os resultados meta-analíticos de Mathieu e Zajac (1990) referido por Bloemer (2010), demonstraram que existe um conjunto de aspectos relacionados com o ambiente de trabalho que estão positivamente relacionados com o compromisso na organização (tais como, a comunicação do líder com os colaboradores, o estilo participativo de liderança e a interdependência da tarefa). E ainda com determinadas variáveis ao nível macro, tais como a estrutura, a dimensão, os mecanismos de coordenação, a centralização e a formalização.

---

<sup>2</sup> Autonomia no trabalho refere-se ao grau de liberdade do indivíduo para realizar o seu trabalho (Breaugh, 1999 referido por Aubé *et al.* 2007).

Para além dos antecedentes anteriormente referidos (características do posto de trabalho, factores situacionais, características estruturais da empresa e ainda, das práticas de GRH), Bloemer (2010) baseado no estudo de Pritchard *et al.* (1999), refere que existe um conjunto de antecedentes de natureza psicológica, relacionados com a motivação intrínseca do colaborador que tem impacto na retenção e desempenho deste:

- (1) Identificação organizacional, que surge quando um colaborador se identifica com os valores e princípios da organização (Freedman, 1964);
- (2) Escolha voluntária da organização, que consiste na escolha livre da organização para a qual o colaborador revela pretensão de trabalhar (Pritchard *et al.* 1999);
- (3) Complexidade informacional, que corresponde ao grau em que o colaborador desenvolve estruturas cognitivas complexas pertencentes a uma organização (Pritchard *et al.* 1999).

Os resultados deste estudo demonstram que os antecedentes de ordem psicológica podem contribuir para o desenvolvimento do compromisso afectivo (36%), normativo (18%) e de continuidade (7%). Mais especificamente, a identificação organizacional está positivamente relacionada com o compromisso afectivo e normativo e negativamente com o compromisso de continuidade. Por sua vez, a complexidade informacional está relacionada positivamente com o compromisso afectivo e de continuidade e negativamente com o normativo. Por último, a escolha voluntária da organização traduz-se no menor compromisso afectivo e normativo não tendo qualquer impacto no compromisso de continuidade.

#### **1.4.2 – Modelos Processuais**

Relativamente aos modelos processuais, existem determinadas variáveis que detêm implicações sobre o compromisso do colaborador na organização, tais como: a percepção de suporte organizacional e a percepção de justiça organizacional.

Segundo Eisenberger *et al.* (1986) referido por Aubé *et al.* (2007), a primeira traduz o grau em que os indivíduos percebem que a respectiva organização valoriza os seus contributos e mostra preocupação com o seu bem-estar. Os estudos desencadeados por Meyer e Allen (1997) mostram que esta variável aparece positivamente relacionada com o compromisso na organização. Ou seja, os indivíduos tendem a empenhar-se afectivamente quando percebem que a organização se preocupa com o bem-estar destes, tratando-os e recompensando-os com



justiça. Assim, o compromisso afectivo na organização e a percepção de suporte organizacional surgem positivamente relacionados.

Por sua vez, as percepções de justiça também aparecem relacionadas com o compromisso organizacional. Meyer e Smith (2000) revelam que, genericamente, os indivíduos que se sentem tratados com justiça tendem a revelar níveis mais elevados de compromisso organizacional, menores comportamentos de retirada organizacional, menores índices de absentismo, maior tendência para manifestarem comportamentos de cidadania organizacional e melhor desempenho.

Liu (2009) corrobora com Meyer e Allen (1997), ao demonstrar no seu estudo que a percepção de suporte organizacional relaciona-se positivamente com o compromisso afectivo e os comportamentos de cidadania organizacional dos expatriados. Assim, os resultados demonstram a importância de desenvolver e melhorar os serviços e apoios prestados aos expatriados, dado que a percepção de suporte organizacional (quer pela sede ou pela filial) pode levar ao compromisso afectivo, reflectindo-se em comportamentos e atitudes positivos dirigidas à organização.

A relação positiva entre a percepção de suporte organizacional e o compromisso organizacional, evidenciada pelos autores anteriores é reforçada no estudo de Herrbach *et al.* (2009), que se debruça sobre o estudo do compromisso enquanto questão de suporte ou de imagem. Através deste estudo, podemos constatar que a percepção de suporte organizacional é determinante para a formação do compromisso, logo o compromisso é uma questão de suporte.

O estudo de Aubé *et al.* (2007), permite compreender melhor as relações entre a percepção de suporte organizacional e as componentes do compromisso organizacional (compromisso afectivo, de continuidade e normativo), e ainda testar o efeito moderador do locus de controlo<sup>3</sup> e autonomia no trabalho.

Através deste estudo consegue-se inferir que quando o nível de autonomia é baixo e existe falta de suporte organizacional<sup>4</sup>, o nível de compromisso afectivo e normativo pode diminuir

---

<sup>3</sup> De acordo com Spector (1982) referido por Aubé *et al.* (2007), esta disposição pessoal representa o grau em que os indivíduos tendem a atribuir o que lhes acontece a factores internos (competências, esforços e perseverança) ou a factores externos (sorte, azar).

e aumentar o nível de compromisso de continuidade. Mas, perante um baixo nível de autonomia no trabalho e um elevado nível de suporte organizacional, aumenta o nível de compromisso afectivo e normativo e reduz-se o nível de compromisso de continuidade.

Assim, os resultados deste estudo são congruentes com os outputs dos estudos anteriores, sendo ainda pioneiros ao comprovar que a existência de suporte organizacional é positivamente relacionada com o compromisso afectivo, mas também com o normativo; destacam ainda o efeito moderador do locus de controlo e autonomia no trabalho no que diz respeito à relação entre o suporte organizacional e o compromisso afectivo.

O estudo anterior enfatiza a importância de dar apoio aos colaboradores, a fim de promover o compromisso afectivo e normativo. Além disso, salienta a necessidade de intervenções de gestão destinadas a reforçar a percepção de controlo e, conseqüentemente, minimizar os efeitos negativos da falta de suporte organizacional, pois a percepção de suporte é vista como uma demonstração de compromisso por parte da organização para com os colaboradores, o que por sua vez leva ao compromisso dos colaboradores com a organização (Eisenberger *et al.* 1990; Shore e Tetrick, 1991; Shore e Wayne, 1993; Guzzo *et al.* 1994; Jones *et al.* 1995; Garstka Hutchison, 1996; Settoon *et al.*, 1996; Hutchison, 1997 e Rhoades *et al.* 2001 referido por Aubé *et al.* 2007).

Por fim, o estudo de Whitener (2001) salienta ainda que as práticas de GRH moldam a relação entre a percepção de suporte organizacional e o compromisso organizacional. Isto significa que a percepção de suporte organizacional se converte em compromisso desde que a organização se preocupe com o bem-estar dos colaboradores e desenvolva práticas que vão de encontro às expectativas dos mesmos. Por sua vez, a equidade interna afecta significativamente a relação entre a percepção de suporte organizacional e o compromisso organizacional, de tal forma que este é maior quanto maior forem as recompensas. Por seu turno, a avaliação de desempenho e a gestão de recompensas surgem mais positivamente relacionadas com a confiança na gestão do que com a formação e o recrutamento e selecção.

### **1.4.3 – A influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos nas componentes do compromisso organizacional**

Segundo Meyer e Allen (1997), a percepção que os trabalhadores têm acerca das práticas de GRH, é bastante importante no desenvolvimento do compromisso organizacional. O estudo conduzido por Bambacas e Bordia (2009) teve como principal intuito demonstrar se o desenvolvimento destas práticas conduz a diferentes formas de compromisso organizacional.

Segundo Bambacas e Bordia (2009), o compromisso afectivo tem-se mostrado particularmente reforçado pelo desenvolvimento de competências, através da formação, pelas oportunidades de crescimento, através do desenvolvimento de carreira, pela prestação de missões desafiantes, incluindo as de natureza internacional e pela orientação profissional e melhoria da comunicação. Assim, a relação existente entre as práticas organizacionais ligadas ao desenvolvimento do colaborador e a ligação afectiva do colaborador à organização é bastante notória.

Bambacas e Bordia (2009) esmiúçam ainda os possíveis impactos da formação profissional e gestão de carreiras no nível de compromisso dos colaboradores. No caso da primeira, o reconhecimento por parte do colaborador de que a organização investe no desenvolvimento das suas competências, pode levar a que o mesmo se sinta implicado afectivamente na organização. Mas por outro lado, pode contribuir para que este sinta a obrigação de retribuir o investimento feito em si, desenvolvendo-se o compromisso normativo. Por último, se a formação proporcionar ao colaborador benefícios que não possam ser transferidos para outras organizações, a vinculação do colaborador à organização torna-se estreitamente por necessidade (compromisso de continuidade).

Segundo Rei, Xia, Quick & Sethi (2005) referido por Bambacas e Bordia (2009), é deveras importante fornecer apoio no desenvolvimento da carreira<sup>5</sup> dado incentivar os colaboradores com alto potencial a permanecer na organização.

Para Meyer & Smith (2001), as práticas de desenvolvimento de carreira encontram-se positivamente relacionadas com o compromisso normativo e afectivo. Esta relação é comprovada no estudo recente de Bambacas e Bordia (2009), que cujo intuito foi demonstrar,

---

<sup>5</sup> Segundo Bambacas e Bordia (2009), o desenvolvimento da carreira é definido como as oportunidades oferecidas pela organização para o avanço individual de uma das perspectivas de carreira, tais como funções desafiantes e aconselhamento de carreira.

por um lado, que as organizações que apostam no desenvolvimento da carreira dos seus colaboradores incrementam a sua ligação afectiva para com as mesmas. E que, por outro lado, estas práticas estão negativamente relacionadas com a dimensão de continuidade, e positivamente relacionadas com a dimensão normativa do compromisso organizacional, denotando-se um sentimento de obrigação de permanecer na organização devido às oportunidades de desenvolvimento de carreira que são percebidos como benéficos pelo colaborador. Em suma, estas oportunidades podem gerar simultaneamente sentimentos de reciprocidade e desejo de permanecer na empresa.

Por sua vez, a auto-gestão da carreira encontra-se negativamente correlacionada com o compromisso afectivo e normativo, dado que os colaboradores ao gerirem a sua própria carreira não percebem que estão a ser apoiados ou que precisam de permanecer na organização e retribuir (Bambacas e Bordia, 2009).

Assim, o estudo anterior suporta os desenvolvimentos teóricos que nos elucidam de que a percepção que os colaboradores têm acerca da eficiência das práticas de GRH dá origem a diferentes formas de compromisso.

Segundo Wright, Dunford e Snell (2001), referido por Gellatly *et al.* (2009), as organizações desenvolvem, através de suas práticas de GRH, capacidades de força de trabalho que são raras, valiosas, inimitáveis e insubstituíveis, e que lhes permitem explorar as oportunidades e/ou neutralizar as ameaças ambientais. Desta forma, conseguem assegurar vantagens competitivas sustentáveis e fazer face à concorrência.

De acordo com Gellatly *et al.* (2009), para que o investimento nos recursos humanos seja sustentado a longo-prazo, os colaboradores devem permanecer comprometidos na organização. Assim, cabe a cada organização desenvolver esforços no sentido de cultivar o compromisso dos colaboradores, pois um dos potenciais riscos é, após o investimento feito nos membros organizacionais, estes decidirem mudar de organização e transferirem os conhecimentos apreendidos.

A questão colocada pelos autores anteriores é a mesma de Bambacas e Bordia (2009), isto é, que tipo de compromisso dos colaboradores de uma organização se desenvolve através das suas práticas de GRH.

Para Gellatly *et al.* (2009), as práticas de GRH foram agrupadas em três categorias: de desenvolvimento, que visam dotar os colaboradores de competências, de forma a aumentar a

sua capacidade de autonomia, como a formação; de estabilidade, com vista a proporcionar aos colaboradores estabilidade e segurança no emprego (salários estáveis e segurança no trabalho) e de recompensas que se destinam a motivar os colaboradores, a dar-lhes maior poder de autonomia e controlo externo, como a avaliação de desempenho e a gestão de recompensas.

Relativamente às práticas de desenvolvimento, os resultados deste estudo reforçam a ideia presente no estudo de Bambacas e Bordia (2009) e são congruentes com a literatura (Meyer e Herscovitch, 2001 e Meyer *et al.* 2004), isto é, que as práticas de desenvolvimento contribuem para que os membros organizacionais desejem permanecer na organização.

O estudo conduzido por Gellatly *et al.* (2009), demonstra-nos ainda que as práticas ligadas às recompensas dos colaboradores estão correlacionadas positivamente com o compromisso afectivo e negativamente com o compromisso de continuidade. A explicação possível para estes resultados, dada pelo autor anterior, é que a percepção de remunerações eficientes e justas aumentam a motivação intrínseca do colaborador, pois este ao perceber um maior interesse, desafio e significado atribuído ao trabalho, vê aumentada a sua ligação afectiva. Por outro lado, no estudo em questão deu-se primazia à utilização de variáveis de remuneração variável, o que pode ter culminado no decréscimo do compromisso de continuidade, pois as variáveis da remuneração fixa normalmente surgem mais associadas a esta forma de compromisso.

Por fim, como nos demonstra a literatura através de Gellatly *et al.* (2009), as práticas orientadas para a estabilidade, aumentam a percepção do colaborador para a existência de suporte organizacional e consciencialização dos riscos associados à sua saída da empresa, o que contribui para o compromisso de continuidade.

É de realçar o estudo conduzido por Conway (2004), pois analisa quais são as melhores práticas que conduzem a um maior compromisso e a uma maior performance conforme o momento da carreira no qual os colaboradores se encontrem. A título de exemplo, no início de carreira, o compromisso afectivo tende a ser menos evidente. Assim, as práticas de GRH relativas à progressão da carreira e envolvimento do colaborador tendem a reforçar o compromisso normativo. Por sua vez, o compromisso do colaborador tende a ser mais favorável a meio da carreira (a partir dos 30 anos). Nesta fase destaca-se a formação, o desenvolvimento da carreira, o desempenho e a empregabilidade para aumentar o compromisso afectivo.

Pode-se assim concluir que as práticas de recursos humanos afectam os resultados organizacionais e podem moldar os comportamentos e atitudes dos colaboradores, criando condições para que estes se sintam altamente envolvidos na organização (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Wood & de Menezes, 1998 referido por Conway, 2004).

### **1.5 – Consequentes do compromisso organizacional**

Segundo Bloemer (2010), a literatura é clara quanto à ideia de que indivíduos comprometidos para com a organização exibem menos comportamentos de retirada organizacional, como o absentismo (Farrell e Peterson, 1984; Mathieu e Kohler, 1990; Gellatly, 1995; Chen e Francesco, 2000) e o *turnover* (Porter *et al.* 1974; Blau e Boal, 1987; Somers, 1995), ou intenções de *turnover* (Shore e Martin, 1989 e Chen e Francesco, 2000). Por outro lado, maiores níveis de compromisso na organização aparecem associados a um aumento na pontualidade (Mathieu e Zajac, 1990), a um maior envolvimento em comportamentos de cidadania organizacional (O'Reilly e Chatman, 1986 e Schappe, 1998) e a uma melhoria no desempenho individual (Mathieu e Zajac, 1990). O aumento do desempenho, a diminuição do nível de absentismo e da rotação de pessoal, levará a que o compromisso beneficie quer o trabalhador, quer a organização (Reilly e Orsak, 1991).

De acordo com Hunter *et al.* (2007), o compromisso organizacional tem impacto no nível de stress dos colaboradores. Na mesma linha de pensamento, o elevado compromisso organizacional traduz-se no aumento do stress que, por sua vez, gera uma maior performance.

Segundo o mesmo autor, os colaboradores expostos a situações de stress tendem a focalizar-se em tarefas primordiais e a serem mais produtivos. Se por um lado, o desempenho pode ser causado pelos níveis de stress, por outro, este stress quando é excessivo pode-se traduzir-se no aumento do *turnover*, absentismo, diminuição do compromisso organizacional, entre outros. Assim, é importante dar mais autonomia aos trabalhadores e envolvê-los no processo de tomada de decisão da organização, para que estes sintam maior pressão e atinjam as metas de desempenho esperadas. No entanto, perante reestruturações nas condições de trabalho, há que ser cuidadoso, pois a pressão exercida nos colaboradores pode enfraquecer o compromisso organizacional.

Em seguida, será introduzida a temática da expatriação onde se pretende esmiuçar as principais componentes da Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) que podem afectar o compromisso organizacional.

## **1.6 – A expatriação**

Dados recentes revelam-nos que operam 850 mil multinacionais à escala mundial. Este estudo demonstra o crescimento do número de expatriados, sendo esperado o seu aumento ao longo do tempo (Caligiuri e Colakoglu, 2008).

De acordo com os autores, são considerados expatriados os colaboradores pertencentes a organizações de negócios que são enviados para outro país temporariamente para realizar um objectivo internacional num dado período de tempo.

De acordo com Caligiuri e Colakoglu (2008), de entre as várias vantagens na assumpção de uma missão internacional destacam-se as seguintes: (1) maior facilidade na comunicação e coordenação na empresa subsidiária: o colaborador tendo primeiro exercido funções na sede da empresa poderá, mais facilmente, transmitir os seus objectivos, metas e visão para a empresa filial; (2) aumento da competitividade das empresas no exterior e (3) difusão do conhecimento (a expatriação é uma ferramenta que estimula a aquisição, a partilha e a difusão do conhecimento, tornando as memórias organizacionais mais ricas e proporciona o alcance de vantagens competitivas face às complexidades da gestão internacional).

Cabe à GIRH a gestão eficaz dos expatriados através de uma adequada política de expatriação que tenha em conta a estratégia da organização e os interesses dos colaboradores presentes numa missão internacional. Caso uma missão internacional falhe as consequências são bastante nefastas: baixo desempenho, custos para a organização e falta de motivação para o expatriado, afectando-o psicologicamente (Olsen *at al* Martins, 2009).

### **1.6.1 – Factores de sucesso na expatriação**

Segundo Brewster, Sparrow e Vernon (2007), existe um conjunto de factores que contribuem para o sucesso dos expatriados: (1) competências técnicas ou profissionais, de gestão e de liderança; (2) capacidades relacionais, de comunicação (incluindo a capacidade de comunicar a língua do país de acolhimento), de tolerância cultural, de empatia, de tolerância perante a ambiguidade, de flexibilidade, de adaptação perante novos comportamentos e atitudes e de adaptação ao stress; (3) grau de motivação para participar numa missão internacional e (4) nível de estabilidade familiar (disponibilidade e vontade da família em acompanhar o expatriado na missão internacional).

A capacidade de adaptação de um colaborador ao país de acolhimento aumenta a probabilidade deste desempenhar eficazmente as suas tarefas (Gregersen e Black, 1990; Yun, Takeuchi e Russel, 2002; Takeuchi, Yun e Lepak Tesluk, 2005 referido por Olsen e Martins, 2009).

O estudo de Olsen e Martins (2009) debruça-se sobre o efeito das características demográficas na expatriação e concluiu que as mais importantes são: (1) a **idade**, quando valorizada pelo país de acolhimento, os expatriados são vistos como detentores de maior prestígio e de experiência, quando não valorizada, os colaboradores encontram-se nas mesmas condições de igualdade; (2) **género**: 20% dos expatriados são mulheres (GMAC, 2007). Perante uma empresa dominada pelo género masculino há a necessidade de um maior apoio por parte do país de acolhimento ao género feminino; (3) **raça e etnia**: quanto maior for o prestígio e valorização feita à origem étnica e racial do expatriado, maior tende a ser o apoio prestado pelo país de acolhimento e (4) **a origem nacional**: quanto maior a distância cultural entre a cultura do expatriado e a cultura do país de acolhimento maior será a tendência para este ser alvo de distanciamento e atitudes de exclusão por alvo do país de acolhimento.

### 1.6.2 – Choque cultural e choque cultural inverso

Segundo Louis (1980) referido por Olsen e Martins (2009), o choque cultural corresponde ao processo psicológico que afecta os colaboradores que vivem fora do país de origem e é caracterizado pelas saudades de casa, sentimentos de depressão, insegurança e injustiça. Numa filial é provável que os colaboradores sejam maioritariamente do país de acolhimento, o que resulta numa cultura organizacional mais parecida com a deste país do que com a cultura do expatriado. O que implica que os expatriados façam um esforço de adaptação aos comportamentos, normas e valores de um ambiente multicultural.

Enquanto o choque cultural inverso é um processo psicológico de readaptação à cultura de origem. Existem métodos que visam a redução dos seus efeitos, tais como: programas de reorientação da cultura de origem; sessões de aconselhamento e programas de desenvolvimento de carreira, antes do regresso do expatriado ao seu país de origem (Brewster, Sparrow e Vernon, 2007).

### 1.6.3 – Processo de Expatriação

De acordo com Sparrow e Hiltrop (1994), o processo de expatriação é composto pelas seguintes fases: (1) **pré-planeamento**: atribuição do cargo ao expatriado no país de



acolhimento (sendo que quanto maior for a distância cultural entre o país de origem e o país de acolhimento, mais complexo é o processo de atribuição da tarefa; (2) **expatriação** (que corresponde à colocação do indivíduo no país estrangeiro). Para tal, é fundamental uma comunicação formal que informe o expatriado durante a sua ausência, sobre o estado da sede da empresa, com vista a poder desenvolver posteriormente uma estratégia de reentrada pessoal e (3) **repatriação**: preparação do regresso do expatriado ao país de origem.

## **1.7 – Componentes da Gestão Internacional de Recursos Humanos**

A Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH), conceptualizada e desenvolvida primeiramente nos Estados Unidos da América e depois replicada na Europa, consiste na aquisição de bens e serviços, na alocação, utilização e motivação dos recursos humanos na área internacional. As políticas e práticas organizacionais, a legislação do emprego, a educação e as leis de mercado são alguns dos factores que afectam o nível de eficácia da GIRH (Brewster, 2004).

Para Kirkbride (1994), a GIRH tem três orientações principais: o sistema adaptativo (que procura imitar as práticas da GRH); o sistema de exportação (que procura replicar o sistema de GRH do país de origem para o país de acolhimento) e o sistema integrador que procura enfatizar a integração global, embora permitindo alguma adaptação local.

Em seguida, serão apresentadas as componentes da GIRH.

### **1.7.1 – Recrutamento e Selecção**

O processo de recrutamento engloba primeiramente identificar e atrair um leque de candidatos qualificados para as vagas disponíveis. Enquanto, a selecção de recursos humanos visa divulgar a empresa e a necessidade de angariar potenciais candidatos (Roberts, 2004). Segundo Brewster, Sparrow e Vernon (2007), o recrutamento e selecção é um passo importante na gestão eficaz dos expatriados.

A fase do recrutamento deve estender-se aos colaboradores que apresentem elevado grau de motivação para aceitar e integrar uma colocação internacional. O recrutamento externo<sup>6</sup> tem-se tornado numa necessidade para as organizações. Existem várias motivações para tal

---

<sup>6</sup> O recrutamento externo ocorre quando uma empresa atrai um leque de candidatos para as vagas disponíveis, mas que não pertence à organização que está a recrutar enquanto o recrutamento interno destina-se apenas aos colaboradores que exercem funções na empresa que está a desenvolver o processo de recrutamento (Sparrow e Hiltrop, 1994).

ocorrer: promover a competitividade na organização; trazer “sangue novo para a mesma; fornecer à organização a possibilidade de contratar economicamente um colaborador qualificado, especialmente quando a oferta no mercado é escassa (Sparrow e Hiltrop, 1994).

Na selecção há que ter em conta características, tais como: a empatia, o respeito, o interesse pela cultura local, a flexibilidade, as competências técnicas, a capacidade de iniciativa, a abertura de espírito, a sociabilidade e uma auto-imagem positiva. Quanto aos métodos de selecção mais conhecidos destacam-se as entrevistas, os testes psicotécnicos, os *assessment centres* e os *work samples* (Gellatly, 2009).

Existem determinados critérios de selecção que devem ser levados em conta: exigências específicas da organização (como a necessidade de competências específicas ou a localização da empresa); o conhecimento da língua do país de acolhimento e a capacidade de a comunicar eficazmente; a capacidade para preencher os cargos em períodos de tempo curtos e a qualidade da situação familiar (Brewster, Sparrow e Vernon, 2007).

Esta prática está sujeita a mudanças devido a certos factores: falta de competências; aumento da participação feminina; défices demográficos; novos modelos de carreira; desenvolvimento de novas competências de gestão; construção de forças de trabalho internacionais; fusões e integrações dos sistemas de GRH; mercados de trabalhos regionais; diferenças legislativas nacionais e alteração dos valores da força de trabalho (Sparrow e Hiltrop, 1994 e Brewster, Sparrow e Vernon, 2007).

Apesar da importância dos factores psicossociais (características de personalidade, estabilidade da situação familiar e competências linguísticas) e dos melhores métodos na selecção de colaboradores, esta é uma prática com bastante complexidade e determinante para a correcta atribuição de cargos internacionais (Caligiuri e Colakoglu, 2007).

No recrutamento e selecção os principais problemas surgem associados à dificuldade em definir quem são os potenciais candidatos; à possibilidade de recusa por parte dos expatriados, nomeadamente, quando a missão se estende a um país onde predomina a insegurança política e existe tendência para contratar recursos humanos do mercado externo; à falta de validade dos instrumentos de avaliação; à dificuldade em avaliar o impacto do trabalho no colaborador; à complexidade em avaliar a possibilidade de choque cultural; à falta de um programa padrão que permita preparar eficazmente os gestores expatriados e à complexidade de avaliar com sucesso o impacto na situação familiar (Casa *et al.* 2004; Mayerhofer *et al.* 2004; Novicevic

and Harvey 2004; Scullion and Novicevic e Harvey 2004; Scullion e Collings 2006 referido por Hervey e Moler, 2009).

Eis alguns passos que permitem um recrutamento e selecção eficaz: identificar um colaborador adequado à missão; prognosticar o seu desempenho num ambiente potencial e culturalmente novo; lidar com resultados e problemas pessoais relacionados com a família; conceber um pacote de compensação apropriado e aceitar os métodos do país de acolhimento (Brewster, Sparrow e Vernon, 2007).

Os autores anteriores referem ainda que para prever e suprimir as necessidades dos recursos humanos é necessário, numa primeira fase, elaborar o inventário dos actuais colaboradores, numa segunda fase analisar as necessidades futuras de recursos humanos para a organização e, por último, desenvolver um plano para recrutar e seleccionar pessoas de forma a preencher antecipadamente as novas vagas.

### **1.7.2 – Formação**

A formação consiste em dotar os colaboradores de competências de forma a aumentar a sua produtividade. Esta prática é considerada como um investimento para impulsionar o desempenho de um expatriado, sendo cada vez mais uma necessidade permanente e um factor estratégico que permite classificar os seus recursos humanos. Assim, os programas de formação e desenvolvimento são uma parte integrante de um sistema de gestão de desempenho eficaz (Cardim *et al.* 1998).

Segundo Harzing e Ruysseveldt (1995), referido por Culigiuri e Colakoglu (2007), os estudos realizados nos últimos 20 anos indicam que muitas organizações não fornecem formação adequada antes da partida do colaborador para uma missão internacional. Assim, um programa de formação deve ser constituído pelos seguintes elementos:

(1) **Consciência cultural**, cujo desígnio principal é aumentar a compreensão do expatriado em relação ao país de acolhimento, facultando-lhe considerações culturais sobre o mesmo e desenvolvendo aptidões linguísticas que permitam facilitar a adaptação do expatriado ao país de acolhimento. Salienta-se que estes programas não têm um carácter universal, pois a sua elaboração depende do país onde se irá realizar a missão, a natureza da função, o tempo disponível para se iniciar a formação, entre outros. Há que ter em consideração, três dimensões importantes para uma formação eficaz: os métodos de formação, o nível de rigor e a duração da formação. Assim, quando as interações entre o expatriado e os membros da

cultura do país de acolhimento são escassas e existe uma acentuada diferença entre a cultura dos expatriados e da cultura de acolhimento, o rigor da formação pode ser baixo e a formação pode durar menos de uma semana com palestras, sessões culturais, filmes e livros. Caso, a interação entre os membros dos nativos do país de origem e os do país de acolhimento seja elevada e a semelhança entre as duas culturas notória, então o rigor da formação pode ser elevado recorrendo-se a workshops e experiências interculturais, durante um período de 2 meses;

(2) **Visitas preliminares**, que consistem no envio de expatriados para o país de acolhimento, antes do início da missão e têm como intuito avaliar o seu nível de adaptação, o seu interesse no cargo e proporcionar uma melhor preparação antes do início da missão;

(3) **Formação linguística**, que permite uma maior familiarização do expatriado com a língua do país de acolhimento, o que se traduzirá no aumento da sua capacidade negocial e num desempenho eficaz; numa maior capacidade de adaptação cultural; na possibilidade de interagir mais facilmente com os stakeholders e na facilidade de aceder e recolher informação sobre o país de acolhimento. As aptidões linguísticas são muitas vezes omitidas nos programas de formação, devido ao factor tempo e à dificuldade em monitorizar as aptidões linguísticas dos colaboradores.

De acordo com Brewster, Sparrow e Vernon (2007), é unânime que todos os expatriados deveriam receber formação antes do início de uma missão internacional, mas na prática as organizações dão prioridade à formação dos nativos do país de origem negligenciando as necessidades da formação dos nativos do terceiro país.

### **1.7.3 – Gestão de carreiras**

Segundo Sparrow e Hiltrop (1994), os estudos empíricos demonstram-nos que 59% dos planos de carreira são formalmente abordados. Na perspectiva dos colaboradores, 69% dos mesmos considera a experiência internacional bastante útil para o desenvolvimento da carreira. De acordo com Bonache (2005) referido por Benso (2010), 61% dos repatriados aplica em contexto de trabalho as competências adquiridas na missão internacional.

Haslberger (2009) corrobora com os autores anteriores ao referir que a experiência internacional é fundamental para a evolução na carreira e gestão da mesma com sucesso. Acrescenta ainda que para o desenvolvimento eficaz da carreira é fundamental que haja uma adaptação do expatriado ao trabalho e à organização internacional.

O autor foca ainda dois factores que influenciam a adaptação do colaborador numa missão internacional: capital intelectual (soma de conhecimentos e competências dos indivíduos numa organização) e organização social (estrutura das relações sociais internas e externas dentro de uma organização e o compromisso organizacional, já anteriormente abordado). Se o expatriado tiver dificuldades em se adaptar à organização e ao trabalho, aumenta a probabilidade do mesmo sofrer um choque cultural impedindo-o de ser produtivo e comprometendo a sua permanência na organização internacional bem como o desenvolvimento da sua carreira.

Por sua vez, o estudo de Benson (2010), teve como intuito estudar as percepções dos expatriados, repatriados e colaboradores locais quanto ao impacto da expatriação no desenvolvimento da carreira destes.

Para Benson (2010), a missão internacional permite aos expatriados o desenvolvimento de competências e proporciona oportunidades de aprendizagem e crescimento. Assim, a literatura evidencia que a expatriação é percebida de forma positiva pelos colaboradores no desenvolvimento da sua carreira dado que permite-lhes o desenvolvimento de competências e oportunidades de aprendizagem.

Apesar do lado positivo da expatriação, o autor destaca também outros resultados que podem de alguma forma penalizar ou defraudar as expectativas de carreira do expatriado, tais como: a probabilidade de ocorrer uma despromoção na carreira dos expatriados quando regressam à sede da empresa; os expatriados quando comparados com os colaboradores do país de origem estão menos expostos ao recrutamento externo (apesar dos primeiros desenvolverem um conjunto de redes sociais mais amplo); a partir do momento em que um colaborador ingressa numa missão internacional este deixa de fazer parte da rede de contactos da empresa no país de origem; os expatriados e repatriados têm aumentado as expectativas relativamente aos benefícios da expatriação, independentemente de terem ou não usufruído destes e ainda, relativamente à progressão na carreira interna e externa, independentemente de a terem experimentado.

Ainda no âmbito da gestão de carreiras, salienta-se que a taxa de rotatividade é superior nos expatriados do que nos colaboradores sem experiência internacional (GMAC, 2005 referido por Benson, 2010).

### 1.7.4 – Compensação e Motivação

É fundamental o desenvolvimento de uma política de compensação internacional, por um lado, consistente com a estratégia global, com a estrutura e com as necessidades do negócio da organização internacional e por outro lado, que seja competitiva, equitativa, de fácil gestão e consiga atrair e reter os recursos humanos. Há que referir que as expectativas dos colaboradores face a estas políticas de compensação internacionais podem diferir das da organização. Assim, é fundamental alinhar os objectivos e as expectativas dos expatriados em consonância com os objectivos das organizações internacionais, de forma a reduzir a ambiguidade e a incerteza em torno do expatriado (Dowling e Welch, 2004 referido por Caligiuri e Colakoglu, 2007).

De acordo com Caligiuri e Colakoglu (2007), para estimular os níveis de motivação dos expatriados é importante oferecer compensações justas, isto é, de acordo com o seu desempenho; oferecer incentivos de carreira e tarefas desafiantes, com responsabilidade e autonomia.

Para Harzing e Ruyssveldt (1995) e Brewster, Sparrow e Vernon (2007), as componentes chave do programa de compensação internacional para expatriados englobam: salário base pago na moeda do país de acolhimento/país de origem conforme a política de expatriação da empresa; prémio pela dificuldade de embarque ligado à deslocação do expatriado para o país de acolhimento; ajudas de custo (ver Anexo B); benefícios (protecção financeira através da segurança social; férias pagas para o expatriado e para a família deste; descanso de reabilitação das partidas (principalmente para os expatriados em regiões de difícil acesso); apoio em situações de emergência (doenças graves/falecimentos); possibilidade de realizar poupanças e de conseguir benefícios na obtenção da residência e de boas condições de educação. Puccino (2005) salienta ainda os planos de saúde oferecidos pelas empresas internacionais, programas de assistência e benefícios ligados à segurança e à repatriação.

Segundo Puccino (2005), cabe ao colaborador o pagamento de impostos: se os impostos do país de acolhimento excederem os impostos do país de origem, o expatriado recebe o reembolso efectuado pela entidade empregadora. Pelo contrário, se os impostos do país de acolhimento forem menores do que os do país de origem, o colaborador não recebe nenhum reembolso.

O autor considera ainda que estes benefícios contribuem para a qualidade de vida do expatriado e são fundamentais para motivar e reter os colaboradores no país de acolhimento.

Para Puccino (2005), os programas de benefícios devem ser coerentes com o nível, objectivo e duração da missão. O pacote de compensação dos colaboradores deve definir as metas, objectivos e directrizes dos benefícios e compensações. Mas este plano deve ser concebido com flexibilidade para responder a um grupo de expatriados diversificado.

Existem duas formas de cálculo de um pacote de compensação internacional: Abordagem Paradigmática e Abordagem Balanceada (Brewster, Sparrow e Vernon, 2007).

Segundo Brewster, Sparrow e Vernon (2007), a Abordagem Paradigmática é baseada nas taxas do mercado local. O salário base e os benefícios podem ser complementados com pagamentos adicionais nos países caracterizados pelas remunerações mais baixas. Depende da comparação de: habitantes do país de acolhimento; expatriados da mesma nacionalidade e expatriados de todas as nacionalidades.

Este modelo apresenta como vantagens: a igualdade para com os colaboradores do país de acolhimento; a simplicidade e igualdade entre diferentes nacionalidades. E desvantagens: a variação entre acordos para os mesmos colaboradores; disputa entre expatriados da mesma nacionalidade; dificuldade em conseguir acordos para alguns países e problemas na potencial reentrada no país de origem.

A Abordagem Balanceada trata-se de um sistema desenhado para assegurar no país de acolhimento o nível de vida usufruído pelo expatriado no seu país de origem. Desta forma, quando os custos do país de acolhimento são superiores aos custos do país de origem, a organização suporta as despesas ou outras compensações que permitam colmatar as diferenças.

Esta abordagem considera as seguintes despesas a que os expatriados ficam sujeitos: bens e serviços (cuidados pessoais, mobiliário, transporte e cuidados médicos); custos com a casa no país de acolhimento e encargos financeiros relativos a tributações e outros impostos sobre os rendimentos (Brewster, Sparrow e Vernon, 2007).

De entre as várias vantagens desta abordagem, salientam-se: a igualdade nos acordos estabelecidos entre expatriados da mesma nacionalidade, facilidade na reentrada dos expatriados e facilidade na comunicação com os colaboradores.

Como desvantagens destacam-se: as possíveis disparidades entre expatriados de diferentes nacionalidades e entre expatriados e colaboradores locais e complexidade na gestão desta abordagem.

### 1.7.5 – Avaliação de Desempenho

Segundo Harzing e Ruysseveldt (1995), para determinar com sucesso o desempenho do expatriado é necessário considerar os seguintes aspectos: (1) os papéis<sup>7</sup> correspondentes às tarefas executadas pelos expatriados (quando as exigências da sede são diferentes das do país de acolhimento podem emergir conflitos de papel provocando quebras no desempenho); (2) o grau de autonomia que pode condicionar o desempenho do colaborador, isto é, tarefas com pouca liberdade de execução, o que diminui o seu grau de motivação e consequentemente a sua performance; (3) o apoio da sede (a falta de apoio pode provocar uma diminuição nos níveis de desempenho); (4) a capacidade de adaptação cultural; (5) a qualidade das relações com os gestores do país de acolhimento e de origem e (6) o desenvolvimento da carreira (Feldman *et al.* 1999 e Ragins e Cotton, 1999 referido por Caligiuri e Colakoglu, 2007).

Segundo Hervey e Moeller (2009), para o sucesso da avaliação de desempenho é fundamental ainda: fornecer feedback aos colaboradores sobre o seu trabalho; utilizar o método dos incidentes críticos que permite detectar os pontos fortes e fracos do desempenho do expatriado; introduzir acções correctivas; definir metas de desempenho; estabelecer sessões de revisão trimestral sobre o desempenho e extensão da revisão do desempenho para mais intervalos de tempo.

Caligiuri e Colakoglu (2007), corrobora com os autores anteriores ao referir que o esclarecimento das metas de desempenho é um elemento importante entre as estratégias de multinacionais e a gestão dos expatriados.

Segundo Hervey e Moller (2009), os problemas associados a esta fase podem ser os seguintes:

**(1) Problemas na avaliação de desempenho:** a gestão de uma força de trabalho diversificada pode exigir políticas de avaliação de desempenho e procedimentos personalizados para os que estão a ser avaliados (Hoecklin 1995). Os instrumentos de avaliação devem ter em conta a

---

<sup>7</sup> Os papéis podem ser definidos como os padrões comportamentais que a sede da empresa e a empresa de acolhimento devem esperar por parte do expatriado relativamente às suas tarefas.



informação subjectiva de um contexto cultural (Harris e Moran, 1991), incluindo a própria cultura do indivíduo e do avaliador;

**(2) A multiplicidade de ambientes externos:** as características do ambiente externo que o gestor expatriado tem de saber gerir pode afectar o seu desempenho (exemplo, o nível de desenvolvimento económico, a inflação, o desemprego, as taxas de juro e o envolvimento do governo no processo económico e legal);

**(3) Uma compreensão limitada das diferenças no mercado internacional:** falta de familiarização dos avaliadores locais com as missões internacionais (Mendenhall e Oddou 1991);

**(4) Diferenças entre a estrutura, a estratégia e a cultura organizacional:** não pode haver incongruências significativas entre a sede nacional e as subsidiárias internacionais nos aspectos referidos capazes de influenciar as avaliações de desempenho dos expatriados;

**(5) Comparações de desempenho dos gestores:** baseadas em dados e normas comparáveis;

**(6) Tempo, custos e questões de distância:** a quantidade de tempo e os custos associados às avaliações de desempenho equitativas dos expatriados estendem-se para além do contexto nacional e, portanto, exige uma evolução nos processos de avaliação de desempenho.

De acordo com Harzing e Ruyseveldt (1995), o desempenho pode ser avaliado pelo gestor da sede, pelo supervisor do país de acolhimento, pelos pares, subordinados e clientes (ver Anexo C). Geralmente, os expatriados que ocupam funções de nível superior, são avaliados pelos superiores hierárquicos da sede que não têm pleno conhecimento das condições e situações específicas na filial, enquanto os expatriados de nível inferior são avaliados pelos gestores do país de acolhimento que possam ter em conta a situação contextual.

Hervey e Moller (2009) salientam que para conduzir a avaliação utilizam-se formulários de avaliação padronizados (embora por vezes sejam inadequados para avaliar o desempenho nas missões internacionais, dado que o desempenho altera-se com a mudança de contexto); podem-se utilizar medidas correctivas que permitem melhorar a avaliação de desempenho, nomeadamente, e como já foi referido anteriormente: aperfeiçoar os critérios da avaliação, utilizar múltiplas fontes de avaliação, comparar o desempenho com o dos outros colaboradores e dar feedback.

O ambiente de trabalho, as tarefas, a personalidade do expatriado; o grau de dificuldade da missão e da função desempenhada; a capacidade de adaptação à língua; o grau de resistência cultural e estabilidade económica e política são alguns dos aspectos que podem ser considerados na avaliação de desempenho. É de referir ainda que, o feedback pode ser objectivo/subjectivo; formal ou informal; focado nas tarefas/relações interpessoais; em grupo ou individual e construtivo/crítico (referido por Harzing e Ruysseveldt, 1995).

### **1.7.6 – Equilíbrio Trabalho - Família**

Segundo Brewster, Sparrow e Vernon (2007), o equilíbrio trabalho-família é uma das preocupações actuais para os gestores de recursos humanos.

Shortland (2007) defende que com a globalização (Anexo A) e a competitividade, o que afecta este equilíbrio é o stress causado pela sobrecarga de trabalho. O stress pode ocorrer devido ao impacto de factores externos fora do controle do indivíduo e que causam pressão no mesmo. Esta pressão quando é em demasia pode levar a problemas de saúde, como irritabilidade e perda de sono originando conflitos com a família do expatriado e ainda a uma menor satisfação e compromisso organizacional. Quando a relação de trabalho é percebida pelo colaborador de forma positiva, este tende a assumir comportamentos extra-papel, a retirar maior satisfação profissional e pessoal, a ser mais produtivo e comprometido na organização.

O autor anterior defende que para atenuar o stress vivido pelos expatriados, as empresas têm adoptado políticas que visam o equilíbrio trabalho-família, embora não tenham sido percebidas de forma eficaz pelos expatriados. Por vezes, estes não têm conhecimento acerca das mesmas, o que pode levar à diminuição do compromisso organizacional. Em suma, enquanto os gestores de recursos humanos acreditam que as políticas de equilíbrio trabalho-família têm beneficiado a si próprios e às organizações, os expatriados têm uma imagem negativa dos gestores de recursos humanos quanto a estas políticas. Para diminuir os efeitos negativos do stress sobre o trabalho, as políticas têm de ser adequadas aos indivíduos a quem se destinam.

### 1.7.7 – Processo de Repatriação

Segundo Harvey e Moeller (2009), esta é a última etapa do processo de expatriação<sup>8</sup> e corresponde ao regresso do expatriado ao país de origem.

De acordo com O'Conner e Klaff (2002) e Black e Gregersen (1998), apesar do elevado investimento feito na gestão dos expatriados (é gasto durante um período de quatro anos, 1 a 2 milhões de euros neste processo), uma considerável percentagem dos expatriados (20-50%) renuncia o cargo internacional no primeiro ano.

O processo de repatriamento continua a ser um grande desafio para as organizações e algumas apresentam ainda dificuldade em saber como preparar cuidadosamente esta etapa (Gregersen and Black, 1995; Pickard and Brewster, 1995; Caligiuri e Colakoglu and Lazarova, 2001 referido por Culigiuri, 2007).

Segundo Harzing e Ruysseveldt (1995) referido por Culigiuri (2007), o processo de repatriação engloba as seguintes fases: (1) Preparação: a empresa do país de acolhimento entrega informações relevantes sobre o estado actual da empresa no país de origem e sobre as particularidades do novo cargo a ocupar; (2) Recolocação física: pode ser prestada ajuda por consultores ou empresas de recolocação no regresso do expatriado e da sua família, visando reduzir a ansiedade, o stress e a incerteza gerados pela ocupação física das funções atribuídas após o regresso ao país de origem; (3) Transição: nesta fase os consultores de recolocação podem ajudar a tratar de assuntos relacionados com o domicílio ou tarefas administrativas; (4) Reajuste: adaptação do expatriado à cultura do país de origem. Nesta fase, é esperado que o expatriado consiga gerir o choque cultural reverso.

Segundo Puccino (2005), o retorno ao país de origem deve ser preparado cuidadosamente, de forma a não ocorrer nenhum choque cultural que provoque a insatisfação no trabalho. A missão internacional deve ser gerida como uma componente importante da carreira do colaborador, sendo necessário o planeamento adequado da repatriação. O processo de repatriação deve incidir sobre planos de carreira transparentes quanto à posição que o expatriado irá ocupar no país de origem.

Nesta fase é necessário dar tempo ao expatriado para que consiga fazer a transição física e psicológica e se ambientar de novo às complexidades da organização e do país de origem.

---

<sup>8</sup> Pré-planeamento da expatriação, expatriação, fase de repatriamento.

Harzing e Ruysseveldt (1995) referido por Culigiuri (2007), os problemas associados à repatriação podem ser vários: sentimentos de ansiedade; ausência de garantia de um emprego no retorno ao país de origem ou preocupações associadas a uma possível “despromoção”; possibilidade de desvalorização da experiência internacional; progressão negativa na carreira (cargo no país de origem de responsabilidade inferior, baixa autonomia e perda de estatuto); substituição do expatriado (o cargo no país de origem está ocupado por outro colaborador); perda de benefícios no pacote de remuneração e dificuldades no reajuste social (na capacidade de restabelecer a rede de contactos); problemas na entrada/reentrada no mercado de trabalho; dificuldades na gestão de choques culturais reversos (os expatriados e as suas famílias têm de reaprender a sua própria cultura nacional e a cultura organizacional).

Hervey e Moeller (2009), fornece-nos uma visão mais detalhada acerca dos problemas que podem ocorrer no processo de expatriação: as questões financeiras: o custo de repatriar as famílias e os expatriados são enormes para as organizações, o que aumenta as despesas da organização; questões relativas ao expatriado enquanto indivíduo: a recolocação adequada do indivíduo pode criar problemas psicológicos, nomeadamente ansiedade e desmotivação em relação à carreira no futuro. O número de expatriados que se recusa a abandonar a missão internacional é uma preocupação para as multinacionais, o que pode gerar choques culturais e problemas de entrada/reentrada, como nos referiu autores anteriores.

Culigiuri (2007), para fazer face a estes problemas as organizações podem fornecer assistência à repatriação, sob a forma de um “mentor”, que defende os interesses dos expatriados em relação aos postos de trabalho e que o informa sobre questões importantes relacionados sobre a sede da empresa; por outro lado, podem dar formação, preparando adequadamente o regresso do expatriado e dar apoio a este e à sua família; providenciando uma proposta estratégica para a repatriação.

No estudo desenvolvido por Culigiuri (2007), é proposto um modelo eficaz de repatriamento subdividido em três etapas: antes, durante e após o regresso do expatriado.

Antes da partida do expatriado este modelo engloba:

(1) O esclarecimento da tarefa, isto é, clareza nas tarefas atribuídas, comunicação das expectativas de desempenho e especificação dos períodos de tempo em que o desempenho será avaliado. Assim, o foco do colaborador na sua tarefa aumentará e os níveis de ansiedade sobre o seu retorno, diminuirão;

(2) Aconselhamento de carreira, isto é, esclarecimento da importância da missão para a organização e para o expatriado, articulação da missão com os objectivos da empresa e explicação de como os conhecimentos apreendidos podem culminar na progressão da carreira. A qualidade do aconselhamento de carreira é fundamental para uma melhor compreensão do papel do colaborador na organização e para a motivação do mesmo. A ausência de aconselhamento de carreira pode-se traduzir em níveis de stress e ansiedade para o colaborador;

(3) Formalização das políticas de repatriação: a presença e a qualidade de orientações políticas para as missões internacionais estão fortemente ligadas à eficácia. Além de diminuir a ansiedade, a formalização destas políticas, que especificam os objectivos da organização e os possíveis recursos para a gestão de expatriados parecem contribuir para a confiança do expatriado na assumpção de uma missão internacional.

Durante a partida do expatriado é importante: a percepção de suporte organizacional pelo expatriado, pois a ausência deste contribui para o aumento da ansiedade do colaborador e para um menor foco da tarefa. As organizações globais devem gerir eficazmente os expatriados através de acções que reflectam a preocupação com o bem-estar dos mesmos e das suas famílias, através do aumento da qualidade e frequência da comunicação. A comunicação frequente é importante, pois permite reduzir os sentimentos de isolamento, melhorar significativamente a motivação e a moral e o reconhecimento de que os expatriados ainda são parte da organização.

Após o regresso dos expatriados ao país de origem é imprescindível: a percepção de suporte pelo expatriado. Os gestores ao regressar perdem autonomia, atenção, estilo de vida e benefícios monetários e enfrentam dificuldades de ajustamento a um novo ambiente de trabalho, dadas as possíveis alterações na estrutura, nos sistemas de avaliação e informação e nos processos formais e informais das empresas. A percepção de apoio prende-se com questões relacionadas com a valorização da missão internacional; a recolocação na empresa e na ocupação de um cargo; a formação para se adaptar às novas tarefas e a qualidade das interacções com os mentores.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Os mentores têm autoridade formal e manifestam interesse no sucesso do expatriado durante a sua missão. São indivíduos que exploram as oportunidades que os gestores expatriados após o seu regresso.

Existem vários benefícios para a organização e para o indivíduo resultantes de um repatriamento eficaz. Destaca-se ao nível do indivíduo: uma maior retenção, lealdade e reputação; aplicação das competências desenvolvidas no país de acolhimento; redução significativa da ansiedade e incerteza do expatriado; maior satisfação para com a carreira e aumento da ligação afectiva para com a empresa. Ao nível da organização salienta-se a valorização do capital humano e intelectual e a melhor reputação para a organização.

O estudo de Harvey e Moeller (2009) incidiu sobre o modelo desenvolvido por Hung-Wen Lee (2006), relacionado com a adaptação do colaborador à sua missão internacional. Este estudo partiu do princípio de que existe um conjunto de variáveis que se encontram positivamente relacionadas com a adaptação do colaborador a uma missão internacional: a Satisfação no trabalho, que pode ser definida como o estado emocional positivo, resultante da avaliação global do próprio emprego (Shaffer & Harrison, 1998); a Socialização organizacional, processo pelo qual um indivíduo desenvolve uma compreensão dos comportamentos esperados que são essenciais para assumir um papel na organização e de participar como membro da mesma (Chatman, 1991); o Apoio à Família, grau em que os membros da família estão preocupados, disponíveis e solidários entre si (Moos, Insel & Humphrey, 1974) e a Orientação para a aprendizagem, sendo que aprender implica motivação, desejo ou vontade (Porter & Tansky, 1999) e a Formação cultural (aprendizagem dos valores e princípios de uma cultura).

Embora todas as variáveis contribuam para uma adaptação com sucesso, os resultados obtidos destacam o especial papel da satisfação do trabalho como antecedente de uma eficaz adaptação.

### **1.8 – Condicionantes às componentes de Recursos Humanos**

De acordo com Harvey e Moeller (2009), cinco problemas centrados na gestão dos expatriados podem afectar a GRH na gestão das multinacionais: (1) assegurar um desenvolvimento flexível de competências globais; (2) falta de uma liderança firme; (3) a necessidade de desenvolver meios para encontrar, motivar e reter talentos globais; (4) desenvolver um conjunto de métricas para gerir o desempenho global; (5) criar uma abordagem mais estratégica da GRH com orientação para a gestão de talentos e com vista a desenvolver uma estratégia global para a GRH.

Segundo Hiltrop e Sparrow (1995), cabe aos futuros gestores de recursos humanos: investir na aquisição de competências (através da formação, por exemplo, em gestão de equipas e liderança) e no desenvolvimento da carreira profissional, procurando a aprendizagem contínua; ser proactivos; utilizar o seu conhecimento no desenho de novos modelos de avaliação de desempenho e desenvolver esforços no sentido de transformar o departamento de recursos humanos (passagem de um departamento centralizado e tradicional para um adaptado às necessidades dos clientes locais e ágil no sentido de dar rápida resposta às varias exigências do negócio).

### **1.9 – Custos do fracasso do expatriado**

Uma das categorias mais salientes do custo de gestores expatriados ocorre quando estes mostram um desempenho inadequado, mas permanecem nas missões no exterior, prejudicando o desempenho e reputação da organização (Harzing e Ruysseveldt, 1995).

De acordo com os autores anteriores, o regresso do expatriado ao país de origem constitui um custo bastante dispendioso para a organização e uma enorme frustração para o expatriado na sua missão internacional. A origem deste fracasso pode-se dever à incapacidade do expatriado em se adaptar às condições de trabalho e à envolvente do país de acolhimento.

Para Harzing e Ruysseveldt (1995), os custos associados ao “fracasso do expatriado” podem ser directos, de fácil mensuração e incluem: despesas de redistribuição, salário e formação; tarifas aéreas e as taxas de intercâmbio. Podem ainda ser indirectos, caracterizando-se pela dificuldade de serem contabilizados em termos monetários e revelando-se mais elevados do que os anteriores. A título de exemplo, perda de reputação da organização e de quota de mercado; perda de motivação e produtividade na força de trabalho local; complicações com o governo do país de acolhimento; a desacreditação dos expatriados na sede da organização e o impacto no desempenho futuro.

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA**

### **2.1 – Problema e objectivos**

A problemática central do presente trabalho consiste em perceber quais as componentes da Gestão Internacional de Recursos Humanos, que exercem maior influência sobre o nível de compromisso dos colaboradores expatriados numa dada empresa. Assim, os principais objectivos são: (1) estudar em que medida as dimensões organizacionais afectas à expatriação podem causar impacto no compromisso dos expatriados; (2) compreender, caso a política de expatriação tenha efeito no compromisso dos expatriados, quais as razões que estão na origem dessa influência e (3) comparar os níveis de compromisso entre expatriados e não expatriados.

### **2.2 – Caracterização da Empresa**

O Grupo Construtor teve a sua origem num grupo familiar composto por 5 irmãos e um amigo.

A criação deste Grupo remonta à primeira metade da década de 40, quando os seus Fundadores iniciaram actividade profissional no sector da construção.

Ao longo dos anos o Grupo Construtor cresceu tanto a nível do volume de negócios, como a nível do número de colaboradores e expandiu-se por todo o território nacional e internacional.

Com mais de seis décadas de projectos, o Grupo Construtor entra no novo século com um posicionamento de referência no ranking dos grandes grupos construtores portugueses, consolidando o seu crescimento e intervindo marcadamente em importantes áreas de actividade.

Nesta década tem especial importância o processo de internacionalização. Actualmente o Grupo Construtor tem actividade corrente em Portugal, Espanha, Angola, Argélia e Cabo Verde, já desenvolvendo projectos em mercados tão diversos como França, Itália, Grécia, Polónia, Irlanda, Bulgária, Alemanha, Marrocos, Moçambique, Guiné-Bissau, Chile, Brasil, Argentina e EUA.

#### **2.2.1 – Estratégias de Gestão do Grupo Construtor**

A médio prazo a actividade central deste Grupo manter-se-á na engenharia e na construção. As actividades enquadradas nas cinco Unidades Estratégicas de Negócio (Internacionalização,



Diversificação, Política Integrada de Gestão de Pessoas, Posicionamento de Referência e Excelência Operacional) visam a liderança dos sectores em que actuam.

**Internacionalização:** Crescer nos Mercados Internacionais pelo alargamento da actividade a novos mercados geográficos seleccionados, de modo a consolidar o posicionamento de grupo internacional.

**Diversificação:** Alargar a oferta com modelos de contratação, através do desenvolvimento de novos negócios e da actuação em todo o ciclo de vida dos activos, continuando a detectar oportunidades de aquisição. A diversificação visa a expansão de negócios ou a redução do tempo de entrada no mercado.

**Política Integrada de Referência:** Atrair, desenvolver e reter quadros, dispondo permanentemente de recursos humanos com talento e potencial, ajustado às actividades e à mobilidade, ao desenvolvimento dos negócios e à evolução das necessidades de desempenho da organização.

**Posicionamento de Referência:** Fomentar o desenvolvimento do Grupo Construtor, a reputação das suas empresas e quadros e o alinhamento organizacional pela partilha do espírito deste Grupo.

**Excelência Operacional:** Fomentar uma cultura de excelência que permita manter níveis superiores de eficiência nas operações através da inovação organizacional, da partilha do conhecimento, da optimização dos custos de estrutura e de flexibilização dos custos fixos.

### **2.2.2 – Posicionamento no Mercado do Grupo Construtor**

Este Grupo tem por finalidade a produção de um trabalho activo que cria valor permanente para a qualidade de vida das pessoas. Construir é uma actividade presente em tudo o que vivemos, em todos os momentos da nossa vida.

O trabalho desenvolvido por este grande Grupo está direccionado para todos e para cada um em particular.

**“Somos positivos. Olhamos para mais além. A partir e pela construção”.**

### **Missão e Visão**

A missão do Grupo Construtor reside na criação de valor nos espaços e ambiente onde as pessoas anseiam viver, trabalhar e interagir. Por sua vez, a visão desta empresa assenta na sua colocação entre as três primeiras Construtoras até 2012.

## Valores

A cultura desta empresa é vincada pelos seguintes valores: **(1) Ambição:** Acreditar em novos horizontes e tornar as metas em aspirações colectivas; **(2) Excelência:** Criar continuamente renovadas referências para os outros parceiros que a acompanham; **(3) Paixão:** Demonstrar a dedicação pela actividade, pela marca e o empenho pelo serviço; **(4) Inovação:** Alterar activamente e de forma rentável os paradigmas que a cercam; **(5) Sustentabilidade:** objectivos económicos, ambientais e sociais a longo prazo e no respeito da ética.

Os objectivos do Grupo Construtor podem ser classificados em estratégicos, visando a orientação para o cliente (centrar o cliente na gestão do seu negócio; aumento da competitividade e elevação dos níveis de serviço, económicos e organizacionais); objectivos económicos, visando a redução dos custos (economias de escala na utilização de activo; optimização de recursos; redução de encargos indirectos das actividades); objectivos organizacionais focando-se na qualidade (potenciar a especialização; simplificação de procedimentos e padronização de processos).

### 2.2.3 – Volume de Negócios

O Volume de Negócios (Vendas e Prestações de Serviços) consolidado do Grupo cifrou-se em 404 milhões de euros em 2010. Esta facturação deve-se quer à actividade imobiliária, quer à actividade de construção, tendo todas as empresas do Grupo contribuído de forma positiva para o mesmo (ver Figura 1).

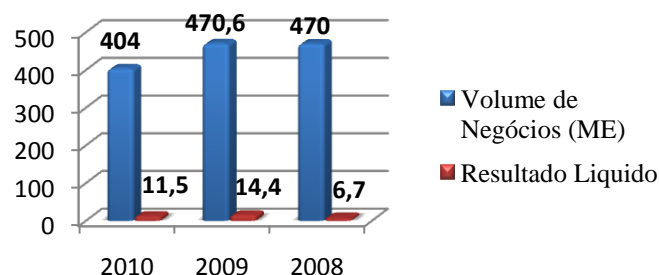


Figura 1: Volume de Negócios

## 2.2.4. – Apresentação do Grupo Construtor

Com mais de 50 anos de experiência no desenvolvimento de projectos de construção, o Grupo Construtor em questão é um dos maiores grupos construtores portugueses, com uma reputação técnica de engenharia e qualidade de construção. A estratégia de crescimento assenta na conquista de novos mercados e novos clientes, na expansão geográfica e na incorporação por aquisição ou criação de novas empresas que complementem a oferta de serviços. O Grupo Construtor Investimentos SGPS é o Holding de controlo das empresas operacionais agrupadas em cinco **Unidades Estratégicas**: Engenharia e Construção, Imobiliário, Indústria, Desenvolvimento de Negócios e Ambiente (ver Figura 2).

**EDIFER INVESTIMENTOS SGPS**

	UNIDADE ESTRATÉGICA ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO	UNIDADE ESTRATÉGICA IMOBILIÁRIO	UNIDADE ESTRATÉGICA INDÚSTRIA	UNIDADE ESTRATÉGICA DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS	UNIDADE ESTRATÉGICA AMBIENTE E ENERGIA
	EDIFER CONSTRUÇÕES TECNASOL EDIFER REABILITAÇÃO EDIFER AÇORES EDIFER MADEIRA PROMORAIL ARTEMÍSIA	EDIFER IMOBILIÁRIA	EDIMETAL	EDIFER DESENVOLVIMENTO PPPS SPER ESTRADAS DA PLANÍCIE	EDIFER AMBIENTE EDIESCO HABITÁGUA
	EDIFER ESPAÑA TECNASOL ESPAÑA				
	EDIFER ANGOLA CONSTRUÇÕES FORTALEZA TECNASOL ANGOLA	EDIGEMA	EDIMETAL ANGOLA		
	GPC ALGÉRIE				
	EDIFER SERVIÇOS				

**Figura 2: Grupo Construtor**

## 2.2.5 – Serviço Voltado para o Cliente

Todos os serviços prestados pelas empresas do Grupo Construtor obedecem a dois princípios de actuação fundamentais: a criação de **Valor** e a **Satisfação** das necessidades e expectativas manifestadas pelos Clientes. As empresas do Grupo Construtor conhecem e trabalham desde há várias décadas com as principais instituições, empresas, Investidores e promotores de construção, oferecendo **soluções integradas** e estabelecendo profundas **relações de parceria**.

A fonte principal de desenvolvimento das actividades do Grupo está centrada na evolução dos Clientes, os quais, crescendo nas suas próprias actividades, exigem maiores níveis de serviços e soluções globais de construção (ver Figura 3).



**Figura 3: Cliente Construtor**

### **2.2.6 – A Gestão de Recursos Humanos no Grupo Construtor**

Num processo de mudança e de adaptação constante ao mercado, como aquele que se assiste no Grupo Construtor, a Gestão de Recursos Humanos é um dos factores críticos de sucesso.

Os recursos humanos da empresa têm capacidade de dinamizar projectos e alcançar objectivos sendo estes os principais elementos de sucesso deste Grupo. A disponibilização de instrumentos de Gestão de Recursos Humanos permite apoiar as decisões e conferir-lhes um critério de equidade.

Existe na empresa uma forte aposta no desenvolvimento das pessoas. Com este objectivo o Grupo Construtor desenvolveu uma estratégia integrada de recursos humanos que tem como linhas de orientação:

- A valorização dos colaboradores através do desenvolvimento das suas competências;
- O reconhecimento do mérito e recompensa com base nos resultados obtidos;
- O protagonismo das chefias na gestão efectiva dos seus recursos humanos;
- O desenvolvimento profissional de acordo com as necessidades do Grupo e as expectativas dos colaboradores.

A adopção deste modelo integrado permite ao Grupo Construtor suportar a sua estratégia e objectivos de negócio; atrair e satisfazer as expectativas dos seus colaboradores, motivando de forma especial os melhores. Este desafio é crucial em termos de diferenciação no mercado em relação à concorrência.

A Gestão Integrada de Recursos Humanos no Grupo é suportada por um conjunto de instrumentos que permitem atrair, desenvolver e manter os melhores colaboradores e que serão mencionados seguidamente.

### **2.2.6.1 – Modelo de Gestão de Competências**

Este modelo descreve os conhecimentos chave e comportamentos que o Grupo Construtor necessita de desenvolver, para competir com sucesso no mercado. Este modelo tem como objectivo:

- Identificar e desenvolver as competências críticas para os objectivos do Grupo Construtor;
- Definir as competências que os colaboradores necessitam para um desenvolvimento profissional sustentado e em sintonia com a estratégia organizacional;
- Assegurar maior flexibilidade de resposta às exigências do mercado.

As competências reflectem as áreas críticas para a estratégia de negócio do Grupo Construtor e encontram-se agrupadas em 3 tipos:

- Comportamentais – Reflectem os comportamentos e atitudes valorizados pelo Grupo;
- De Negócio – Conhecimentos ligados às áreas do Negócio;
- Técnicas - Funcionais Específicas – Conhecimentos e capacidade técnicas necessárias ao desempenho de uma função específica.

### **2.2.6.2 – Modelo de Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho assume um papel fundamental na Gestão de Recursos Humanos, porque é a base de informação para outros instrumentos e este modelo visa garantir:

- O reconhecimento e o desempenho dos colaboradores do Grupo Construtor na prossecução dos objectivos da empresa e o seu esforço para uma melhoria contínua;
- O posicionamento e a progressão de cada colaborador, na organização, são coerentes com as competências, os objectivos e o potencial de crescimento pretendidos pelo Grupo.

Os tipos de avaliação de desempenho mais frequentemente utilizados são: a avaliação de desempenho (anual) e avaliação de competências (bienal).

Existem, ainda, outros modelos adaptados, à especificidade de cada situação (avaliação de estágios e de projectos extraordinários).

A análise da avaliação de desempenho está na base da elaboração do plano de formação do Grupo.

### **2.2.6.3 – Modelo de Carreiras**

O Modelo de Progressão Profissional visa alinhar as expectativas e as capacidades dos colaboradores com a estratégia de negócio e as necessidades funcionais do Grupo Construtor criando condições para manter os profissionais nos lugares certos e durante o tempo adequado. Desta forma pretende assegurar:

- O cumprimento eficaz dos objectivos da empresa e motivar os colaboradores, providenciando uma evolução sustentada e baseada no mérito.
- Gerir a política de sucessão e de formação dos colaboradores enriquecendo as suas funções e aumentando as suas competências.

O modelo adoptado tem o objectivo de garantir a mobilidade interna, por isso contempla quatro tipos de progressão profissional (movimentações), que asseguram pessoas mais motivadas e competentes em diversas áreas funcionais: movimentação horizontal; vertical; diagonal e geográfica.

Para cada função estão definidos os percursos de referência que reflectem as opções de evolução profissional, com base nas competências necessárias e nos requisitos de acesso exigidos.

### **2.2.6.4 – Modelo de Remunerações**

O Modelo de Remunerações e Incentivos define um conjunto de componentes financeiras e não financeiras, de acordo com as competências; o desempenho e o contributo de cada indivíduo para o desenvolvimento do Grupo Construtor. A componente financeira é constituída pela remuneração fixa e para algumas funções, pela remuneração variável. Este instrumento tem como principais objectivos:

- Motivar os colaboradores a desenvolver os conhecimentos e comportamentos que são valorizados pela organização.
- Remunerar com base no desempenho, recompensando os colaboradores que demonstrem desempenhos excepcionais e estimulando-os para o alcance de resultados.

A definição de objectivos é feita, anualmente, entre a Administração e as diferentes direcções permitindo alinhar a estratégia do Grupo com as expectativas do colaborador, de forma a se atingirem os objectivos comuns.

#### **2.2.6.5 – Modelo de Gestão da Formação**

O Grupo Construtor tomou a iniciativa de implementar um Projecto Global de Desenvolvimento, designando-o como **Academia do Grupo Construtor de Gestão**, dando continuidade e homogeneizando uma política de investimento nas pessoas.

Através deste projecto o Grupo Construtor pode alinhar os diversos projectos formativos visando o desenvolvimento dos colaboradores com responsabilidade directa ou indirecta na gestão, numa perspectiva de **progresso, adaptação permanente** ao meio envolvente, incentivo à **inovação e desenvolvimento do potencial** de cada quadro.

Apostando na continuidade na política de investimento no desenvolvimento das pessoas e com o objectivo de **reter, atrair e desenvolver** os melhores, a Academia do Grupo Construtor de Gestão inclui um conjunto vasto e diversificado de programas alinhados e consistentes com a estratégia definida para cada uma das empresas do Grupo, criando meios humanos qualificados e preparados para desempenhos e resultados de excelência.

#### **2.2.7 – Caracterização da Equipa de Recursos Humanos do Grupo Construtor**

A equipa de Gestão de Recursos Humanos do Grupo é constituída por 12 membros: uma Directora, dois Coordenadores de Planeamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, dois Técnicos de Planeamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, uma coordenadora de Gestão Administrativa de Recursos Humanos e sete Técnicos de Gestão de Recursos Humanos.

### 2.3 – Caracterização da População

A organização em estudo será designada por Grupo Construtor. Este encontra-se posicionado no sector da Construção Civil e Obras Públicas, assente em 25 empresas e com um total de 2519 colaboradores, sendo 230 expatriados portugueses em Angola (9%) e 58 expatriados de outras nacionalidades em Angola (2%) e 2231 (89%) não expatriados (Tabela D1 do Anexo D).

A população a inquirir é constituída pelos expatriados e não expatriados da empresa deste Grupo Construtor que tem o maior número de expatriados, designada por Unidade de Produção (existente em Portugal e Angola).

Actualmente, Angola é o país onde esta Unidade de Produção tem tido a sua maior internacionalização, contando já com 1040 colaboradores angolanos (81%), 187 expatriados portugueses (14,6%) e 58 expatriados de outras nacionalidades, também designados por expatriados locais (4,5%). Sendo assim, este é o país que em termos geográficos contabiliza um maior número de expatriados. Segue-se Espanha, com 34 colaboradores expatriados, Líbia e Argélia com apenas 7 e 2 expatriados, respectivamente, e Portugal com nenhum colaborador expatriado (Tabela D2 do Anexo D).

Assim, a população integra os colaboradores pertencentes aos quadros do Grupo Construtor a prestar actividade profissional como expatriados na Unidade de Produção em Angola (U.P - Angola.) e, da mesma Unidade de Produção, a prestar actividade nos escritórios em Portugal (U.P. - Portugal). Mais concretamente, existem 408 colaboradores locais face a 117 expatriados em Angola, sendo que dos 117 colaboradores expatriados, 12 pertencem ao género feminino (10%) e 105 ao sexo masculino (90%). Por sua vez, dos 408 colaboradores nacionais 37 são do género feminino (9%) e 371 género masculino (91%, ver Tabela D3 do Anexo D).

Em Angola o escalão etário que regista maior número de colaboradores expatriados (nomeadamente 42) é o escalão dos 35 aos 44 anos. Por sua vez, o escalão dos 65 anos ou mais, integra apenas 3 colaboradores. No que diz respeito aos colaboradores nacionais, o escalão etário com um maior número de colaboradores é o dos 45 aos 54 anos (mais precisamente 126) e o que integra um menor número de colaboradores (apenas 2) é o dos 65 anos ou mais (Tabela D4 do Anexo D).



Quanto à formação académica, é importante referir que 20 colaboradores expatriados do Grupo Construtor em Angola possuem Licenciatura (17%), enquanto 97 não possuem esta formação académica (82%). Dos colaboradores locais, 97 possuem licenciatura (24%) e 311 não têm esta habilitação académica (76%), como se pode observar na Tabela D5 do Anexo D.

### **2.3.1 – Método de selecção da amostra**

O método de amostragem utilizado no presente estudo foi não probabilístico por conveniência. Trata-se de uma amostra não probabilística pois não se conhece a probabilidade que os elementos do universo têm de vir a fazer parte da amostra, sendo constituída de acordo com a disponibilidade e acessibilidade dos elementos abordados.

#### **2.3.1.2 – Definição da Amostra**

A amostra é constituída por 140 colaboradores provenientes do Grupo Construtor. Desta amostra fazem parte dois grupos: expatriados e não expatriados. O grupo dos expatriados é formado por 42 elementos que exercem funções na Unidade de Produção em Angola, do qual fazem parte os actualmente expatriados (34 elementos) e os ex-expatriados (8 elementos). Por sua vez, o grupo dos não expatriados é constituído por 98 colaboradores que exercem numa das Unidades de Produção existentes em Portugal.

### **2.4 – Procedimento para recolha de dados**

O estudo assenta numa metodologia de carácter quantitativo, com recurso ao questionário como técnica de recolha de dados. Segundo Ghauri *et al.* (1995), esta técnica tem como principais vantagens: (1) a eficiência; (2) a utilização de amostras de grande dimensão; (2) o baixo custo; (3) a abrangência de vastos tópicos; (4) a questão do anonimato e (5) o registo original e permanente de respostas.

O mesmo autor refere que relativamente às limitações deste instrumento destacam-se: (1) a falta de informação (devido à utilização de perguntas fechadas. No entanto, o uso de perguntas abertas pode introduzir novas dimensões de estudo e contribuir para enriquecer a investigação); (2) a resistência do indivíduo para preencher ao questionário; (3) a emissão de falsas respostas e (4) o facto de não haver controlo sobre quem responde ao questionário devido à inexistência de contacto físico com o inquirido.

Ghauri *et al.* (1995) refere ainda que o questionário pode ser criado de raiz ou com base num modelo padrão. Existem dois tipos de questionário: analítico (testa relações entre as variáveis) e descritivo (identifica as características do fenómeno). O mesmo autor salienta a importância de assegurar a representatividade da amostra.

De acordo com Bardin (2004), as diferentes fases de análise do questionário são: (1) pré-análise (engloba a escolha do material submetido à análise, a formulação de hipóteses e objectivos e, ainda, a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final); (2) exploração do material (gestão sistemática da informação obtida) e (3) tratamento dos resultados obtidos e interpretação (elaboração de inferências estatísticas e interpretações de acordo com os objectivos previstos na investigação).

Ghauri *et al.* (1995) salienta que para elaborar um questionário é fundamental: (1) desenvolver primeiramente um tema; (2) conceber questões para cada tópico (decidindo o âmbito de cada questão, a sua especificidade e a sua relevância); (3) optar por perguntas abertas ou fechadas (as perguntas abertas possuem maior quantidade e maior detalhe na informação obtida, mas por outro lado, não são estandardizadas, sendo por isso mais difícil de estruturá-las. Por sua vez, as perguntas fechadas são mais fáceis de preencher, codificar e comparar mas também mais limitadas em termos de informação); (4) definir a escala e a ordem das questões (qualquer que seja a escala de questionário utilizada deverá permitir uma quantidade diferente de respostas); (5) testar as questões (para garantir o seu grau de eficácia) e (6) ter em conta o tempo de resposta (15 a 45 minutos de resposta é um bom limite temporal).

Será aplicado um questionário que compreende duas grandes dimensões: a primeira incide sobre as várias componentes da política de expatriação, com base no instrumento *Employee Motivation Survey* de Neves *et al.* (2002) e nos autores de referência da Gestão Internacional de Recursos Humanos (abordados no enquadramento teórico) e a segunda tem na sua génese a ferramenta desenvolvida por Meyer e Allen (1997), adaptada segundo Pina e Cunha *et al.* (2003) e que pretende identificar a forma de compromisso organizacional predominante (ver Anexo E). No que diz respeito à escala do compromisso organizacional, importa salientar que houve uma redução dos pontos extremos da escala, com o intuito de reduzir a amplitude das respostas possíveis. As 12 questões do questionário adaptado não exigem a inversão, dado que já são colocadas com o sentido inverso ao questionário original. Desta forma as perguntas

que alimentam cada tipo de compromisso, já estão no sentido correcto, contribuindo directamente para cada um desses compromissos.

Foram ainda colocadas questões no questionário que pretendem identificar algumas características dos colaboradores.

Todas estas fontes de informação irão contribuir para uma análise detalhada das temáticas estudadas na presente estudo, Compromisso Organizacional e Expatriação.

## **2.5 – Procedimentos para tratamento de dados**

Para analisar o material recolhido foi utilizado o *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*. Este é muito utilizado no tratamento estatístico de informação, vocacionado para as ciências sociais e empresariais.

A sua flexibilidade para diferentes naturezas de variáveis, a facilidade de utilização e a sua capacidade de tratamento de informação, conferem-lhe um estatuto de excelência (Pereira, 2006).

No presente trabalho será utilizado o método correlacional para estudar se existe relação entre as práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos e o compromisso organizacional

Segundo Ghauri *et al.* (1995), este método é bastante eficaz e prático na área da investigação. Envolve a recolha de dados a fim de: (1) determinar se, e até que grau, existe uma relação entre duas ou mais variáveis mensuráveis e (2) para predizer um comportamento de uma variável a partir do comportamento de outra variável (estudos de predição). No primeiro caso a investigação é conduzida com o intuito de testar a hipótese formulada pelo investigador de que existem relações entre as variáveis envolvidas no fenómeno em estudo. No segundo caso o objectivo é estabelecer uma relação entre o comportamento da variável dependente em função da variável (ou variáveis) independente(s).

O mesmo autor defende que este método diferencia-se do método descritivo pois, para além da mera descrição dos fenómenos, consegue estabelecer relações entre as variáveis. Por outro lado, distingue-se do método experimental devido à impossibilidade de estudar a causalidade ao nível das relações encontradas. Salienta-se que a existência de relação entre duas variáveis não implica causalidade entre as mesmas, mas a causalidade implica a existência de relação (Breakwell *et al.* 2000).

Para avaliar e expressar em termos quantitativos o grau (intensidade) e o sentido da relação entre variáveis, utilizam-se coeficientes de correlação. Se duas variáveis forem fortemente relacionadas, um coeficiente de correlação próximo de 1.0 ou de -1.0 será obtido. Caso não se verifique relação uma relação linear entre as variáveis, esse coeficiente será próximo de 0.0, o que significa que existe independência entre as variáveis consideradas. Assim, quanto maior a relação entre duas variáveis, maior é a precisão das previsões baseadas nessas relações (Ghauri *et al.* 1995).

Utilizou-se o Coeficiente de Correlação de Spearman com o intuito de analisar a relação exercida entre os indicadores de cada prática de Gestão Internacional de Recursos Humanos (variáveis de mensuração ordinal) e as várias dimensões do compromisso dos colaboradores expatriados (variáveis de mensuração quantitativa). No entanto, recorreu-se também ao coeficiente de correlação de Pearson (aplicado quando ambas as variáveis são quantitativas de nível superior ou intervalar). Este último tem como intuito analisar a relação entre as dimensões das práticas e as várias dimensões do compromisso.

Para resumo e apresentação de resultados foram construídas tabelas e gráficos, com cálculo de alguns indicadores estatísticos de estatística descritiva.

## CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 3.1 - Caracterização demográfica dos expatriados e não expatriados

A amostra é constituída por 140 colaboradores. Observa-se que 24,3% dos colaboradores estão actualmente expatriados, 5,7% já esteve expatriado e 70% nunca foi expatriado (ver Tabela F1 do Anexo F).

Considerando o grupo dos expatriados (constituído pelos expatriados e ex-expatriados), verifica-se que é composto por 42 elementos, sendo que apenas 5 expatriados pertencem ao género feminino e 37 ao género masculino (11,9% e 88,1%, Tabela F2 do Anexo F).

O grupo dos não expatriados é constituído por 98 elementos, sendo que 16 expatriados pertencem ao género feminino (16,3%) e 82 ao género masculino (83,7%), como nos mostra a Tabela F3 do Anexo F. Assim, os expatriados e não expatriados são essencialmente do género masculino.

Relativamente ao grupo dos expatriados, observa-se que as suas idades estão maioritariamente compreendidas entre os 35 e 54 anos (69%), como se pode observar na Figura 4 (Tabela F4 do Anexo F).

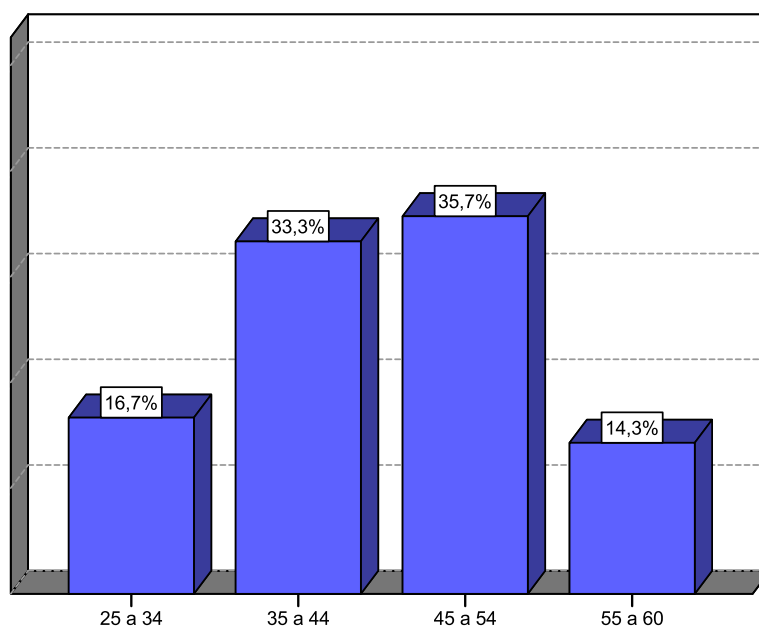
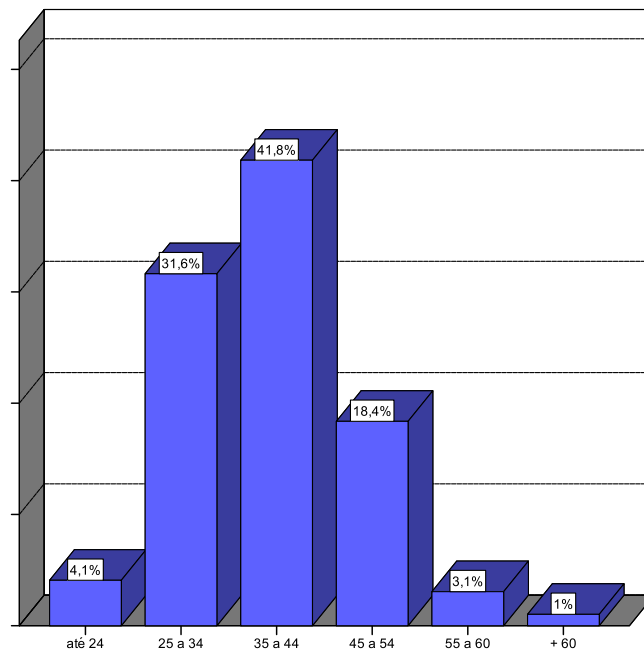


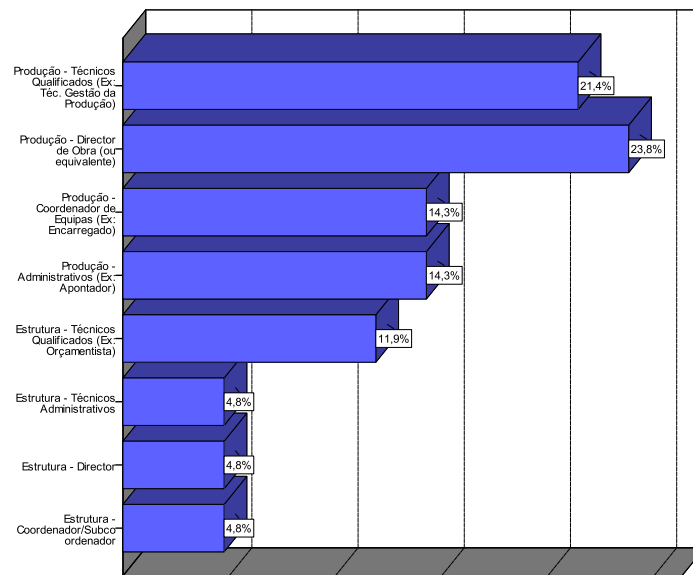
Figura 4: Idade dos expatriados

No que concerne ao grupo dos colaboradores não expatriados, a maioria situa-se entre os 25 a 44 anos (73,4%), como se pode observar na Figura 5 (Tabela F5 do Anexo F).



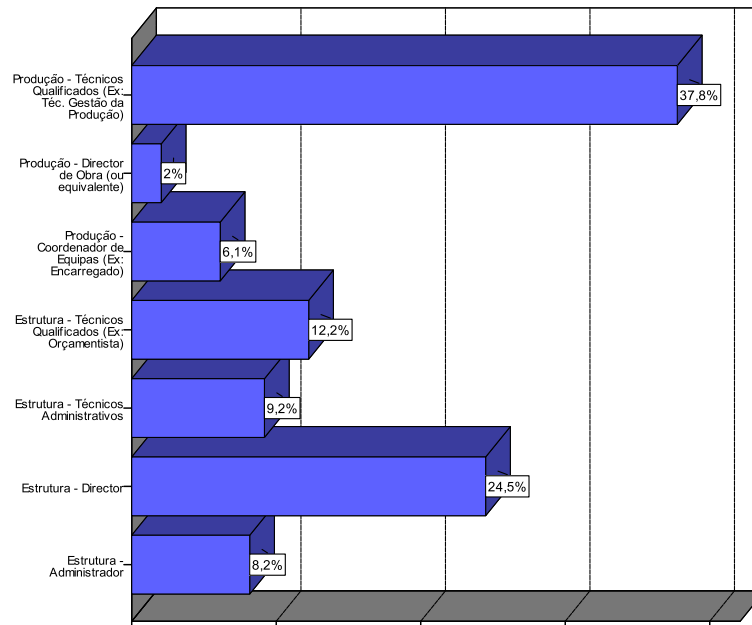
**Figura 5: Idade dos não expatriados**

Quanto ao cargo ocupado pelo grupo dos expatriados, a maioria ocupa cargos de Produção (73,8%), ver Figura 6 (Tabela F6 do Anexo F).



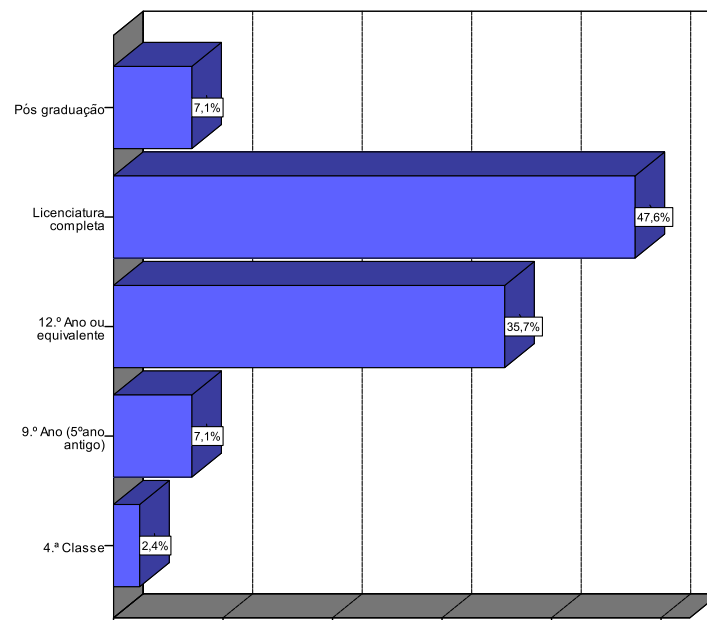
**Figura 6: Ocupação profissional dos expatriados**

No que diz respeito ao cargo ocupado pelo grupo dos não expatriados, a maioria ocupa cargos de Estrutura (54,1%), como se pode observar na Figura 7 (Tabela F7 do Anexo F).



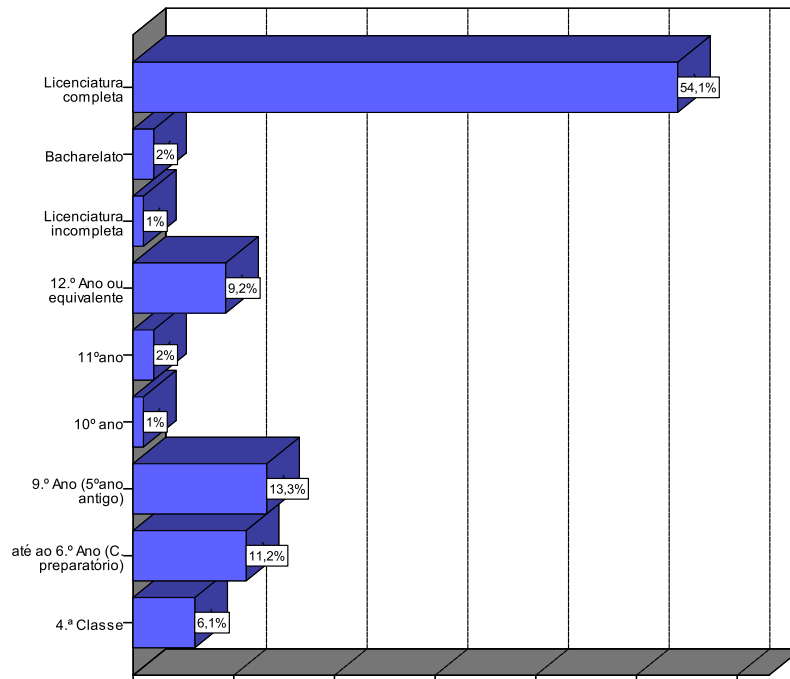
**Figura 7: Ocupação profissional dos não expatriados**

No que se refere ao grau académico, os expatriados são maioritariamente colaboradores com formação superior (54,7%), ver Figura 8 (Tabela F8 do Anexo F).



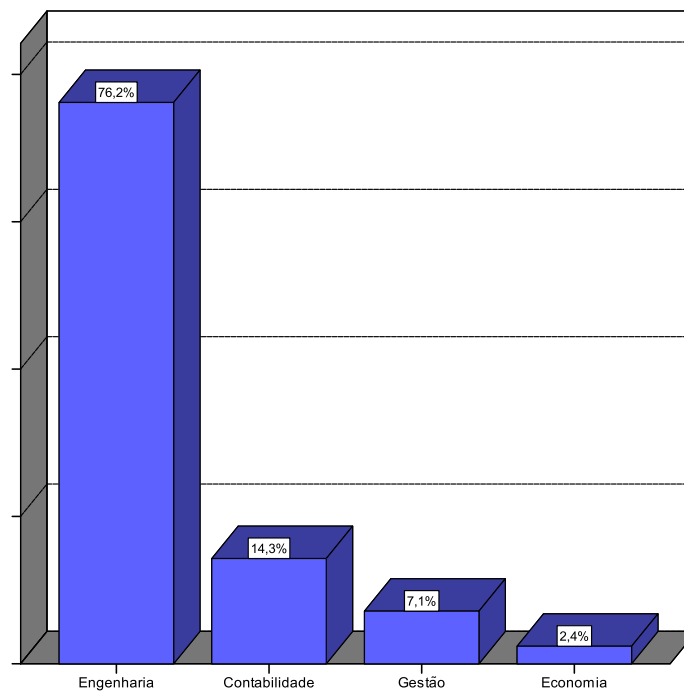
**Figura 8: Habilitações literárias dos expatriados**

Do grupo dos colaboradores não expatriados, a maioria possui a Licenciatura completa (54,1%), como se pode constatar na Figura 9 (Tabela F9 do Anexo F).



**Figura 9: Habilitações literárias dos não expatriados**

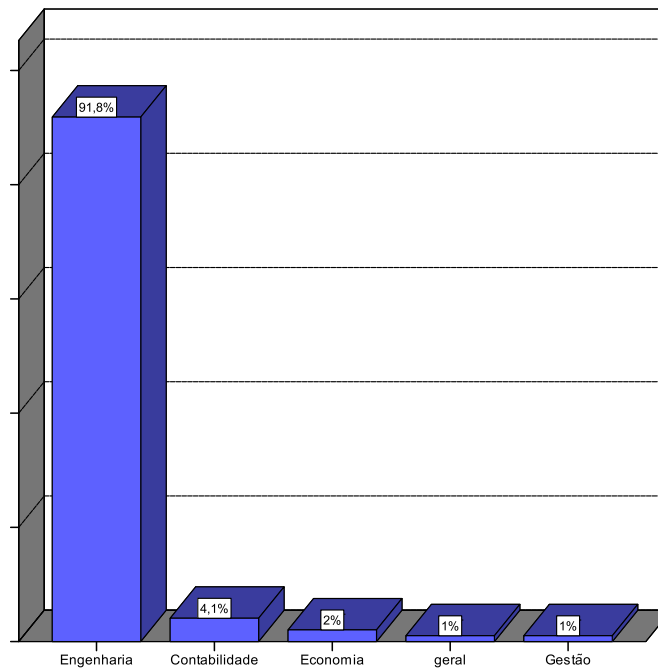
Dos colaboradores expatriados que responderam ao questionário, a maioria é da área de Engenharia (76,2%), ver Figura 10 (Tabela F10 do Anexo F).



**Figura 10: Áreas de formação académica dos expatriados**



Os colaboradores não expatriados, tal como os expatriados, formaram-se maioritariamente na área de Engenharia (91,8%), como se pode constatar na Figura 11 (Tabela F11 do Anexo F).



**Figura 11: Áreas de formação académica dos não expatriados**

Em resumo, os expatriados e não expatriados são maioritariamente do género masculino. A faixa etária com maior número de expatriados a responder ao questionário é a dos 35 aos 54 anos. Já no que diz respeito aos não expatriados, a faixa etária com maior número de respostas é a dos 25 aos 44 anos. Enquanto os colaboradores expatriados são essencialmente Directores de Obra e Técnicos Qualificados de Produção, a maioria dos não expatriados são Técnicos Qualificados da Produção ou Directores de Estrutura. É de salientar ainda que a Licenciatura representa o grau académico com maior número de expatriados e não expatriados a responder ao questionário e que a área de formação que se destaca de forma mais elevada em ambos os grupos (expatriados e não expatriados) é a de Engenharia.

### **3.2 – Práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos**

Os colaboradores expatriados foram questionados sobre as várias dimensões de práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos (ver subcapítulo 1.7 do presente trabalho), com o objectivo de avaliar a sua opinião sobre o sentimento de comprometimento da organização nestas vertentes, através de uma escala que varia de respostas de categoria 1 – Nada comprometida a categoria 5 – Extremamente comprometida. De seguida, serão apresentados

os resultados para cada dimensão das práticas e, posteriormente, para os vários indicadores que compõem cada prática.

### 3.2.1 – Práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos nos colaboradores expatriados

Foram criados índices para as práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos, de forma a analisar em quais delas existe maior nível de comprometimento por parte da U.P. – Angola, ver em baixo Tabela 2 (Tabelas G1 a G8 do Anexo G).

Foi calculado o *Alpha de Cronbach* através do qual se avalia a consistência interna de um conjunto de variáveis. Para considerar que um grupo de variáveis mede o mesmo constructo, o valor de *Alpha de Cronbach* deve ser superior a 0,7 e quanto mais próximo de 1, maior a consistência interna desse grupo, no entanto valores entre 0,5 e 0,7 ainda são aceitáveis (Hair *et al.* 1995) Observou-se o valor de 0,510 para o Equilíbrio Trabalho-Família e o valor de 0,474 para a Estrutura (ver Tabelas G7 e G6 do Anexo G). Desta forma, uma vez que a consistência destes grupos de questões é baixa, serão analisados os resultados destas práticas directamente pelas questões colocadas e não foram construídos índices. Embora o índice da Formação não seja muito significativo e não apresente uma consistência elevada (0,636), optou-se por criar um índice para este indicador (ver Tabela G5 do Anexo G). Os índices que apresentam uma consistência mais elevada são os da Repatriação (0,823, ver Tabela G8 do Anexo G) e das Recompensas (0,816, ver Tabela G4 do Anexo G).

Analisando a Tabela 2, verificou-se que o nível médio de comprometimento da U.P. - Angola é superior para com a Formação (3,75) e para com as Recompensas (3). Por sua vez, verificou-se que o nível médio de comprometimento da U.P. - Angola é mais baixo para com a Repatriação (2,58) e para com a Gestão de Carreiras (2,82).

**Tabela 2: Medidas descritivas dos índices das práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	<i>Alpha de Cronbach</i>
Recrutamento e Selecção	42	2	4	2,88	0,736	0,725
Avaliação de Desempenho	42	2	4	2,91	0,656	0,796
Gestão de Carreiras	42	2	4	2,82	0,586	0,704
Recompensas	42	2	4	3,00	0,645	0,816
Formação	42	2	5	3,75	0,692	0,636
Repatriação	42	2	4	2,58	0,514	0,823
Total N	42					

Para uma análise mais detalhada, de seguida serão analisados os indicadores das várias Práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos.

#### ✓ **Recrutamento e Selecção**

Do conjunto dos três indicadores da dimensão de Recrutamento e Selecção, destaca-se como sendo mais elevado o nível de comprometimento da U.P. - Angola para com a análise das Competências técnicas do expatriado (2,93). Não muito distante deste resultado, encontra-se a capacidade de Adaptação cultural do expatriado (2,90), embora ambos os indicadores se situem abaixo do ponto central da escala, como é observável na Tabela G9 do Anexo G.

Torna-se pertinente salientar que a opinião dos expatriados não é uniforme, concentrando-se as respostas nos valores intermédios da escala. Destaca-se o comprometimento da organização ao nível da Adaptação cultural (42,9% atribuiu a categoria 2) e das Competências técnicas (a maioria atribuiu as categorias 2 e 3 da escala, 66,6%, ver Tabela G10 do Anexo G). Apenas um colaborador considerou que a organização estava extremamente comprometida ao nível da Adaptação cultural do expatriado (2,4% de categoria 5, ver Tabela G10 do Anexo G).

#### ✓ **Avaliação de Desempenho**

Relativamente aos indicadores da dimensão de Avaliação de Desempenho, o nível médio de comprometimento da U.P. - Angola atinge níveis mais elevados para com o Desenvolvimento de acções correctivas (3,12). Com valor próximo, destaca-se o comprometimento da organização para com a Garantia do modelo de desempenho adequado (3,05), ver Tabela G11 do Anexo G.

A maior concentração de respostas dá-se em torno dos pontos intermédios da escala. Destacam-se as dimensões: Justo reconhecimento do desempenho (45,2% com categoria 2), Modelo de desempenho adequado e Feedback sobre o desempenho (35,7% com categoria 2,) como se pode observar na Tabela G12 do Anexo G. Houve apenas um colaborador que considerou que a organização não estaria nada comprometida ao nível do Feedback sobre o Desempenho (2,4% de categoria 1). É de salientar ainda que nenhum colaborador sentiu que a sua organização estivesse extremamente comprometida ao nível dos quatro indicadores da Avaliação de Desempenho (ver Tabela G12 do Anexo G).

### ✓ **Gestão de Carreiras**

No que concerne aos indicadores da dimensão de Gestão de Carreiras, o nível médio de comprometimento da U.P. – Angola atinge níveis mais elevados para com o Desenvolvimento de novas funções na organização e Criação de um manual e/ou *workshops*, embora ambos se situem abaixo do ponto central da escala (2,93), como se pode observar na Tabela G13 do Anexo G.

A excessiva concentração de respostas nos pontos intermédios da escala contribui para que o compromisso não seja o mais significativo. Destacam-se as dimensões onde o comprometimento foi pior avaliado: Promoção da carreira (50% de categoria 2) e Criação de manuais/*workshops* (40,5% de categoria 2), como se pode observar na Tabela G14 do Anexo G. Nenhum colaborador considerou que a organização estaria nada comprometida ou extremamente comprometida ao nível dos indicadores da prática de Gestão de Carreiras (ver Tabela G14 do Anexo G).

### ✓ **Recompensas**

No conjunto dos cinco indicadores sobre a dimensão de Recompensas, verificou-se que o nível médio de comprometimento da U.P. - Angola é superior para com a Indexação das remunerações ao nível do desempenho (3,07). Não muito afastado deste resultado, encontra-se a Atribuição de regalias adequadas (3,05), ver Tabela G15 do Anexo G.

Apenas o indicador “Remunerar de acordo com a função exercida” situa-se abaixo do ponto central da escala (2,88), o que significa que, comparando com as práticas anteriores, os expatriados avaliam de forma muito positiva o comprometimento da organização. A concentração de respostas dá-se exclusivamente entre as categorias 2 e 4. Destaca-se com avaliação menos positiva o indicador Atribuição de regalias adequadas (40,5% de respostas na categoria 2, ver Tabela G16 do Anexo G). Nenhum colaborador considerou que a organização estava nada comprometida ou extremamente comprometida ao nível dos indicadores da prática de Recompensas (Tabela G16 do Anexo G).

### ✓ **Formação**

Relativamente aos indicadores da dimensão de Formação, verificou-se que o nível médio de comprometimento da U.P. - Angola é superior para com a Realização de acções de formação cultural e linguística (3,90). Destaca-se ainda, embora menos acentuado, o comprometimento da organização para com a Formação Profissional (3,62), ver Tabela G17 do Anexo G.

Importa salientar, o aumento de respostas em torno do ponto máximo da escala, quando comparamos com as práticas anteriores (destaca-se a Formação cultural: 21,4% e a Garantia de formação profissional eficaz: 7,1% de categoria 5, ver Tabela G18 do Anexo G). Salienta-se ainda que nenhum expatriado considerou que a organização estava nada comprometida ao nível dos dois indicadores da Formação (ver Tabela G18 do Anexo G).

#### ✓ **Estrutura**

No que concerne aos indicadores da dimensão de Estrutura, verificou-se que o nível médio de comprometimento da U.P. - Angola é superior para com o Tratamento de visto e preparação da viagem (3,57). Não muito distante deste resultado, destaca-se o comprometimento desta organização para com a Inserção profissional da família (3,50), ver Tabela G19 do Anexo G.

O comprometimento da organização para com o indicador de Estrutura é avaliado de forma bastante positiva pelos expatriados, pois todas as dimensões se situam acima do ponto central da escala, sendo a prática, em comparação com as anteriores, onde os expatriados percebem um comprometimento mais elevado por parte da organização. Destaca-se o indicador de Inserção profissional da família (59,5% de respostas na categoria 4), ver Tabela G20 do Anexo G. Nenhum colaborador manifestou ausência de comprometimento por parte da sua organização para com os indicadores da Estrutura. Por outro lado, no indicador de Inserção profissional da família, não houve nenhum colaborador que sentisse a organização extremamente comprometida (Tabela G20 do Anexo G).

#### ✓ **Trabalho-Família**

No que concerne aos indicadores da dimensão de Equilíbrio Trabalho-Família, verificou-se que o nível médio de comprometimento da U.P. - Angola é superior para com o Apoio na Integração profissional, social e académica do expatriado e da sua família (3,60). Não muito distante deste resultado, destaca-se a Garantia de planos de saúde para o expatriado e para a sua família (3,57), ver Tabela G21 do Anexo G.

O comprometimento da U.P. - Angola para com o indicador de Equilíbrio Trabalho-Família é avaliado de forma bastante positiva pelos expatriados, pois todas as dimensões se situam com valor médio acima do ponto central da escala, tal como já havia acontecido no indicador de Estrutura. Destaca-se o Apoio na integração profissional, social e académica (66,7% de categoria 4) e Planos de Saúde (50% de categoria 4), ver Tabela G22 do Anexo G. Não houve

nenhum colaborador que manifestasse total ausência de comprometimento por parte da sua organização para com os indicadores de Formação (como é observável na G22 do Anexo G).

### ✓ **Repatriação**

Relativamente aos indicadores da dimensão de Repatriação, verificou-se que o nível médio de comprometimento da U.P. - Angola é superior para com o Planeamento adequado da repatriação (2,69). Não muito distante deste resultado, destaca-se o Apoio à Família e o Aconselhamento de Carreira (com uma média de 2,67 em ambos os indicadores), ver Tabela G23 do Anexo G.

O compromisso da organização para com o processo de Repatriação é percebido pelos expatriados de forma pouco elevada, pois nenhuma das dimensões se situa acima de ponto central da escala. A maior concentração de respostas na categoria 2 da escala revela um compromisso menos elevado por parte da organização. Em destaque as dimensões: Atribuição de um mentor com 69% de categoria 2 e Formação para o cargo a exercer no país de origem com 54,8% de categoria 2, ver Tabela G24 do Anexo G. Salienta-se ainda que houve apenas um colaborador que sentiu a sua organização nada comprometida para com o indicador de Planeamento adequado da Repatriação (ver Tabela G24 do Anexo G).

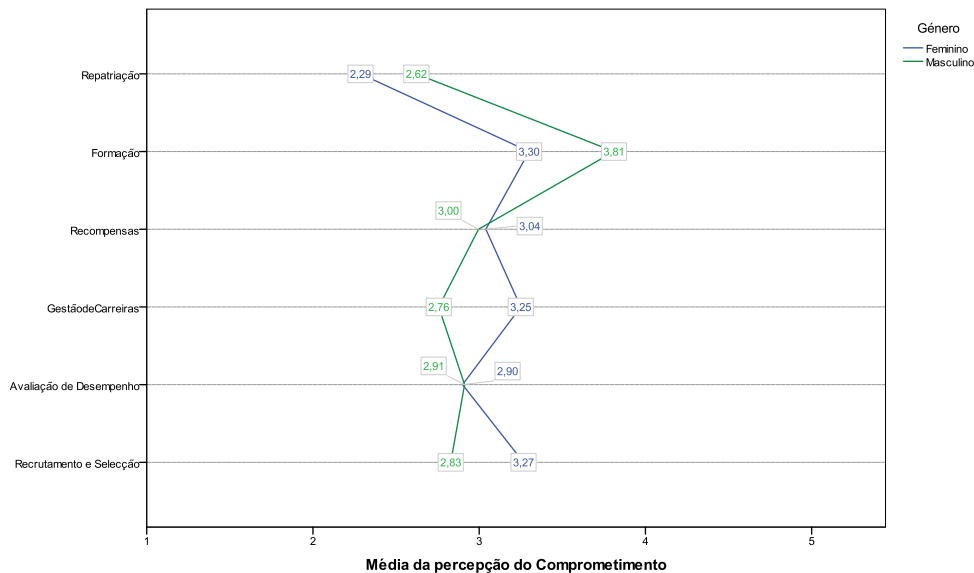
Em suma, segundo a percepção dos expatriados, a prática com a qual existe maior nível de comprometimento por parte da U.P. - Angola (com valor superior a 3) é em primeiro lugar a Formação, quer seja através da Realização de acções de formação para melhor adaptação à língua e cultura, quer através da Garantia de formação profissional eficaz. Na dimensão Equilíbrio Trabalho-Família o comprometimento sentido também foi elevado particularmente através do Apoio prestado na integração profissional, social e académica e na Oferta de planos de saúde para o expatriado e para a sua família. Na dimensão Estrutura o apoio foi sentido principalmente na Organização de visto e preparação da viagem e na Inserção profissional da família. No que se refere à dimensão Recompensas o comprometimento foi particularmente sentido na Indexação das remunerações ao desempenho e na Atribuição de regalias adequadas.

A prática com a qual existe menor nível de comprometimento é principalmente a Repatriação, através da falta de envolvimento da empresa sentida na atribuição de um mentor ou no planeamento adequado da repatriação.

### 3.2.2. Práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos em função da caracterização dos colaboradores expatriados

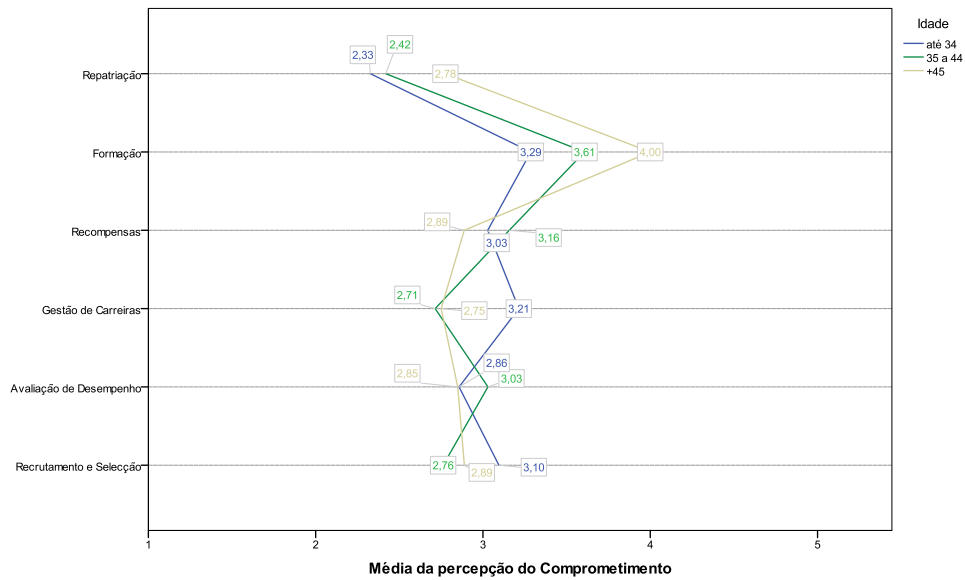
Foram avaliadas as percepções dos colaboradores expatriados face às práticas, utilizando-se índices, em função de alguns indicadores de caracterização.

No âmbito da análise dos resultados, a percepção do nível médio de comprometimento da U.P. - Angola para com a Formação é mais significativo no género masculino (3,81) do que no feminino (3,30), ver Figura 12. Destaca-se ainda, a avaliação do comprometimento da organização para com o Recrutamento e Selecção e a Gestão de Carreiras que é ligeiramente mais elevado no género feminino do que no masculino (3,27 e 3,25, respectivamente). Salienta-se que estas foram as práticas onde se evidenciaram as diferenças mais acentuadas ao nível do género, como se pode constatar na Figura 12 (Tabela G25 do Anexo G).



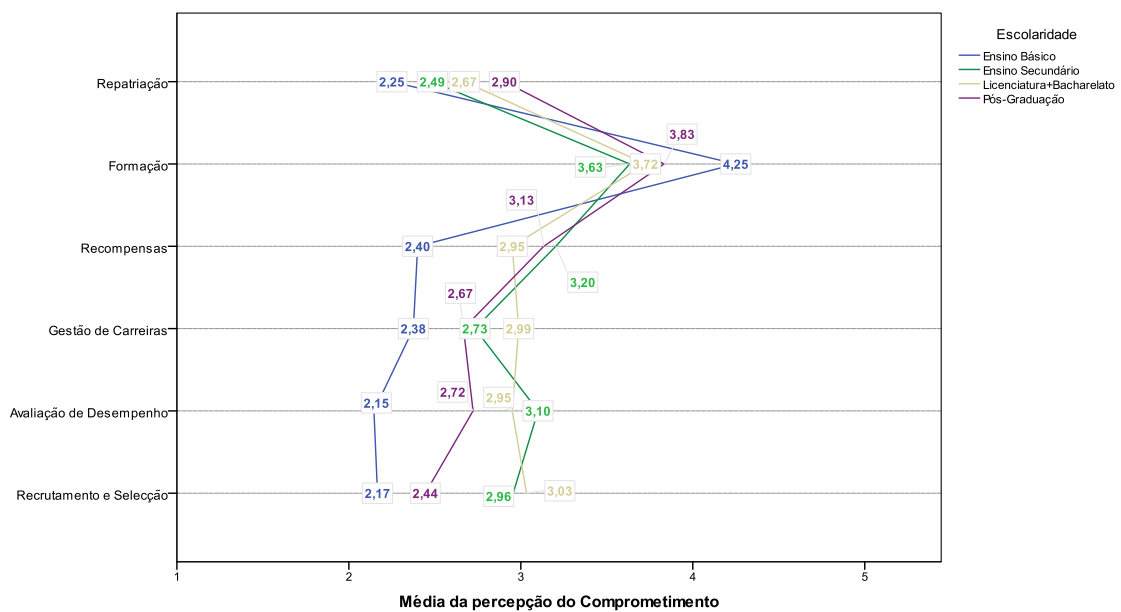
**Figura 12: Média da percepção do comprometimento em função do género**

O nível médio de comprometimento da U.P. - Angola para com a Formação é avaliado muito positivamente pelos colaboradores expatriados com idade superior a 45 anos (4). Destaca-se ainda o nível de comprometimento da organização para com a Gestão de Carreiras que também é elevado na faixa etária até aos 34 anos (3,21), ver Figura 13 (Tabela G26 do Anexo G).



**Figura 13: Média da percepção do comprometimento em função da faixa etária**

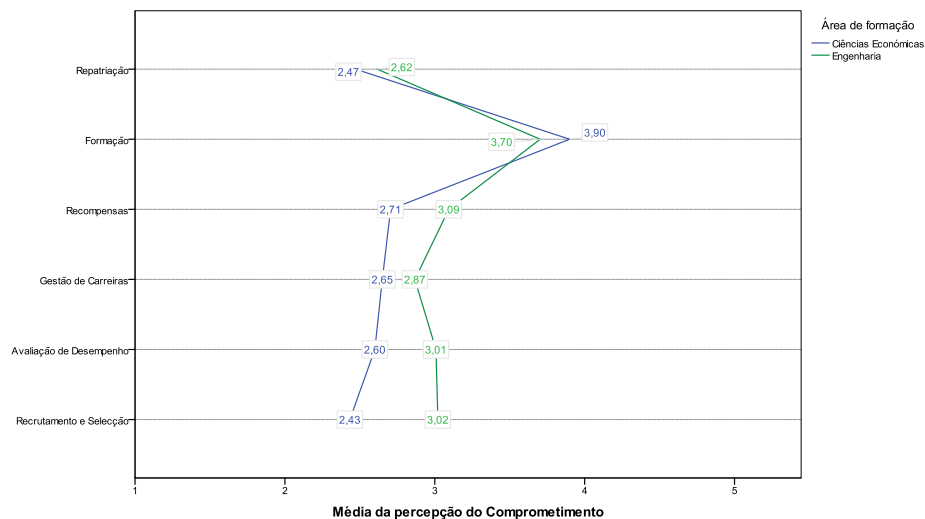
Os colaboradores com o Ensino Básico são os que menos reconhecem o envolvimento da empresa nas diferentes dimensões, com excepção do nível de comprometimento da U.P. - Angola para com a Formação onde manifestam o valor médio mais elevado (4,25), ver Figura 14 (Tabela G27 do Anexo G).



**Figura 14: Média da percepção do comprometimento em função da escolaridade**

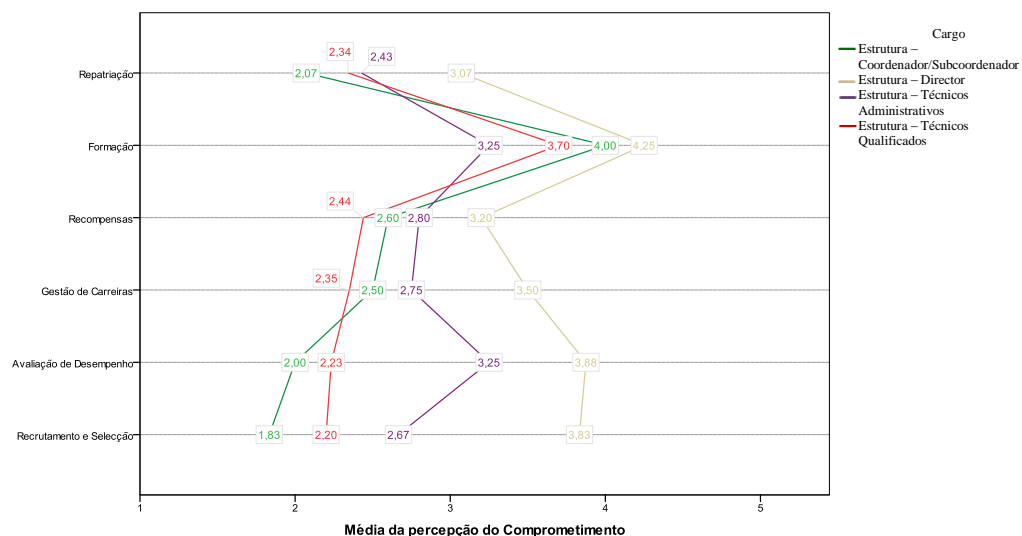


A percepção do nível de comprometimento da U.P. - Angola para com a Formação revela-se mais elevada nos colaboradores expatriados da área das Ciências Económicas (3,90). Por sua vez, o nível de comprometimento para com o Recrutamento e Selecção e a Avaliação de Desempenho tem maior expressão nos colaboradores da área de Engenharia (apesar de nas duas práticas as avaliações se situarem acima do ponto central da escala (3,02 e 3,01, respectivamente), como se pode observar na Figura 15 (Tabela G28 do Anexo G).



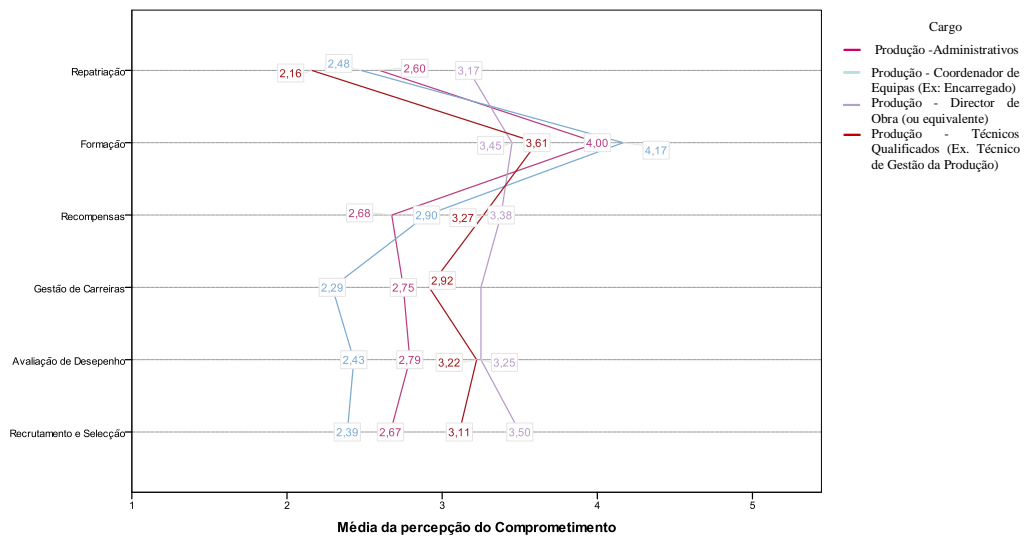
**Figura 15: Média da percepção do comprometimento em função da área de formação académica**

A percepção do nível de comprometimento da U.P. - Angola para com a Formação e para com a Avaliação de Desempenho revela-se claramente mais elevada nos Directores de Estrutura (4,25 e 3,88, respectivamente), ver Figura 16. Esta função apresentou sempre valores médios elevados em todas as dimensões de práticas de gestão (Tabela G29 do Anexo G).



**Figura 16: Média da percepção do comprometimento em função da ocupação profissional (Estrutura)**

Em relação às ocupações da área de produção, verifica-se que a percepção do nível de comprometimento da U.P. - Angola para com a Formação revela-se mais elevada nos Coordenadores de Equipa (4,17). No que diz respeito às restantes práticas, a percepção do nível de comprometimento para com as mesmas é mais elevada nos Directores de Obra (salienta-se o Recrutamento e Selecção com média de 3,50), como se pode observar na Figura 17 (Tabela G30 do Anexo G).



**Figura 17: Média da percepção do comprometimento em função da ocupação profissional (Produção)**

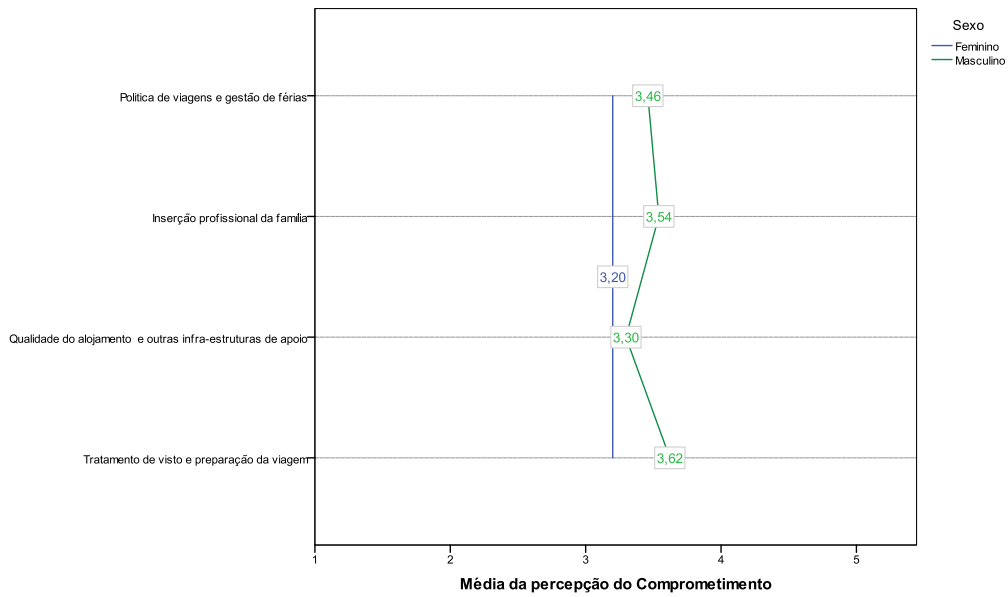
Em resumo, o comprometimento da U.P. – Angola é avaliado de forma mais elevada na Formação, pelos expatriados do género masculino, com idade superior a 45 anos, detentores do Ensino Básico e com a ocupação profissional de Coordenador de Equipa.

Os cargos de direcção, de estrutura, ou de obra reconhecem um nível de comprometimento mediano a elevado em praticamente todas as dimensões de práticas de gestão.

De seguida, será analisado o nível de comprometimento da organização para com os indicadores das práticas de Estrutura e Equilíbrio Trabalho-Família.

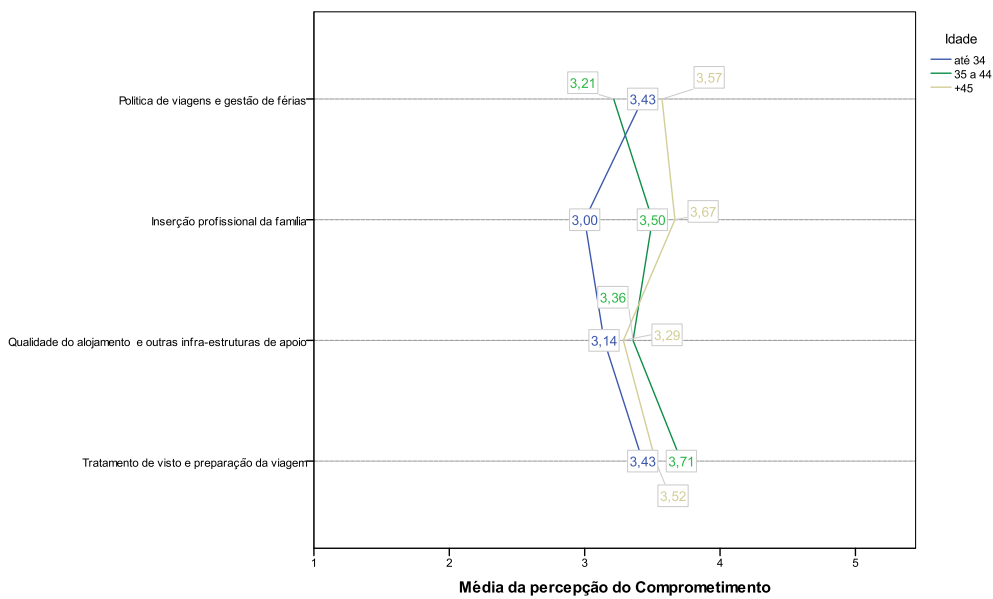
### ✓ Estrutura

O comprometimento da U.P. - Angola foi avaliado de forma mais positiva pelos colaboradores do género masculino ao nível do Tratamento de Visto e preparação da viagem (3,62, ver Figura 18).



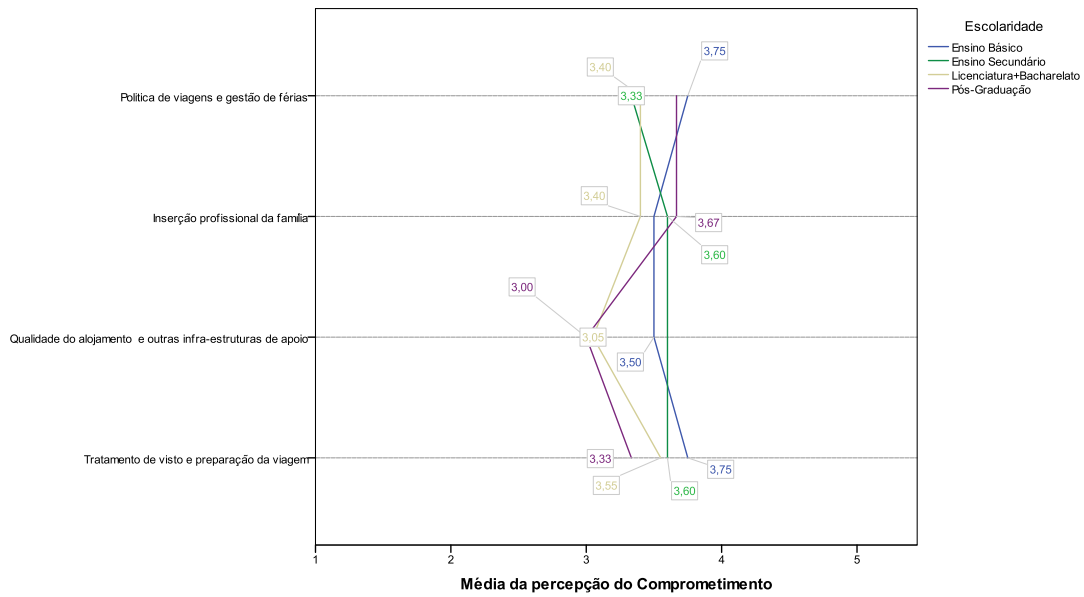
**Figura 18: Média da percepção do comprometimento em função do género**

O nível de comprometimento da U.P. - Angola é avaliado de forma mais elevada ao nível da Inserção profissional da Família pelos colaboradores acima dos 45 anos (3,67), ver Figura 19.



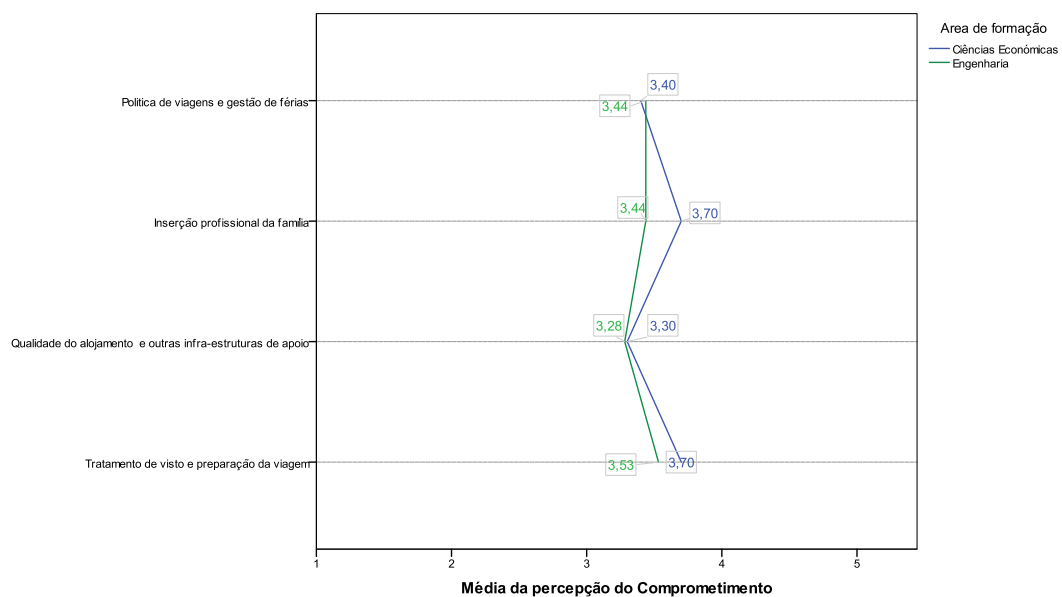
**Figura 19: Média da percepção do comprometimento em função da idade**

O comprometimento da U.P. - Angola regista avaliações superiores ao nível da Política de viagens e Gestão de Férias pelos colaboradores detentores do Ensino Básico (3,75), ver Figura 20.



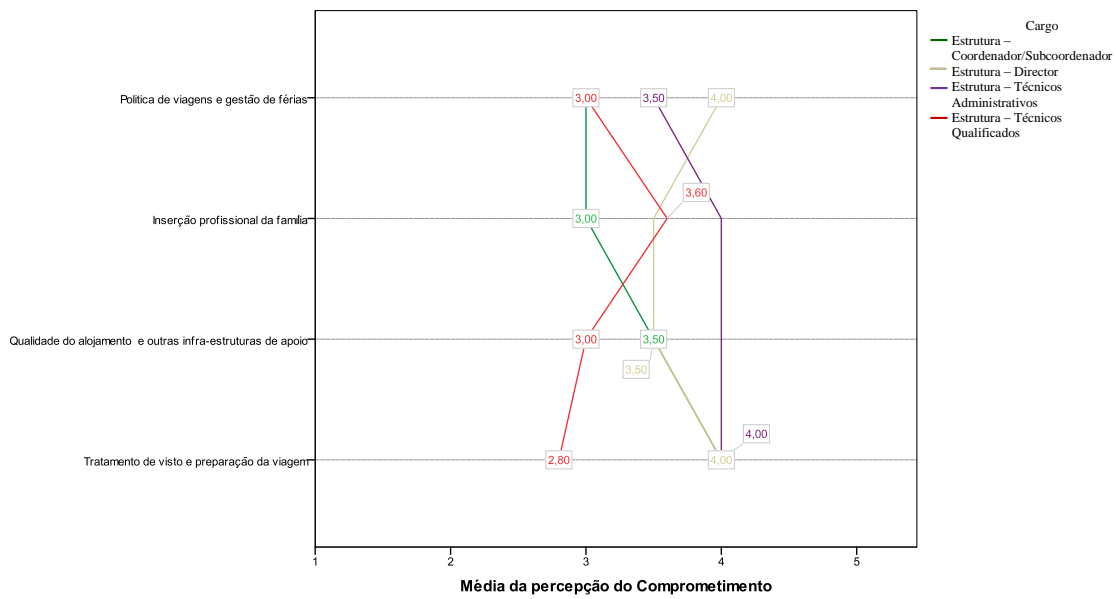
**Figura 20: Média da percepção do comprometimento em função da escolaridade**

O comprometimento da U.P. - Angola é avaliado de forma mais elevada ao nível da Inserção Profissional da Família e Tratamento de Visto e Preparação da Viagem pelos colaboradores formados em Ciências Económicas (ambos com 3,70), Figura 21.



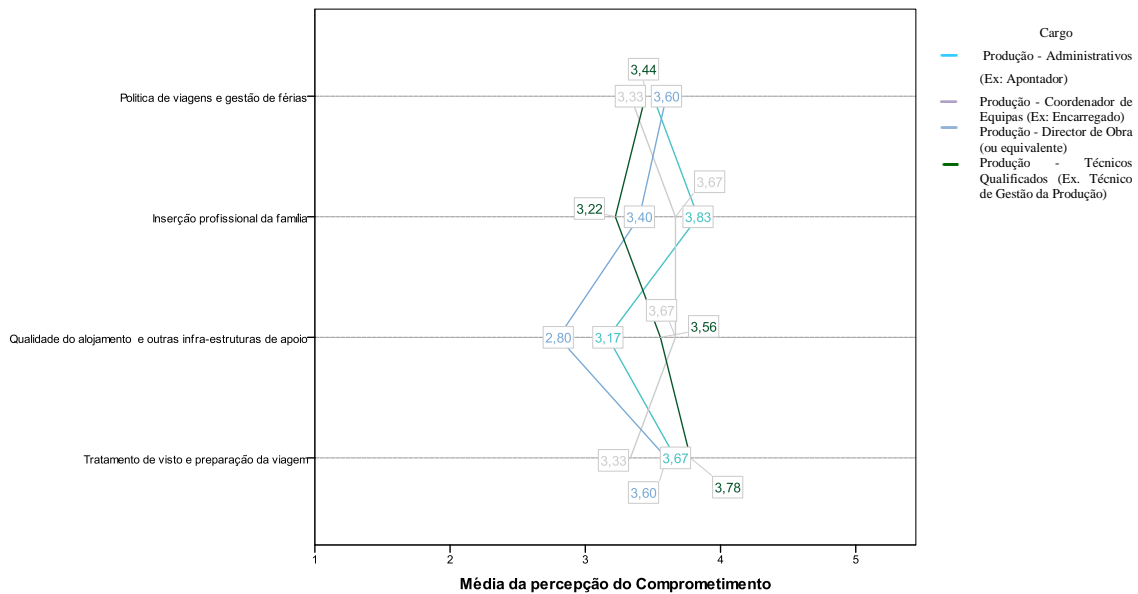
**Figura 21: Média da percepção do comprometimento em função da área de formação académica**

Os Técnicos Administrativos e Directores de Estrutura são quem percebe maior comprometimento no tocante ao Tratamento de Visto e Preparação da Viagem na U.P. - Angola (4). No que respeita à Política de viagens e Gestão de férias são os Directores de Estrutura (4), ver Figura 22.



**Figura 22: Média da percepção do comprometimento em função da ocupação profissional (Estrutura)**

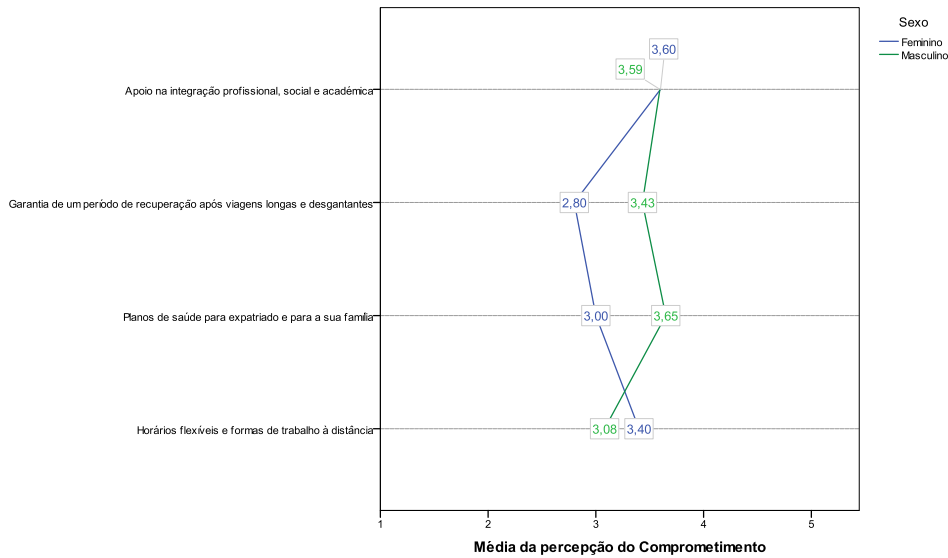
Os Técnicos Qualificados de Produção são quem percebem maior comprometimento ao nível do Tratamento de Visto e Preparação da Viagem na U.P. - Angola (3,78), ver Figura 23.



**Figura 23: Média da percepção do comprometimento em função da ocupação profissional (Produção)**

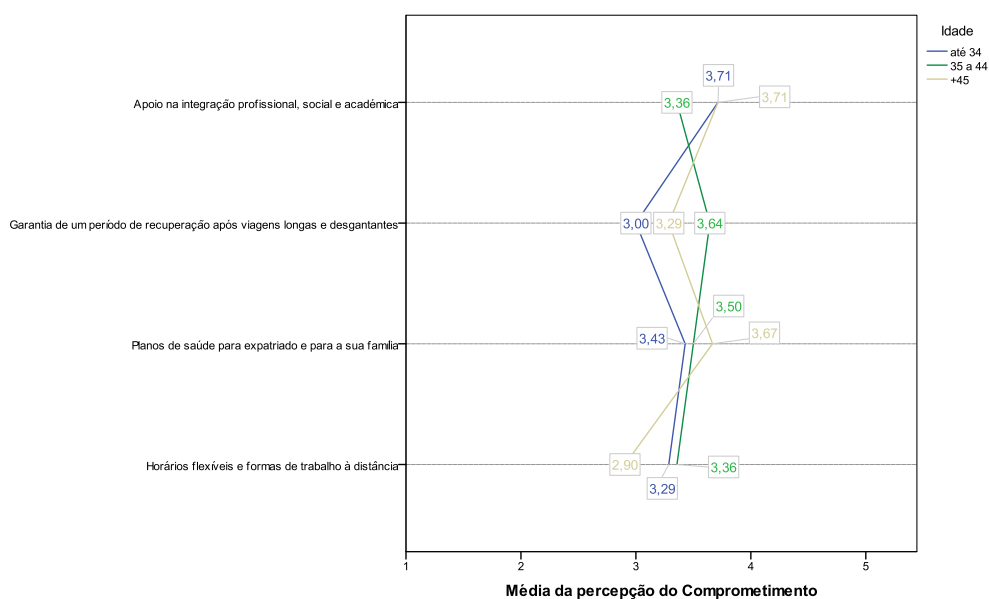
### ✓ Equilíbrio Trabalho-Família

Ambos os géneros percebem comprometimento no que respeita ao nível de Apoio na integração profissional, social e académica dos colaboradores (3,60 e 3,59), ver Figura 24. O género feminino reconhece mais o comprometimento da empresa nos Horários flexíveis e formas de trabalho à distância, do que o género masculino, ver Figura 24.



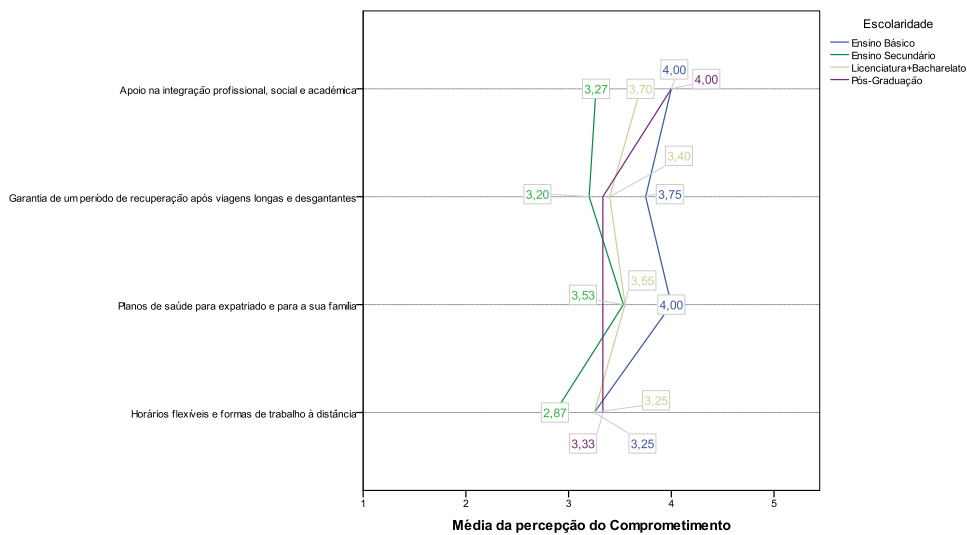
**Figura 24: Média da percepção do comprometimento em função do género**

O comprometimento da U.P. - Angola é avaliado de forma mais intensa ao nível do Apoio na integração profissional, social e académica pelos colaboradores abaixo dos 34 e acima dos 45 anos (3,71), ver Figura 25.



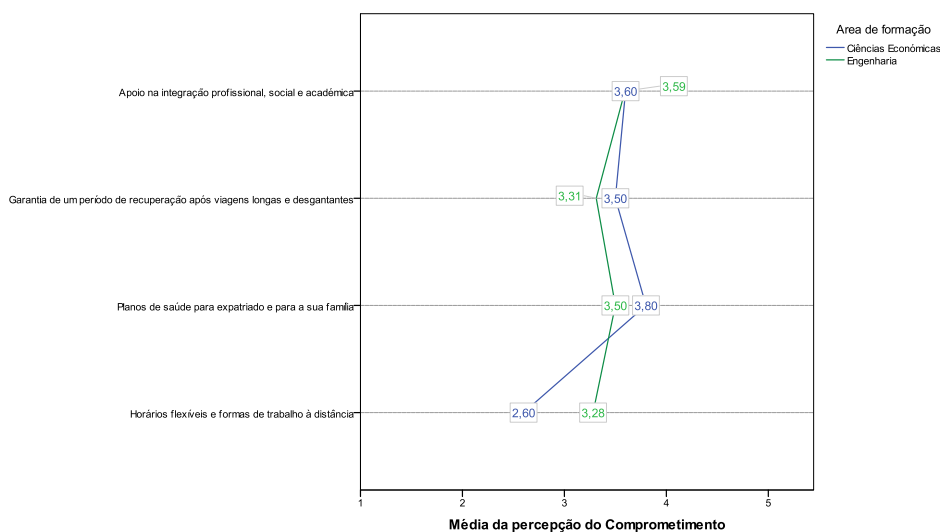
**Figura 25: Média da percepção do comprometimento em função da idade**

O comprometimento da U.P. - Angola é avaliado de forma mais elevada ao nível do Apoio na integração profissional, social e académica pelos colaboradores detentores do Ensino Básico e da Pós-Graduação (4). No que concerne aos Planos de Saúde para o expatriado e para a sua família, assim como a Garantia de um período de recuperação após viagens longas e desgastantes, são também os colaboradores detentores do Ensino Básico que percebem um maior nível de comprometimento (4 e 3,75 respectivamente), ver Figura 26.



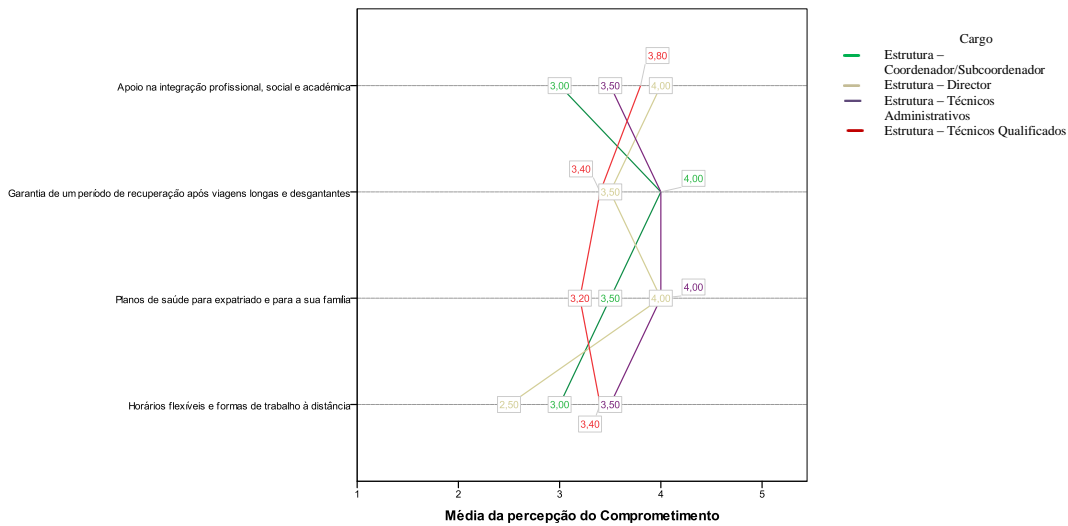
**Figura 26: Média da percepção do comprometimento em função escolaridade**

Os colaboradores formados em Ciências Económicas são os que percebem um maior comprometimento ao nível da Garantia de Planos de Saúde para o expatriado e para a sua família (3,80), mas consideram a empresa pouco comprometida em proporcionar Horários flexíveis e formas de trabalho à distância, ver Figura 27.



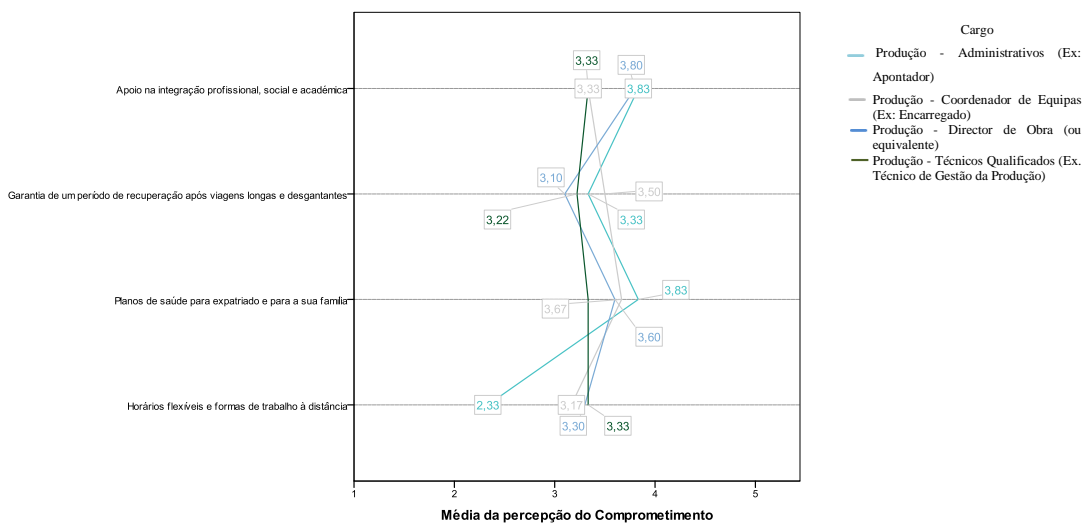
**Figura 27: Média da percepção do comprometimento em função da Área de Formação**

O Apoio na Integração profissional, social e académica e Planos de saúde são avaliados de forma mais elevada por parte dos Directores de Estrutura (ambos com 4) e de forma menos elevada pelos Coordenadores/Subcoordenadores e pelos Técnicos Qualificados de Estrutura (3 e 3,20 respectivamente, ver Figura 28). São também os Directores de Estrutura que reconhecem pouco comprometimento da empresa nos Horários flexíveis de trabalho e formas de trabalho à distância (2,50, ver Figura 28).



**Figura 28: Média da percepção do comprometimento em função da Ocupação Profissional (Estrutura)**

O comprometimento da U.P. - Angola é percebido de forma mais elevada ao nível do Apoio na Integração profissional, social e académica e da Garantia de Planos de Saúde para o expatriado e para a sua família pelos Administrativos de Produção (ambos com 3,83), mas aponta pouco comprometimento da empresa nos Horários flexíveis e formas de trabalho à distância, ver Figura 29.



**Figura 29: Média da percepção do comprometimento em função da Ocupação Profissional (Produção)**



### 3.3– Compromisso organizacional

Foram avaliados os níveis de compromisso dos colaboradores expatriados e não expatriados com a empresa, através de uma escala que varia de respostas de categoria 1 – Não se aplica a categoria 5 – Aplica-se muito.

No compromisso afectivo pretende-se avaliar a ligação afectiva do colaborador à organização, enquanto no compromisso normativo o objectivo é analisar o sentimento de obrigação e de dever moral dos colaboradores para com a organização. Por fim, no compromisso de continuidade tem-se como intuito analisar o sentimento de necessidade dos colaboradores em permanecer na organização, devido aos investimentos feitos na mesma.

Os resultados serão seguidamente apresentados para cada dimensão do compromisso.

#### 3.3.1 – Compromisso organizacional dos colaboradores expatriados e não expatriados

No âmbito da análise dos resultados foram criados índices para os indicadores do compromisso (ver Tabela H1 a H3 do Anexo H), de acordo com o proposto teoricamente. Inicialmente o *Alpha* de *Cronbach* do Compromisso Normativo não era muito significativo (0,596).

Desta forma, com o intuito de perceber melhor as agregações das variáveis que compõem cada forma de compromisso, foi realizada uma análise factorial de componentes principais (Tabela 3 e Tabela H4 do Anexo H), adequada à informação disponível<sup>10</sup>.

Podemos analisar que o item que teoricamente integra o compromisso normativo “Sinto-me em dívida para com a minha organização”, invés de ser percebido numa vertente normativa, foi percebido pelos colaboradores numa perspectiva de continuidade. Nestes colaboradores este indicador é percebido não como um dever moral mas sim como uma necessidade de permanecer na organização. Assim, acrescentou-se ao índice do compromisso continuidade, o item “Sinto-me em dívida (...)” e o *Alpha* de *Cronbach* do compromisso normativo passou a ser mais elevado (0,646), ver Tabela H2 do Anexo H.

---

<sup>10</sup> KMO=0,789; Teste de Bartlett=577,845, g.l.=66, p<0,001

**Tabela 3: Dimensões do Compromisso**

	Componentes		
	Afectivo	Continuidade	Normativo
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização	0,856	-0,09	0,233
Importo-me com o destino desta organização	0,853	-0,098	0,167
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização	0,815	-0,003	0,259
Sinto forte ligação afectiva entre mim e a organização	0,801	0,136	0,084
Poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	-0,17	0,747	0,063
Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam	0,136	0,74	-0,094
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização	-0,098	0,721	-0,047
Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria de fazer grandes sacrifícios pessoais	0,139	0,717	0,068
Sinto-me em dívida para com a minha organização	-0,057	0,502	0,349
Se recebesse uma oferta de emprego melhor não seria correcto sair da organização	0,094	0,024	0,856
Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora	0,302	0,101	0,665
Não deixaria a organização porque sinto obrigações com as pessoas que aqui trabalham	0,295	-0,036	0,607
% de variância explicada por cada componente	25,275 %	20,352 %	15,342 %
% de variância explicada total			60,97

Através da Tabela 4 podemos observar os vários tipos de compromisso, considerando os dois grupos (expatriados e não expatriados). Podemos constatar que, em termos globais, o compromisso de continuidade é o que atinge valores mais elevados (3,47). Seguido a este aparece o compromisso normativo com 3,08 de média. Quanto ao compromisso afectivo, este é o menos sentido por parte da globalidade dos colaboradores (2,80).

**Tabela 4: Medidas descritivas do Compromisso Organizacional**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alpha de Cronbach
Afectivo	140	1,00	5,00	2,80	1,084	0,879
Normativo	140	1,00	5,00	3,08	0,870	0,646
Continuidade	140	1,40	5,00	3,47	0,710	0,732
Total N	140					

De seguida, procede-se à análise dos indicadores de cada tipo de compromisso ao nível dos expatriados e não expatriados.

#### ✓ **Compromisso Afectivo**

Analisando os indicadores obtidos com os colaboradores expatriados no domínio do compromisso afectivo, verifica-se que a avaliação destes colaboradores é superior no indicador “Sinto forte ligação afectiva entre mim e a organização (3,38)”. Não muito distante deste resultado, destaca-se a avaliação do expatriado sobre o indicador “Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização” (3,24), ver Tabela H5 do Anexo H.

Por fim, resta salientar que todos os indicadores do compromisso afectivo dos colaboradores expatriados se situam acima do ponto central da escala (ver Tabela H5 do Anexo H). É de salientar que 23,8% dos expatriados atribuiu pontuação máxima ao indicador “Sinto forte ligação afectiva entre mim e a organização”, ver Tabela H6 do Anexo H.

No que diz respeito ao compromisso afectivo dos não expatriados, verificou-se que a avaliação destes colaboradores é superior no indicador “Sinto forte ligação afectiva entre mim e a organização (2,89), como se pode observar na Tabela H7 do Anexo H. A maior incidência de pontuação neste indicador já havia ocorrido no grupo dos expatriados. Neste indicador destaca-se a existência de 19,4% de respostas de categoria “não se aplica”, ou seja, colaboradores que não se identificam com esta dimensão. Salienta-se ainda que no indicador “Tenho orgulho em dizer que faço parte desta organização” existem 32,7% de respostas de categoria “não se aplica”, ver Tabela H8 do Anexo H.

#### ✓ **Compromisso Normativo**

No que diz respeito ao compromisso normativo dos expatriados, verificou-se que a avaliação destes colaboradores é superior no indicador “Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria deixar a minha organização agora” (3,24), como se pode observar na Tabela H9 do Anexo H.

Destaca-se no indicador anteriormente mencionado 35,7% de respostas de categoria 4 (ver Tabela H10 do Anexo H). No entanto, os três indicadores situam-se acima do ponto central da escala (Tabela H9 do Anexo H). Por sua vez, nenhum colaborador atribuiu categoria 5 no indicador “Se recebesse uma oferta de emprego melhor não seria correcto sair da empresa” (ver Tabela H10 do Anexo H).

Relativamente aos indicadores do compromisso normativo nos colaboradores não expatriados, destaca-se como sendo superior a avaliação no indicador “Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria deixar a minha organização agora” (3,33), ver Tabela H11 do Anexo H. Obteve-se neste indicador 41,8% de respostas de categoria 4 (ver Tabela H12 do Anexo H). Este já havia sido o indicador com maior impacto no grupo dos expatriados.

### ✓ **Compromisso Continuidade**

No que diz respeito ao compromisso de continuidade dos expatriados, verificou-se que a avaliação destes colaboradores é superior nos indicadores “Continuo nesta organização porque, se saísse, teria de fazer sacrifícios pessoais” (3,21) e “Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria entrar noutra” (3,19), como podemos constatar na Tabela H13 do Anexo H.

Destaca-se o indicador “Continuo nesta organização porque, se saísse, teria de fazer sacrifícios pessoais”, com 38,1 % de respostas de categoria 4 (ver Tabela H14 do Anexo H). Todos os indicadores deste compromisso situam-se acima do ponto central da escala (Tabela H13 do Anexo H).

No que diz respeito ao compromisso de continuidade dos não expatriados, verificou-se que a avaliação destes colaboradores é superior nos indicadores “Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria entrar noutra” (3,81) e “Sinto-me em dívida para com a minha organização” (3,74), ver Tabela H15 do Anexo H. Ainda nestes indicadores, destacam-se 56,1% de respostas de categoria 4, em ambos os casos (ver Tabela H16 do Anexo H).

Em suma, ao nível do compromisso afectivo, a maioria dos expatriados e não expatriados consideram que permanecem na organização porque sentem uma forte ligação afectiva para com a sua organização. Verifica-se que existe um maior número de não expatriados que não se identifica com as afirmações do índice do compromisso afectivo e as médias de identificação são genericamente mais elevadas no grupo dos expatriados. O facto de estar ou não expatriado manifesta um maior envolvimento afectivo com a empresa.

Já no que diz respeito ao compromisso normativo, a maioria dos expatriados e não expatriados assumiram que não devem abandonar a organização, mesmo que a mudança de empresa lhes traga mais-valias. As médias de resposta dadas pelos colaboradores não expatriados são mais altas, ou seja, sentem que não devem abandonar a empresa mesmo que

isso lhes trouxesse vantagens ou com novas ofertas de emprego, com excepção do indicador não deixaria a empresa porque sinto obrigações com as pessoas que aqui trabalham.

Por fim, em relação ao compromisso de continuidade, enquanto os expatriados continuam na organização porque, se saíssem, teriam de fazer sacrifícios pessoais, os não expatriados mantêm-se na organização, porque dificilmente conseguiriam entrar noutra.

Como já observado, enquanto o compromisso afectivo tem maior impacto nos colaboradores expatriados (3,19), o de continuidade é mais elevado no grupo dos não expatriados (3,67). Sendo o compromisso normativo comum a ambos os grupos (3,10 expatriados e 3,07 nos não expatriado), ver Figura 30 e Tabelas 17H e 18H do Anexo H.

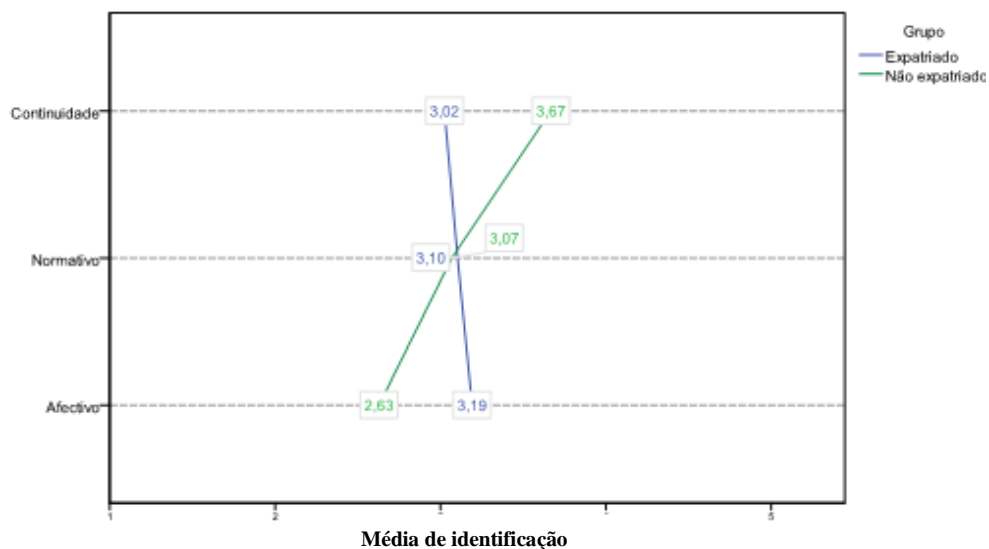
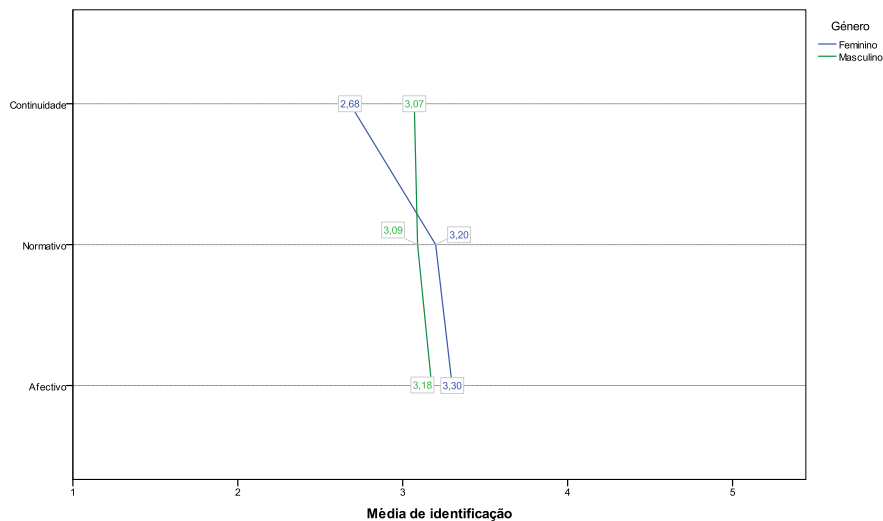


Figura 30: Média de identificação do compromisso ao nível de expatriados e não expatriados

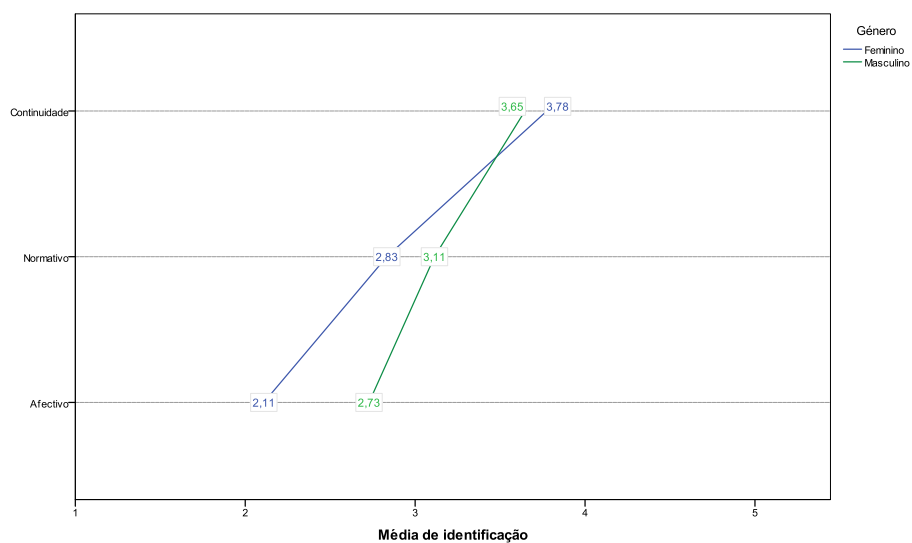
### 3.3.2 – Compromisso Organizacional em função da caracterização dos colaboradores

O compromisso de continuidade tem maior expressão nos colaboradores expatriados do género masculino (3,07) do que no feminino (2,68), sendo neste compromisso onde as diferenças são mais acentuadas, ver Figura 31 (Tabela H19 do Anexo H).



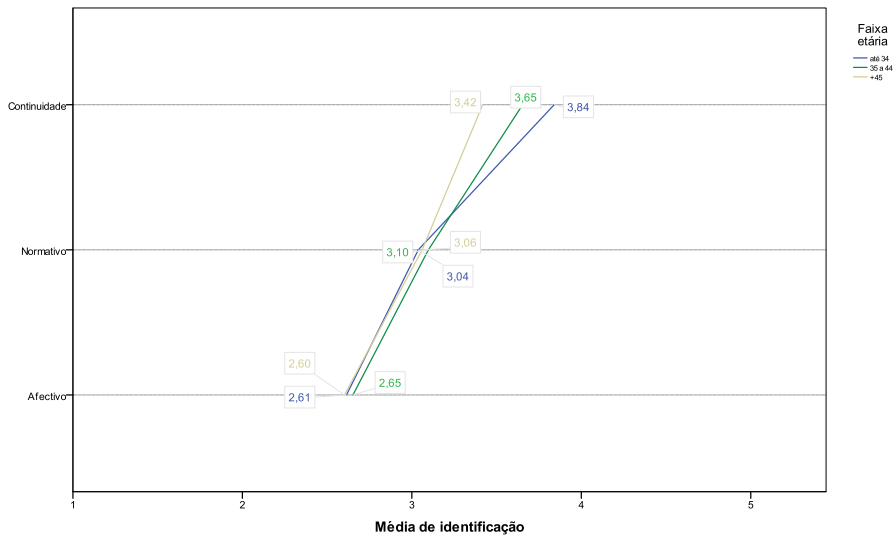
**Figura 31: Média de identificação do compromisso em função do género dos expatriados**

O compromisso afectivo manifesta-se pouco em ambos os géneros dos colaboradores não expatriados, no entanto, é ao nível deste compromisso que as diferenças são mais acentuadas (2,11 no género feminino e 2,73 no masculino), ver Figura 32 (Tabela H20 do Anexo H).



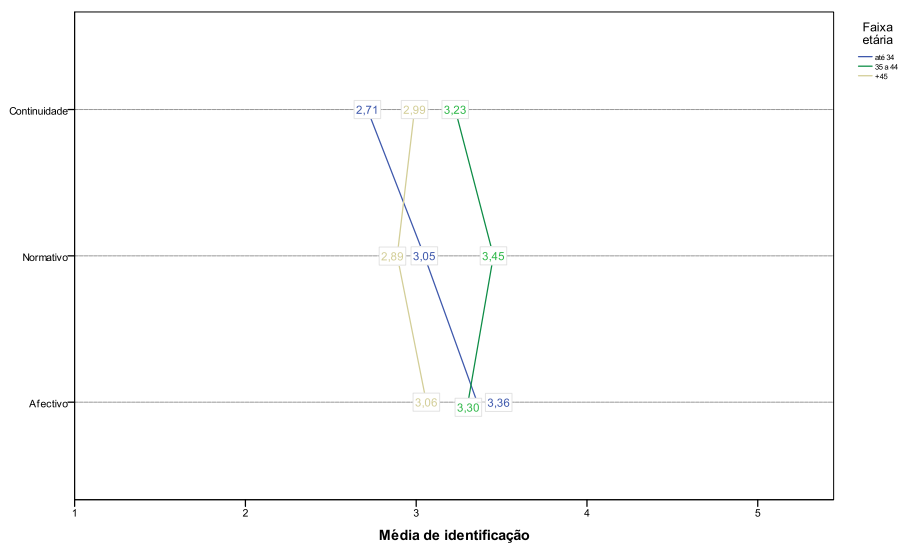
**Figura 32: Média de identificação do compromisso em função do género dos não expatriados**

Nos colaboradores expatriados, o compromisso de continuidade revela-se com valores mais elevados na faixa etária até aos 34 anos (3,84) e menos elevado na faixa etária acima dos 45 anos (3,42). Com o avanço da idade dos colaboradores diminui a identificação com o compromisso de continuidade (ver Figura 33 e Tabela H21 do Anexo H.). A identificação com os restantes níveis de compromisso é semelhante nos diferentes escalões etários.



**Figura 33: Média de identificação do compromisso em função da faixa etária dos expatriados**

No caso dos colaboradores não expatriados, o compromisso normativo manifesta-se de forma mais significativa na faixa etária dos 35 a 44 anos (3,45) e de forma menos pronunciada na faixa etária até aos 45 anos (2,89). Por sua vez, o de continuidade tem maior expressão na faixa etária dos 35 aos 44 anos (3,23) e menor destaque na faixa etária até aos 34 anos (2,71), como se pode observar na Figura 34. Isto significa que com o passar dos anos, tende a haver uma transição entre uma relação de afectividade para com a organização para uma situação em que o indivíduo permanece na mesma já não pela relação afectiva mas sim pela obrigação de lealdade à mesma (normativo) e pelos custos e prejuízos associados a uma possível saída da organização (continuidade), ver Figura 34 e Tabela H22 do Anexo H).



**Figura 34: Média de identificação do compromisso em função da faixa etária dos não expatriados**

O compromisso afectivo dos colaboradores expatriados é superior na Licenciatura e Bacharelato (3,55). Por sua vez, o compromisso normativo destaca-se mais na Pós-Graduação (3,44). Em suma para os colaboradores com o Ensino Secundário surge uma maior identificação com o compromisso de continuidade, como se pode constatar na Figura 35 (Tabela H25 do Anexo H).

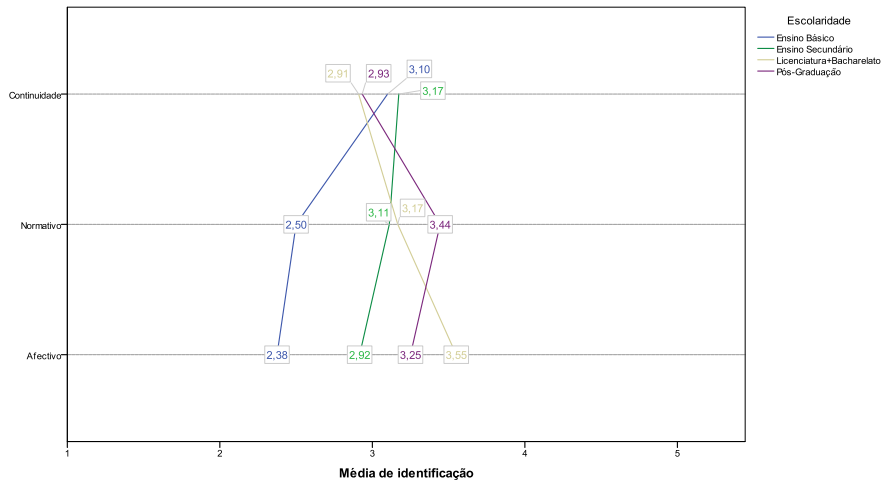


Figura 35: Média de identificação do compromisso em função da escolaridade dos expatriados

Para os colaboradores não expatriados os resultados são semelhantes. O compromisso afectivo e normativo atinge valores superiores nos colaboradores não expatriados detentores da Licenciatura e Bacharelato, tal como acontecia com os colaboradores expatriados, mas agora com valores médios menores (3,12 e 3,35 respectivamente). Destaca-se que o compromisso afectivo é menos elevado no Ensino Secundário (1,98), ver Figura 36. Destaca-se os colaboradores com a Licenciatura e Bacharelato que também se identificam mais com o compromisso de continuidade, mas agora com valores médios mais elevados (3,72), ver Figura 36 (Tabela H26 do Anexo H).

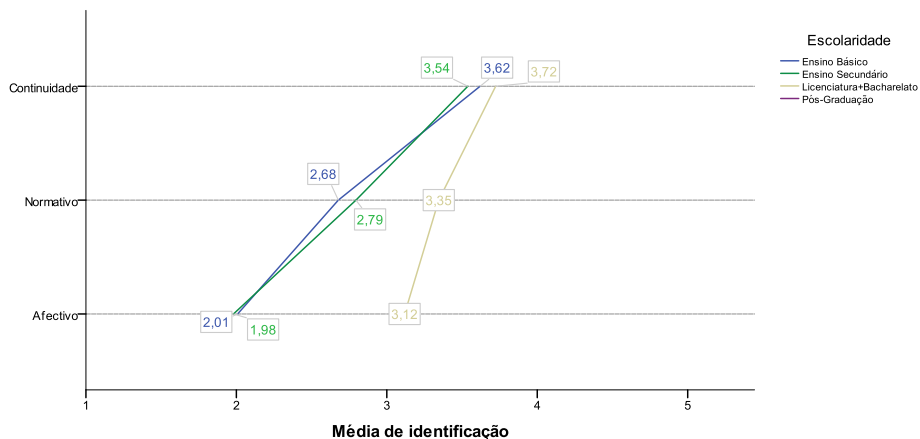
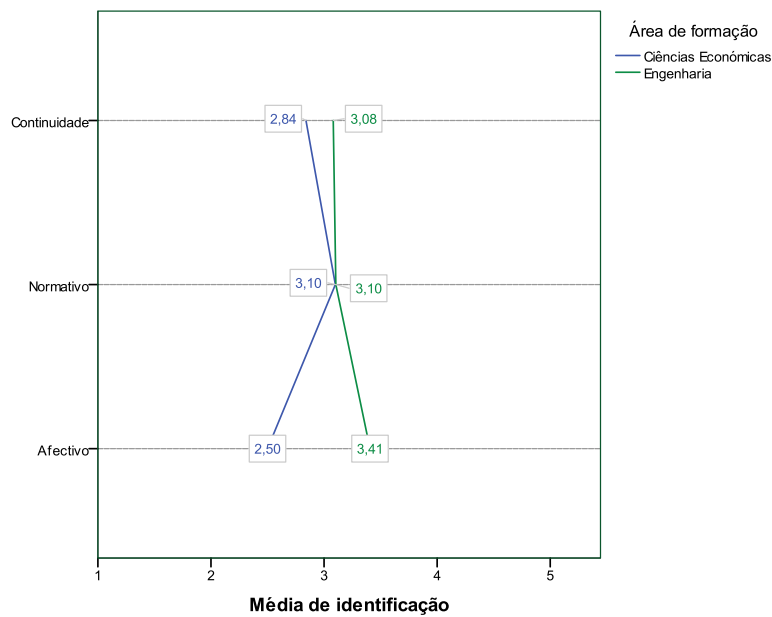


Figura 36: Média de identificação do compromisso em função da escolaridade dos não expatriados

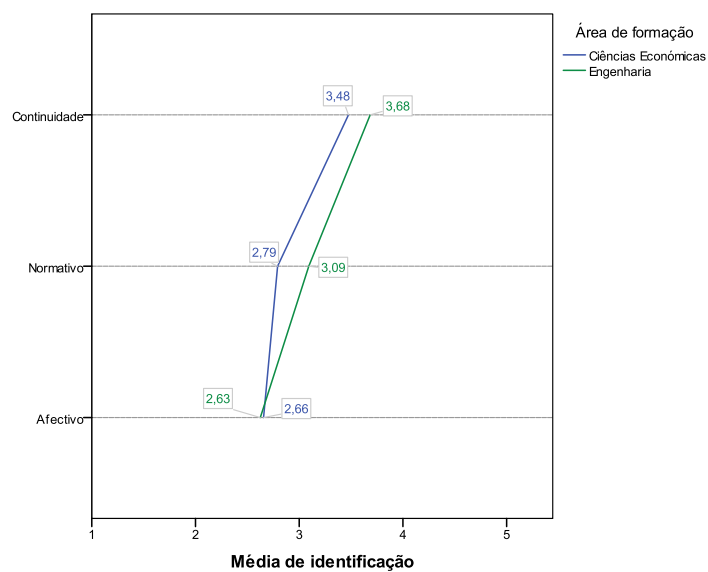


O compromisso afectivo é mais elevado nos colaboradores expatriados cuja área de formação académica é a Engenharia (3,41) e menos elevado na área de Ciências Económicas (2,50), como se pode constatar na Figura 37 (Tabela H23 do Anexo H).



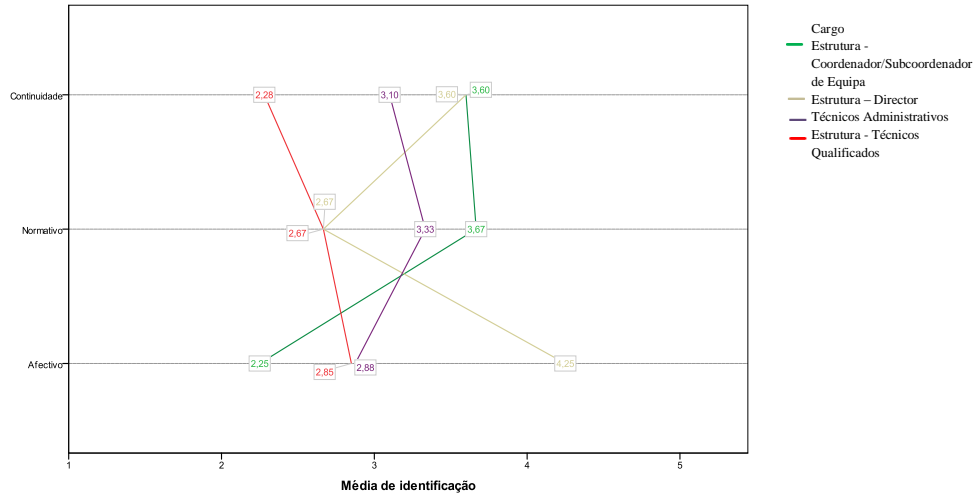
**Figura 37: Média de identificação do compromisso em função da área de formação académica dos expatriados**

Já no grupo dos não expatriados, o compromisso normativo e o de continuidade é mais significativo na área de Engenharia (3,09 e 3,68, respectivamente) e menos significativo nas Ciências Económicas (2,79 e 3,48, respectivamente), ver Figura 38 (Tabela H24 do Anexo H).



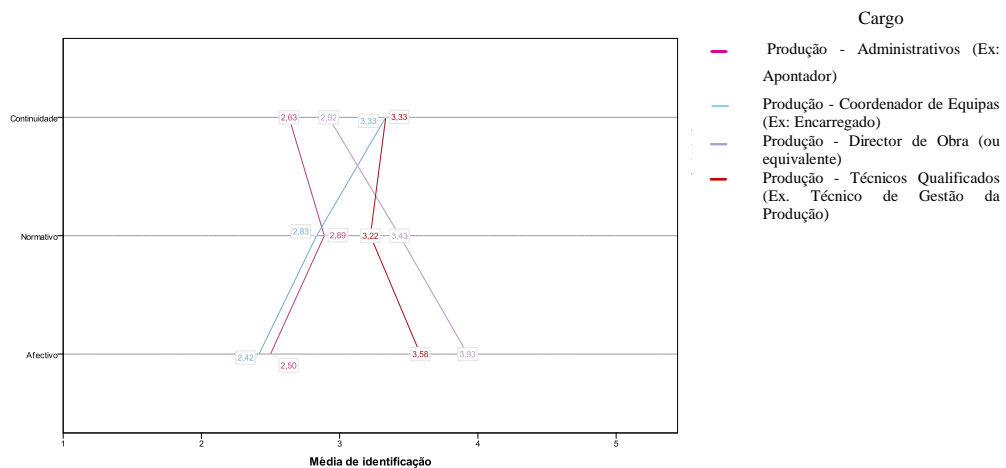
**Figura 38: Média da percepção do compromisso em função da área de formação académica dos não expatriados**

De entre os expatriados, o compromisso afectivo é superior nos Directores de Estrutura (4,25) e inferior nos Coordenadores/Subcoordenadores (2,25). O compromisso normativo e de continuidade assume-se como mais elevado nos Coordenadores/Subcoordenadores de Estrutura (3,67 e 3,60, respectivamente) e menos elevado nos Técnicos Qualificados de Estrutura (2,67 e 2,28, respectivamente), ver Figura 39 (Tabela H27 do Anexo H).



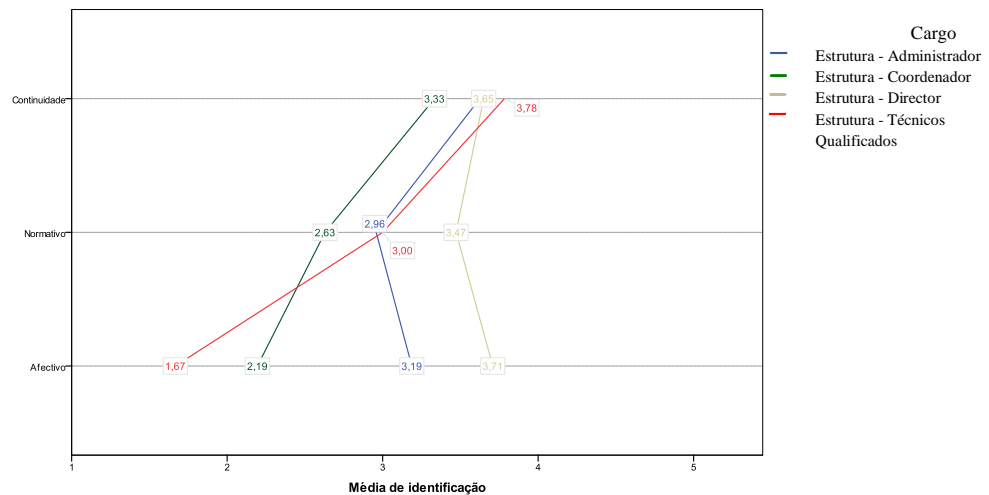
**Figura 39: Média de identificação do compromisso em função da ocupação profissional dos expatriados (Estrutura)**

No grupo dos expatriados, o compromisso afectivo atinge valores mais elevados nos Directores de Obra de Produção e menos elevados nos Coordenadores de Equipa (3,93 e 2,42, respectivamente), como se pode constatar na Figura 40 (Tabela H29 do Anexo H).



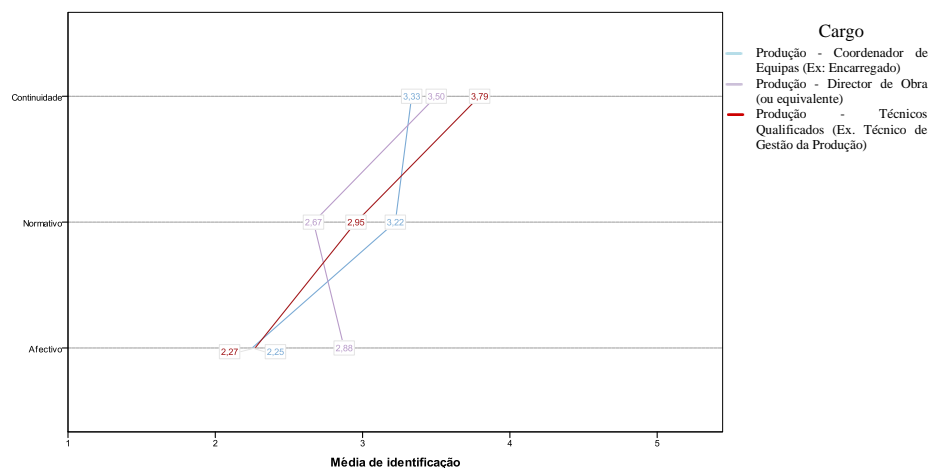
**Figura 40: Média de identificação do compromisso em função da ocupação profissional dos expatriados (Produção)**

De entre os não expatriados, o compromisso afectivo destaca-se de forma mais elevada nos Directores de Estrutura e de forma menos elevada nos Técnicos Qualificados (3,71 e 1,67, respectivamente), ver Figura 41 (Tabela H28 do Anexo H).



**Figura 41: Média de identificação do compromisso dos não expatriados ao nível da ocupação profissional (Estrutura)**

No grupo dos não expatriados, o compromisso normativo assume maior expressão nos Coordenadores de equipa (3,22), sendo menos elevado nos Directores de obra (2,67), como se pode constatar na Figura 42 (Tabela H30 do Anexo H).



**Figura 42: Média de identificação do compromisso dos não expatriados ao nível da ocupação profissional (Produção)**

### 3.4 – Práticas e Compromisso Organizacional

#### 3.4.1. Relação entre indicadores das práticas e dimensões do compromisso

Analisam-se de seguida as relações estabelecidas entre os vários indicadores de cada uma das práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos e os vários tipos de compromisso.

##### ✓ Recrutamento e Selecção

Existe uma relação moderada e positiva entre os três indicadores do Recrutamento e Selecção e o compromisso afectivo. Isto significa que todos os indicadores contribuem para o aumento

da ligação afectiva do colaborador à organização. Por serem relações positivas, podemos inferir que com a melhoria da percepção da qualidade das práticas teremos um aumento do compromisso. Destaca-se com maior intensidade, a relação entre o compromisso afectivo e o comprometimento da organização para com a Capacidade de adaptação cultural do expatriado (0,657). Este indicador relaciona-se, para além do compromisso afectivo, com o compromisso normativo (0,458), ver Tabela I1 dos Anexo I.

#### ✓ **Avaliação de Desempenho**

Existe uma relação moderada e positiva entre os quatro indicadores da Avaliação de Desempenho e o compromisso afectivo, o que significa que estas dimensões contribuem positivamente para a ligação afectiva do colaborador. Destaca-se a relação entre o compromisso afectivo e o Feedback sobre o desempenho (0,681). Por sua vez, as dimensões “Modelo de desempenho adequado para os expatriados” e “Justo reconhecimento do desempenho” para além de se relacionarem moderadamente com o afectivo, apresentam uma relação moderada com o compromisso normativo (0,503 e 0,453, respectivamente), ver Tabela I2 do Anexo I.

#### ✓ **Gestão de Carreiras**

Existem dois indicadores da Gestão de Carreiras que se correlacionam moderadamente e positivamente com o compromisso afectivo, nomeadamente: Desenvolvimento de novas funções na organização ou noutras do grupo e Promoção da carreira (0,636 e 0,573, respectivamente). O Desenvolvimento de novas funções contribui moderadamente para o incremento da ligação afectiva, bem como da normativa, apesar de ser em menor grau (0,434), ver Tabela I3 do Anexo I.

#### ✓ **Recompensas**

Existem três indicadores das Recompensas que contribuem de forma moderada e positiva para o compromisso afectivo: Informar aos colaboradores sobre os critérios para atribuição dos prémios, Remunerar de acordo com a função exercida e Atribuir regalias adequadas (0,623, 0,551, e 0,431, respectivamente). Por sua vez, duas das dimensões que contribuem significativamente para o compromisso afectivo, são também as que mais contribuem para o compromisso normativo: Remunerar de acordo com a função exercida e Atribuição de regalias adequadas (0,433 e 0,407, respectivamente), como podemos observar Tabela I4 do Anexo I.

### ✓ **Formação**

Ao nível da Formação, registaram-se baixas relações entre todos os indicadores e as várias formas de compromisso.

Salienta-se o indicador de Realização de acções de formação para melhor adaptação à cultura e língua que se relaciona, apesar de pouco, com o compromisso continuidade, mas no sentido oposto, isto é, quanto maior o compromisso da organização com a realização de acções cultural, menor é o compromisso continuidade (-0,241), ver Tabela I5 do Anexo I.

### ✓ **Estrutura**

Verifica-se praticamente ausência de relação entre as dimensões da Estrutura com as várias formas de compromisso. De entre os vários indicadores de Estrutura, o que contribui ligeiramente para o compromisso afectivo dos colaboradores é o compromisso da organização em torno da Política de viagens e gestão de férias (0,242). O indicador de Estrutura que se correlaciona moderadamente com o compromisso de continuidade é a Qualidade do alojamento e outras infra-estruturas de apoio (0,299), como se pode constatar na Tabela I6 do Anexo I.

### ✓ **Trabalho-Família**

Relativamente ao Trabalho-Família, destaca-se a baixa relação entre o compromisso normativo e a Integração profissional, social e académica (-0,207). Esta, por ser uma relação negativa, leva-nos a inferir que o aumento do apoio dado pela organização na Integração profissional, social e académica levará ao decréscimo do compromisso normativo. Este indicador apresenta ainda uma relação, embora pouco elevada, com o compromisso continuidade, mas no sentido inverso. Isto é, quanto maior o compromisso da organização com a integração do colaborador, menor o compromisso continuidade (-0,379), ver Tabela I7 do Anexo I.

Por sua vez, a Criação de planos de saúde apresenta alguma relação, apesar de negativa, com o compromisso normativo. Isto é, quanto maior o compromisso da organização com a Criação de planos, menor é o compromisso normativo (-0,306), ver Tabela I7 do Anexo I.

### ✓ Repatriação

As duas dimensões da Repatriação que contribuem moderadamente para o compromisso afectivo são: Planeamento adequado da repatriação e Suporte organizacional por parte da sede (0,464 e 0,416 respectivamente). O Planeamento adequado da repatriação para além de contribuir para o compromisso afectivo contribui também para o desenvolvimento do compromisso normativo (0,414). A Atribuição de um mentor para ajudar no processo de repatriação também contribui para o compromisso normativo (0,447), ver Tabela I8 do Anexo I. Por sua vez, a Formação para o cargo a exercer, a Recolocação do indivíduo em funções adequadas e o Planeamento adequado da repatriação apresentam alguma relação, embora pouco significativa, com o compromisso de continuidade, mas no sentido inverso, isto é, quanto maior o compromisso da organização com estas dimensões, menor o compromisso de continuidade (-0,382, -0,235 e -0,229, respectivamente), como se pode observa na Tabela I8 do Anexo I.

#### **3.4.2. Práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos e Compromisso Organizacional**

De seguida é analisada a relação entre os índices criados para representar as práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos e o compromisso organizacional.

Para esse efeito procedeu-se à determinação do coeficiente de correlação de Pearson entre os índices das práticas de gestão e os três índices de compromisso (ver Tabela 5) e também à execução dos modelos de regressão linear para cada dimensão do compromisso. Como o grupo de análise é composto por 42 observações, estas são em número insuficiente para construir um modelo de regressão adequado, de acordo com o número de variáveis explicativas no modelo, em cada dimensão de compromisso. De qualquer forma os modelos foram construídos e os resultados apresentam-se nas Tabelas I9 a I11 do Anexo I. No entanto, é possível verificar que a qualidade dos modelos não é elevada, sendo mesmo fraca nos compromissos normativo e de continuidade. Por este facto, a análise será feita através dos indicadores de correlação construídos.

Podemos verificar desde já uma relação forte e positiva entre a Avaliação de Desempenho e o compromisso afectivo (0,759).

Por sua vez, existe também uma relação intensa e positiva entre o Recrutamento e Selecção e a Gestão de Carreiras o compromisso afectivo (0,669 e 0,654, respectivamente).

É de salientar ainda a relação entre a dimensão de Recompensas e a Repatriação com o compromisso afectivo que é moderada e positiva (0,547 e 0,418, respectivamente, ver Tabela 5).

Existe uma relação de intensidade média entre o compromisso normativo e as Recompensas e entre esta forma de compromisso e a Avaliação de Desempenho (0,548 e 0,516). Por último, verifica-se a existência de uma relação positiva embora média baixa entre o compromisso de continuidade e as Recompensas (0,401), ver Tabela 5.

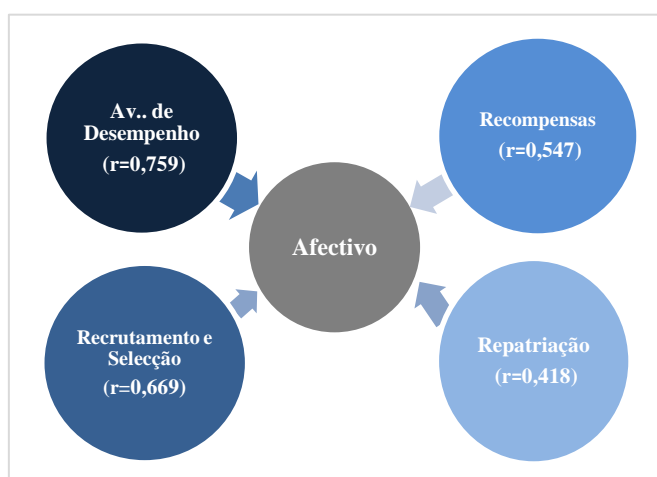
**Tabela 5: Relação entre as Práticas e o Compromisso Organizacional**

		Afectivo	Normativo	Continuidade
<b>Pearson</b> <b>(r)</b>	Recrutamento e Selecção	0,669**	0,347*	0,076
	Avaliação de Desempenho	0,759**	0,516**	0,210
	Gestão de Carreiras	0,654**	0,435*	-0,076
	Recompensas	0,547**	0,548**	0,401*
	Formação	-0,180	0,080	-0,032
	Repatriação	0,418*	0,321	-0,135

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Em resumo salienta-se de seguida a influência que cada prática da Gestão Internacional de Recursos exerce sobre cada tipo de Compromisso Organizacional.



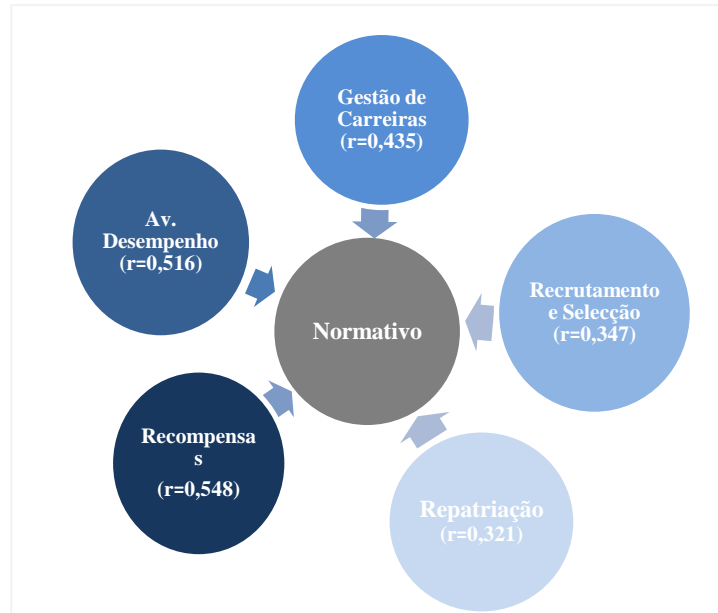
**Figura 43: Relação entre práticas e o compromisso afectivo**

Ao nível do compromisso afectivo, caso a empresa pretenda aumentar este tipo de compromisso deverá comprometer-se ao nível da Avaliação de Desempenho (Figura 43). Desta forma a percepção da implementação de um modelo de avaliação adequado e a existência de feedback sobre o desempenho irão contribuir positivamente para uma maior sensação de pertença, fidelidade e orgulho para com a organização.

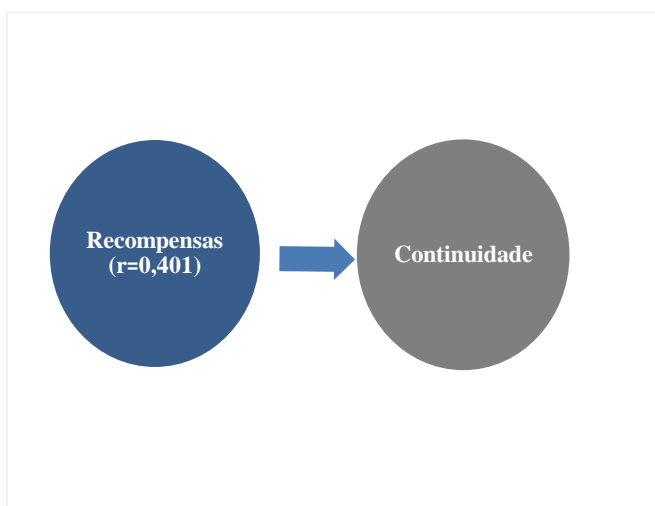
Para aumentar esta forma de compromisso, a empresa pode comprometer-se também ao nível do Recrutamento e Selecção (seleccionando entre os vários candidatos os que revelarem

maior facilidade de adaptação cultural) e das Recompensas (através do enriquecimento da informação dada aos colaboradores sobre os critérios para atribuição dos prémios, da Remuneração de acordo com a função exercida e da Atribuição de regalias adequadas, Figura 43).

No que toca ao compromisso normativo, se a empresa quiser aumentar esta forma de compromisso deverá comprometer-se ao nível do sistema de recompensas instituído na organização (Figura 44). Desta forma, as regalias atribuídas aos colaboradores e a forma como estes são remunerados pelas suas funções relaciona-se positivamente com a obrigação moral de permanência na organização. Por sua vez, o compromisso normativo também pode ser aumentado através da Avaliação de Desempenho. Assim, a percepção de um Modelo de desempenho equitativo e o Justo reconhecimento do desempenho irão também contribuir para o sentimento de obrigação quanto à permanência na organização (Figura 44).



**Figura 44: Relação entre práticas e o compromisso normativo**



**Figura 45: Relação entre as Recompensas e o compromisso de continuidade**

Por término, no que respeita ao compromisso de continuidade, se a intenção for uma mera estratégia de retenção, sem valorizar a ligação afectiva, é necessário que a empresa se comprometa com as Recompensas. Assim, a percepção da existência de um sistema de remunerações competitivo, ao nível do valor de mercado, leva a que os colaboradores não queiram deixar a organização pela sensação de potenciais perdas (Figura 45).



## CAPITULO IV - CONCLUSÕES

A Gestão Internacional de Recursos Humanos é constituída pelas seguintes componentes: Recrutamento e Selecção - identificação, atracção e selecção de um leque de candidatos qualificados para as vagas disponíveis (Roberts, 2004); Formação -desenvolvimento das competências dos colaboradores (Cardim *et al.* 1998); Gestão de Carreiras - desenvolvimento da carreira dos colaboradores (Sparow e Hiltrop, 1994); Compensação e Motivação - estimulação do nível de motivação dos colaboradores através de remunerações justas; Avaliação do Desempenho - determinação do desempenho dos colaboradores (Harzing e Ruysseveldt, 1995); Equilíbrio Trabalho-Família - implementação de políticas que visem atenuar o stress trazido pela assumpção de uma missão internacional, quer para o expatriado quer para a sua família (Shortland, 2007) e Repatriação - assegurar o regresso do expatriado ao país de origem (Harvey e Moeller, 2009).

Segundo Meyer e Allen (1990), o compromisso é um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização e tem implicações para a decisão deste continuar ou não membro da mesma. O compromisso organizacional pode ser agrupado em três grandes categorias: afectiva (pretende-se avaliar a ligação afectiva do colaborador à organização); normativa (o objectivo é analisar o sentimento de obrigação e de dever moral dos colaboradores para com a organização) e de continuidade (tem-se como intuito analisar o sentimento de necessidade dos colaboradores em permanecer na organização, devido aos investimentos feitos na mesma).

No âmbito da análise dos resultados, segundo a percepção dos colaboradores expatriados, a prática para com a qual existe maior nível de comprometimento por parte da U.P- Angola, é a Formação, seguida do Equilíbrio Trabalho-Família, da Estrutura e das Recompensas. Por sua vez, a prática com a qual existe menor nível de comprometimento da organização, é a Repatriação, seguida da Gestão de Carreiras, do Recrutamento e Selecção e da Avaliação de Desempenho.

No que diz respeito à Formação, os resultados revelam-nos que esta prática é avaliada positivamente sobretudo nos colaboradores do género masculino, com idade superior a 45 anos, nos detentores do Ensino Básico, ou nos colaboradores de formação superior em Ciências Económicas, na ocupação profissional de Director de Estrutura e de Coordenador de Equipa (Produção). Assim, os expatriados avaliam positivamente o comprometimento da U. P. - Angola para com o desenvolvimento das competências dos colaboradores, através da

realização de acções de formação profissional e de acções de formação cultural para a aprendizagem dos valores e princípios de uma cultura. Este resultado é congruente com a política desenvolvida pelo Grupo Construtor face à Formação (investimento no desenvolvimento dos colaboradores, através de projectos formativos).

Segundo Brewster, Sparrow e Vernon (2007), o Equilíbrio Trabalho-Família é uma das preocupações actuais para os Gestores de Recursos Humanos. Os resultados mostram-nos que, segundo a percepção dos colaboradores, a organização tem-se comprometido com o desenvolvimento de políticas que visam o equilíbrio Trabalho-Família, de forma a combater o stress vivido pela Expatriação. Assim, esta é a prática, a seguir à Formação, em que os expatriados avaliam de forma mais elevada o comprometimento da U.P.- Angola, principalmente no Apoio na integração profissional, social e académica e nos Planos de saúde para o expatriado e para a sua família.

Por sua vez, e como já foi referido, a Repatriação é a prática pior classificada ao nível do comprometimento da organização.

O processo de repatriamento continua a ser um grande desafio para as organizações e algumas apresentam ainda dificuldade em saber como preparar cuidadosamente esta etapa (Gregersen and Black, 1995; Pickard and Brewster, 1995; Caligiuri e Colakoglu and Lazarova, 2001 referido por Culigiuri, 2007).

Assim, dada a importância que este processo assume para o indivíduo, é fundamental que a organização: (1) prepare o expatriado no seu regresso ao país de origem; (2) facilite o reajuste do mesmo à cultura do seu país, de forma a evitarem-se os choques culturais e (3) forneça informação sobre as particularidades do novo cargo a ocupar pelo colaborador no país de origem, reduzindo o stress e a ansiedade gerados pela Repatriação. A percepção do nível de comprometimento da organização para com esta prática é baixa em ambos os géneros, no entanto, tem maior destaque nos colaboradores com idade superior a 45 anos, nos níveis de escolaridade mais baixos, formados em Ciências Económicas e nas diferentes ocupações profissionais, com excepção dos Director de Estrutura e Director de Produção.

Segundo Benson (2010), a assumpção de uma missão internacional é percebida de forma positiva pelos colaboradores, pois permite-lhes o desenvolvimento de competências e oportunidades de crescimento. Mas por outro lado, envolve riscos, nomeadamente a possibilidade de despromoção no regresso ao país de origem. Assim, a Gestão de Carreiras é

bastante útil para o desenvolvimento da carreira do indivíduo. No entanto, segundo a avaliação dos expatriados, o compromisso da organização para com esta prática é percebido de forma pouco elevada, embora seja mais significativo quando comparado com a Repatriação. Os resultados revelam-nos que a percepção do nível de comprometimento da organização para com esta prática, destaca-se sobretudo nos expatriados do género feminino, com idade inferior a 34 anos, detentores da Licenciatura e Bacharelato, formados em Ciências Económicas e cuja ocupação profissional é a de Director de Estrutura e de Técnico Qualificado de Produção.

No que toca à Avaliação de Desempenho, o Grupo Construtor refere que garante o reconhecimento do desempenho dos colaboradores na prossecução dos objectivos da empresa. No entanto, os resultados revelam-nos que o comprometimento sentido pelos colaboradores ao nível do Justo reconhecimento do desempenho é baixo.

No que concerne ao compromisso organizacional, o compromisso afectivo é o que mais se destaca no grupo dos expatriados. Nomeadamente, assume valores mais elevados nos expatriados com as seguintes características: pertencentes ao género feminino, nos mais jovens, nos detentores da Licenciatura e Pós-Graduação, nos formados em Engenharia, na ocupação profissional de Director de Estrutura e de Director de Obra (Produção).

No grupo dos não expatriados, é o compromisso de continuidade que atinge valores mais elevados. Este assume maior destaque nos expatriados do género feminino, com a faixa etária entre os 35 a 44 anos, nos detentores da Licenciatura e Bacharelato, formados na área de Engenharia, na ocupação profissional de Técnico Qualificado de Estrutura e de Técnico Qualificado de Produção.

Por sua vez, o compromisso normativo destaca-se em ambos os grupos (expatriados e não expatriados). Nos colaboradores expatriados, o compromisso normativo tem maior expressão no género feminino, aumenta com o nível de habilitações, nas ocupações profissionais de Coordenador/Subcoordenador e de Director (Estrutura) e de Técnicos qualificados e Directores de obra (Produção). No que respeita aos colaboradores não expatriados, o compromisso normativo tem maior destaque nos expatriados do género masculino, na faixa etária dos 35 a 44 anos, detentores da Licenciatura e Bacharelato, formados na área de Engenharia, na ocupação profissional de Director de Estrutura e de Coordenador de Equipa (Produção).

Podemos, assim, inferir que os expatriados dividem-se entre a ligação afectiva à organização e o sentimento de obrigação em permanecer na mesma. O que faz algum sentido, na medida em que, o envolvimento do colaborador numa missão internacional, implica que o mesmo tenha simpatia, afecto e orgulho em pertencer à organização e preocupação com o destino da mesma. Neste caso específico, o compromisso afectivo parece não ter esmorecido com o desenrolar da missão (até têm este compromisso superior ao grupo dos não expatriados). No entanto, os não expatriados, ao invés de estarem na organização por questões afectivas, estão sobretudo por sentirem necessidade e/ou obrigação em permanecer na mesma.

Os autores Bambacas e Bordia (2009) colocam uma questão bastante importante, que vai de encontro ao objectivo do presente trabalho: qual o tipo de compromisso desenvolvido nos colaboradores através das suas práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos?

O nível de comprometimento da organização, em primeiro lugar, para com a Avaliação de Desempenho e de seguida para com o Recrutamento e Selecção, as Recompensas e a Repatriação contribui de forma elevada para o compromisso afectivo dos colaboradores. Salienta-se ainda, que a dimensão “Política de viagens e gestão de férias”, pertencente ao Equilíbrio Trabalho-Família contribui moderadamente para o compromisso afectivo dos colaboradores.

Por sua vez, o compromisso da U.L. – Angola, em primeiro lugar, para com as Recompensas e de seguida para com a Avaliação de Desempenho e a Gestão de Carreiras, contribui moderadamente para o compromisso normativo. O comprometimento perante o Recrutamento e Selecção e a Repatriação tem uma relação fraca com o compromisso normativo. É de referir ainda que quanto maior a atribuição de planos de saúde para o expatriado e para a sua família, menor é o compromisso normativo dos expatriados.

Não há nenhuma prática que contribua de forma elevada para o compromisso de continuidade (destaca-se no entanto, a prática de Recompensas e ainda, a Qualidade do alojamento e outras infra-estruturas de apoio (Estrutura), que contribuem significativamente para o compromisso instrumental). Por outro lado, quanto maior o Apoio dado pela organização na integração profissional, social e académica do expatriado e da sua família menor é o compromisso instrumental).

O presente trabalho apresenta a limitação da dimensão dos dados recolhidos, principalmente na dimensão do grupo dos colaboradores expatriados. A existência de maior quantidade de

informação poderia permitir maior qualidade, nomeadamente na construção dos modelos de regressão.

Por término, resta salientar que o trabalho desenvolvido permitiu por um lado inferir correlações entre as práticas e o compromisso afectivo e normativo e por outro lado, verificar poucas correlações entre as práticas e o compromisso instrumental. Assim, fica em aberto, a possibilidade de numa investigação futura se analisarem outras práticas que aqui não foram estudadas e que poderão compreender decisivamente o que norteia verdadeiramente o compromisso de continuidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, J. and Meyer J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Aubé, C., Vincent. R. & Morin. E. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 479-495.
- Bambacas, M. & Bordia, P. (2009). Predicting different commitment components: The relative effects of how career development HRM practices are perceived. *Journal of Management and Organization*, 15, 224-240.
- Benson, J. & Pattie, M. (2008). Is expatriation good for my career? The impact of expatriate assignments on perceived and actual career outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1636 - 1653.
- Bloemer, J. (2010). The psychological antecedents of employee referrals. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 1769 – 1791.
- Breakwell, G., Hammond, S., & Fife-Schaw, C., (2000). Research methods in psychology. London: Sage.
- Brewster (2004). European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, 14, 365-382.
- Brewster, C., Sparrow & Vernon, G. (2007). International Human resource management. London: CIPD.
- Caligiuri e Colakoglu, P. & Colakoglu, S. (2007). A strategy contingency approach to expatriate assignment management. *Human Resource Management Journal*, 17, 393.
- Cardim, J., Miranda, R., Pinhal, A. & Oliveira, C. (1998). Práticas de Formação Profissional. Lisboa: ISCTE.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups. A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-558.
- Conway, E. (2004). Relating career stage to attitudes towards the practices and commitment. Evidence of interaction effects. *European Journal of work and organizational psychology*, 13, 417–446.
- Gellatly, I., Hunter, K., Currie, L. & Irving, P. (2009). HRM practices and organizational commitment profiles. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 869–884.

- 📖 Ghauri, P., Gronhaug, K. & Kristianslund, I. (1995) “*Research Methods in Business Studies*”. New York: Prentice Hall.
- 📖 Guerrero, S. & Herrbach, O. (2009). Manager organizational commitment: a question of support or image? *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 1536.
- 📖 Hair, J.; Anderson, R.; Tathan, R. e Black, W. (1995), *Multivariate Data Analysis with Readings*. Maxwell Macmillan International, Nova Jersey
- 📖 Harvey, M. & Moeller, M. (2009). Expatriate managers: A historical review. *International Journal of Management Review*, 11, 275-296.
- 📖 Harzing, A. & Ruysseveldt, J. (1995) *International Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- 📖 Haslberger, A. & Brewster, C. Capital Gains: expatriate adjustment and the psychological contract in international careers. *Human Resource Management*, 48, 379-397.
- 📖 Hiltrop & Sparrow (1995). The Changing Role of HR Managers in Europe. *European Management Journal*, 13, 91-98.
- 📖 Hunter, L. & Thatcher, S. (2007). Feeling the heat: effects of stress, commitment and job experience on job performance. *Academy of Management Journal*, 50, 953-968.
- 📖 Jegadeesan, G. (2007). Job satisfaction: Conceptual framework. *Business Source Complete*, 6, 53-60.
- 📖 Kirkbride, P. (1994). *Human Resource Management in Europe*. London: Routledge.
- 📖 Landry, G., Pannacio & Vandenberghe (2010). Dimensionality and consequences of employee commitment to supervisors: a two study examination. *The Journal of Psychology*, 144, 285–312.
- 📖 Lee, H. (2006). Determinants of the adjustment of expatriate managers to foreign countries (2006). *International Journal of Management*, 23, 302-311.
- 📖 Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- 📖 Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- 📖 Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: CA, Sage.
- 📖 Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.
- 📖 Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

- 📖 Meyer, J. P. & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319-331.
- 📖 Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovich, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- 📖 Miguel Pinha C.; Arménio R.; Rita Campos C.; Carlos C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH, Lda.
- 📖 Pina e Cunha, M. e Rego, A. (2003). *A Essência da Liderança*. RH Editores.
- 📖 Mottaz, C. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41, 467-482.
- 📖 Nascimento, J. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo do Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. Projecto de Mestrado em Comportamento Organizacional e de Gestão, ISCTE.
- 📖 Neves, José G.; Lopes, A; Ramalho, N. Employee Motivation Survey – Relatório de diagnóstico organizacional de uma empresa multinacional do sector automóvel a operar em Portugal, 2005 (Relatório técnico).
- 📖 Olsen, J. & Martins, L. (2008). The effects of expatriate demographic characteristics on adjustment. *Human Resource Management*, 48, 311-328.
- 📖 Pereira, A. (2006). *Spss, Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. Edições Sílabo.
- 📖 Puccino, S. (2005). The right mix of expatriate employee compensation components. *Benefits & Compensation Digest*, 4, 30.
- 📖 Roberts, G. (2004). *Recruitment and Selection*. London: CIPD – Chartered Institute of Personnel Development.
- 📖 Shortland, S. & Cummins, S. (2007). Work life balance expatriates reflect the international dimension. *Global Business and Organizational Excellence*, 26, 28.
- 📖 Sparrow, P. & Hiltrop, J (1994). *European Human Resources Management*. New York: Prentice Hall.
- 📖 Stephen, J. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *Journal of Organizational Behavior*, 6, 4.
- 📖 Whitener, E. (2001). Do how commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535.
- 📖 Yuwen, Liu. (2009). Perceived organizational support and organizational commitment (2007). *Personnel Review*, 38, 307-319.



## ANEXOS

### **Anexo A – Definição de Multinacional e Globalização**

**Multinacional** - Segundo Lee (2006), uma multinacional é o nome dado a uma empresa que decide expandir a sua carteira de negócios para o mercado internacional, por intermédio das suas filiais. As multinacionais exercem controlo directo sobre as políticas das empresas filiadas, implementando estratégias de negócio nas suas diversas áreas, nomeadamente: Produção, Marketing, Finanças e Recursos Humanos.

**Globalização** - É um fenómeno relativamente recente que surgiu no final do século XX. Este acontecimento resultou da convergência de forças económicas e sociais, dos interesses, compromissos, valores, desafios e oportunidades que se faziam sentir no período mencionado (Shortland, 2007).

### **Anexo B – Principais ajudas de custo de um pacote de Compensação Internacional**

(Harzing e Ruysseveldt, 1995 e Brewster, Sparrow e Vernon, 2007)

(1) **Ajudas pelo custo de vida:** o seu objectivo é compensar a diferença entre as despesas do país de origem e as do país de acolhimento. São difíceis de determinar e dependem da inflação; (2) **Ajudas de custo para habitação:** o objectivo consiste em proporcionar ao colaborador a oportunidade de beneficiar de um nível de vida no país de acolhimento semelhante ao do país de origem; (3) **Ajudas de custo para educação:** têm como objectivo auxiliar a educação e a formação dos filhos dos expatriados. Estas ajudas de custo surgem relacionadas com os seguintes aspectos: formação linguística, materiais de apoio (livros), entre outros; (4) **Ajudas de custo de deslocação:** estas ajudas têm como objectivo facilitar a deslocação dos expatriados no país de acolhimento e (5) **Ajudas de custo diversas:** dependem do nível de antiguidade do expatriado. Os pagamentos englobam, entre outros, a manutenção de pessoal doméstico e clubes desportivos.

### **Anexo C – Avaliação de Desempenho**

**- Pelo gestor da sede** (Harzing e Ruysseveldt, 1995)

As vantagens são: familiaridade do avaliador com o trabalho do expatriado durante a sua carreira; domina o mesmo idioma; partilha os mesmos valores culturais, as mesmas crenças e a mesma identidade cultural do expatriado. Por sua vez, as desvantagens são as seguintes: o

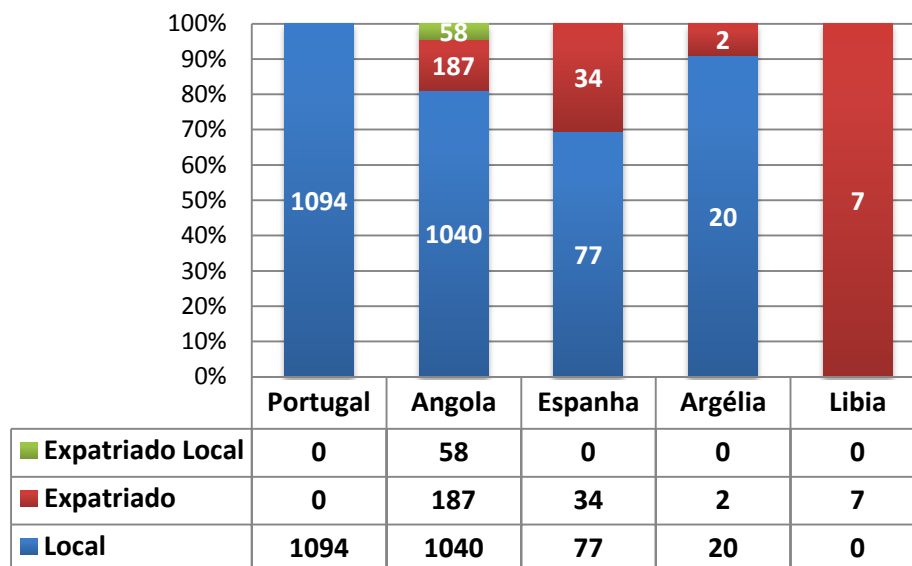
avaliador encontra-se geograficamente distante do expatriado, o que limita a capacidade de acompanhar a sua performance.

**- Pelo supervisor do país de acolhimento (Harzing e Ruysseveldt, 1995)**

As vantagens são: familiarização do avaliador com a cultura do país de acolhimento; capacidade para avaliar as competências do colaborador devido às interações constantes com o colaborador. Enquanto as desvantagens são: preconceitos culturais; barreiras linguísticas e falta de sintonia com os objectivos globais da organização.

**Anexo D – Caracterização da População**

**Tabela D1: Distribuição geográfica dos colaboradores locais, expatriados e expatriados locais (Total do Grupo Construtor)<sup>11</sup>**



Legenda: ■ Total: 230 expatriados (9%); ■ Total: 58 expatriados locais (2%); ■ Total: 2231 não expatriados (89%) e Total de Colaboradores: 2519

<sup>11</sup> Os dados apresentados são de 2010. Definição de Expatriado Local: Vínculo e actividade no país referido, mas originário de outro país; Expatriado: Vínculo a Portugal e actividade no país referido e Local: Vínculo e actividade no país de que é origem

**Tabela D2: Distribuição geográfica dos colaboradores locais, expatriados e expatriados locais**

Geografia	Local	Expatriado	Expatriado Local	Total
<b>Portugal</b>	1094	0	0	1094
<b>Angola</b>	1040	187	58	1285
<b>Espanha</b>	77	34	0	111
<b>Argélia</b>	20	2	0	22
<b>Libia</b>	0	7	0	7

**Tabela D3: Total de expatriados em Angola/colaboradores nacionais**

Grupo Construtor	Feminino	Masculino	Total
Expatriados na U. P – Angola	12	105	117
U. P. – Portugal	37	371	408

**Tabela D4: Escalão etário dos colaboradores em Angola**

	Escalão etário					Total
	"18 a 34"	"35 a 44"	"45 a 54"	"55 a 64"	"65 ou mais"	
Expatriados na U. P - Angola	22	42	37	13	3	117
U. P. - Portugal	70	122	126	88	2	408

**Tabela D5: Nº de colaboradores expatriados com ou sem Licenciatura**

Grupo Construtor	Com Licenciatura	Sem Licenciatura	Total
Expatriados na U. P. - Angola	20	97	117
U. P. – Portugal	97	311	408

## Anexo E – Questionário do Compromisso e Expatriação

### Investigação sobre Expatriação e Compromisso Organizacional

O questionário que se introduz é realizado no âmbito da Tese de Mestrado de uma aluna do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE). Tem como objectivo recolher a opinião dos colaboradores do Grupo Construtor sobre as componentes da Gestão Internacional de Recursos Humanos enquanto parte integrante da política de expatriação, bem como aferir o tipo de compromisso organizacional predominante.

Os dados recolhidos serão tratados confidencialmente.

#### Instruções de preenchimento

Neste questionário (composto por dois grupos) não há respostas certas nem erradas. O que nos interessa é a sua opinião. Responda, por favor, a todas as questões apresentadas.

Muito Obrigada pela sua colaboração,

Mafalda Figueiredo

A) Actualmente Expatriado	<input type="checkbox"/>	B) Já estive expatriado	<input type="checkbox"/>	C) Nunca estive expatriado	<input type="checkbox"/>
---------------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------

#### Escolha a opção mais adequada à sua situação:

Se assinalou A) ou B) responda às questões do Grupo I, se nunca esteve expatriado responda **apenas** ao Grupo II.

#### Grupo I. Práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos

A. Indique-nos se a empresa onde trabalha se comprometeu a:

##### Recrutamento & Selecção

	Nada Comprometida ↓			Extremamente Comprometida ↓	
	①	②	③	④	⑤
1. Assegurar competências técnicas e domínio linguístico	①	②	③	④	⑤
2. Avaliar a capacidade de adaptação cultural	①	②	③	④	⑤
3. Analisar a situação familiar (apoio e/ou condições favoráveis à expatriação)	①	②	③	④	⑤

**Avaliação de desempenho**

	Nada Comprometida ↓			Extremamente Comprometida ↓	
	①	②	③	④	⑤
4. Garantir que o modelo de desempenho seja adequado para quem é expatriado (considerando as limitações do país de destino)	①	②	③	④	⑤
5. Dar feedback sobre o desempenho e esclarecer as metas esperadas a atingir	①	②	③	④	⑤
6. Introduzir acções correctivas para incrementar o desempenho	①	②	③	④	⑤
7. Fazer um justo reconhecimento do desempenho	①	②	③	④	⑤

**Gestão de Carreiras**

	Nada Comprometida ↓			Extremamente Comprometida ↓	
	①	②	③	④	⑤
8. Desenvolver novas funções na empresa ou noutras do grupo	①	②	③	④	⑤
9. Clarificar a via para a promoção da sua carreira na empresa ou noutras do grupo	①	②	③	④	⑤
10. Proporcionar aconselhamento de carreira adequado	①	②	③	④	⑤
11. Desenvolver um manual e/ou workshops para esclarecimento de questões relacionadas com a carreira	①	②	③	④	⑤

**Determinantes de Recompensas**

	Nada Comprometida ↓			Extremamente Comprometida ↓	
	①	②	③	④	⑤
12. Remunerar de acordo com a função exercida	①	②	③	④	⑤
13. Informar, com clareza, sobre os critérios para atribuição dos prémios e bónus	①	②	③	④	⑤
14. Atribuir regalias (prémios e bónus) adequadas	①	②	③	④	⑤
15. Indexar as remunerações ao nível de desempenho	①	②	③	④	⑤
16. Remunerar o trabalho efectuado de acordo com os valores do mercado no sector	①	②	③	④	⑤

**B. Formação Profissional** – No seu caso pessoal, a empresa proporcionou-lhe formação profissional no âmbito da sua preparação para a expatriação?

Sim  Não

Se respondeu afirmativamente continue a responder às questões seguintes, caso tenha respondido “Não” passe para o grupo C.

**B1.** Indique-nos se a empresa onde trabalha se comprometeu a:

	Nada Comprometida ↓			Extremamente Comprometida ↓	
	①	②	③	④	⑤
1. Fornecer formação profissional para realizar eficazmente o seu trabalho					
2. Realizar acções de formação, permitindo-lhe adquirir uma melhor adaptação à cultura e língua do país de destino					

**C. Apoio da Estrutura (SEDE)** – Indique até que a empresa se comprometeu com os seguintes aspectos:

	Nada Comprometida ↓			Extremamente Comprometida ↓	
	①	②	③	④	⑤
1. Tratamento de visto e preparação da viagem					
2. Qualidade do alojamento e outras infra-estruturas de apoio					
3. Inserção profissional da família					
4. Política de viagens e gestão de férias					

**D. Equilíbrio Trabalho Família** – Indique se a empresa se comprometeu a:

	Nada Comprometida ↓			Extremamente Comprometida ↓	
	①	②	③	④	⑤
1. Proporcionar horários flexíveis e formas de trabalho à distância					
2. Oferecer planos de saúde para si e para a sua família					
3. Proporcionar um período de recuperação após viagens longas e desgastantes					
4. Apoiar na integração profissional, social e académica (se necessário)					

**E. Processo de Repatiação** – Indique se a empresa se compromete com os seguintes aspectos:

	Nada Comprometida ↓			Extremamente Comprometida ↓	
	①	②	③	④	⑤
1. Planeamento adequado da repatiação					
2. Recolocação em funções adequadas ao indivíduo					
3. Atribuição de um mentor (assistência à repatiação)					

4. Formação para o cargo a exercer (se necessário)	①	②	③	④	⑤
5. Aconselhamento da Carreira	①	②	③	④	⑤
6. Suporte Organizacional por parte da Sede	①	②	③	④	⑤
7. Apoio à Família (inserção profissional da família do expatriado)	①	②	③	④	⑤

## Grupo II. Compromisso Organizacional

F. Qual o seu grau de identificação com as seguintes afirmações?

Não se aplica	Aplica-se Muito Pouco	Aplica-se Alguma Coisa	Aplica-se Bastante	Aplica-se Muito
①	②	③	④	⑤

Indique de 1 a 5

1. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham	
2. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	
3. Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização	
4. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha empresa	
5. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização	
6. Importo-me realmente com o destino da minha organização	
7. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização	
8. Continuo nesta organização porque, se saísse, teria de fazer grandes sacrifícios pessoais	
9. Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam	
10. Sinto-me em dívida para com a minha organização	
11. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização	
12. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora	

**Grupo III. Informações Adicionais**

Pedimos-lhe algumas informações sobre si próprio, sendo que as mesmas são confidenciais e destinam-se apenas à análise dos dados.

**Dados pessoais****Idade**

até 24 anos      25 a 34 anos      35 a 44 anos      45 a 54 anos      55 a 60 anos      + de 60 anos

**Sexo:** Masculino       Feminino

**Cargo Actual****Estrutura:**

- Administrador
- Director
- Coordenador/Subcoordenador
- Técnicos Qualificados (Ex: Orçamentista)
- Técnicos Administrativos

**Produção / Obra:**

- Director de Obra (ou equivalente)
- Coordenador de Equipas (Ex: Encarregado)
- Técnicos Qualificados (Ex: Téc. Gestão Produção)
- Administrativos (Ex: Apontador)

**Escolaridade:**

- 4.<sup>a</sup> Classe
- até ao 6.<sup>o</sup> Ano (C. preparatório)
- 9.<sup>o</sup> Ano (5.<sup>o</sup> ano antigo)
- 12.<sup>o</sup> Ano ou equivalente
- Bacharelato
- Licenciatura completa
- Pós graduação
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**Área de formação académica**

- Economia
- Contabilidade
- Direito
- Gestão
- Psicologia
- Recursos Humanos
- Sociologia
- Engenharia
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_



## Anexo F – Caracterização Demográfica

**Tabela F1: Distribuição dos expatriados e não expatriados**

	N	%
Actualmente expatriado	34	24,3
Já tive expatriado	8	5,7
Nunca tive expatriado	98	70,0
Total	140	100,0

**Tabela F2: Distribuição dos expatriados por género**

	N	%
Feminino	5	11,9
Masculino	37	88,1
Total	42	100,0

**Tabela F3: Distribuição dos expatriados por género**

	N	%
Feminino	16	16,3
Masculino	82	83,7
Total	98	100,0

**Tabela F4: Distribuição dos expatriados por faixa etária**

	N	%
25 a 34	7	16,7
35 a 44	14	33,3
45 a 54	15	35,7
55 a 60	6	14,3
Total	42	100,0

**Tabela F5: Distribuição dos não expatriados por faixa etária**

	N	%
até 24	4	4,1
25 a 34	31	31,6
35 a 44	41	41,8
45 a 54	18	18,4
55 a 60	3	3,1
+ 60	1	1,0
Total	98	100,0

**Tabela F6: Distribuição dos expatriados pelo cargo que ocupam**

	N	%
Estrutura – Coordenador/Subcoordenador	2	4,8
Estrutura – Director	2	4,8
Estrutura – Técnicos Administrativos	2	4,8
Estrutura – Técnicos Qualificados (Ex: Orçamentista)	5	11,9
Produção – Administrativos (Ex: Apontador)	6	14,3
Produção – Coordenador de Equipas (Ex: Encarregado)	6	14,3
Produção – Director de Obra (ou equivalente)	10	23,8
Produção – Técnicos Qualificados (Ex: Téc. Gestão da Produção)	9	21,4
Total	42	100,0

**Tabela F7: Distribuição dos não expatriados pelo cargo que ocupam**

	N	%
Estrutura – Administrador	8	8,2
Estrutura – Director	24	24,5
Estrutura – Técnicos Administrativos	9	9,2
Estrutura – Técnicos Qualificados (Ex: Orçamentista)	12	12,2
Produção – Coordenador de Equipas (Ex: Encarregado)	6	6,1
Produção – Director de Obra (ou equivalente)	2	2,0
Produção – Técnicos Qualificados (Ex: Téc. Gestão da Produção)	37	37,8
Total	98	100,0

**Tabela F8: Distribuição dos expatriados pela escolaridade**

	N	%
12.º Ano ou equivalente	15	35,7
4.ª Classe	1	2,4
9.º Ano (5ºano antigo)	3	7,1
Licenciatura completa	20	47,6
Pós graduação	3	7,1
Total	42	100,0

**Tabela F9: Distribuição dos não expatriados pela escolaridade**

	N	%
12.º Ano ou equivalente	9	9,2
10.º Ano	1	1,0
11.º Ano	2	2,0
4.ª Classe	6	6,1
9.º Ano (5ºano antigo)	13	13,3
até ao 6.º Ano (C. preparatório)	11	11,2
Bacharelato	2	2,0
Licenciatura completa	53	54,1
Licenciatura incompleta	1	1,0
Total	98	100,0

**Tabela F10: Distribuição dos expatriados pela área de formação académica**

	N	%
Contabilidade	6	14,3
Economia	1	2,4
Engenharia	32	76,2
Gestão	3	7,1
Total	42	100,0

**Tabela F11: Distribuição dos não expatriados pela área de formação académica**

	N	%
Engenharia	34	91,8
Contabilidade	4	4,1
Economia	2	2,0
Geral	1	1,0
Gestão	1	1,0
Total	42	100,0

## Anexo G – Práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos

**Tabela G1: Consistência interna do Recrutamento e Selecção**

Cronbach's Alpha	N of Items
0,725	3

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Competências Técnicas	5,56	2,125	,488	,704
Adaptação cultural	5,56	1,544	,729	,384
Situação familiar	5,69	2,286	,447	,746

**Tabela G2: Consistência Interna da Avaliação de Desempenho**

Cronbach's Alpha	N of Items
0,796	4

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Modelo de Desempenho adequado	8,75	3,221	,725	,681
Feedback sobre o desempenho	9,11	3,416	,723	,685
Ações correctivas	8,78	4,406	,441	,816
Just reconhecimento do desempenho	9,11	3,702	,556	,771

**Tabela G3: Consistência Interna da Gestão de Carreiras**

Cronbach's Alpha	N of Items
0,704	4

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Desenvolvimento de novas funções	8,55	2,957	,628	,550
Promoção da carreira	8,79	3,414	,513	,629
Aconselhamento de Carreira	8,55	3,713	,348	,722
Manual/workshops	8,61	3,110	,487	,645

**Tabela G4: Consistência Interna das Recompensas**

Cronbach's Alpha	N of Items
0,816	5

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Remuneração de acordo com a função exercida	12,22	6,326	,809	,720
Informação sobre os critérios para atribuição dos prémios	12,05	6,948	,674	,763
Indexação das remunerações ao desempenho	12,02	7,024	,510	,811
Trabalho efectuado de acordo com os valores do mercado no sector	12,07	7,270	,562	,793
Atribuição de regalias adequadas	12,02	6,874	,521	,809

**Tabela G5: Consistência Interna da Formação**

Cronbach's Alpha	N of Items
0,636	2

	N	Média	Desvio Padrão
Garantia de Formação Profissional eficaz	42	3,62	,795
Realização de acções de formação para melhor adaptação à cultura e língua	42	3,90	,821

**Tabela G6: Consistência Interna da Estrutura**

Cronbach's Alpha	N of Items
0,474	4

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tratamento de visto e preparação da viagem	10,21	2,514	,172	,491
Qualidade do alojamento e outras infra-estruturas de apoio	10,50	2,012	,355	,317
Inserção profissional da família	10,29	2,551	,182	,480
Política de viagens e gestão de férias	10,36	1,894	,389	,276

**Tabela G7: Análise da Consistência Interna do Equilíbrio Trabalho-Família**

Cronbach's Alpha	N of Items
0,510	4

	N	Média	Desvio Padrão
Horários flexíveis e formas de trabalho à distância	42	3,12	,861
Planos de saúde para expatriado e para a sua família	42	3,57	,630
Garantia de um período de recuperação após viagens longas e desgastantes	42	3,36	,759
Apoio na integração profissional, social e académica	42	3,60	,734

**Tabela G8: Análise da Consistência Interna da Repatriação**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Planeamento adequado da repatriação	12,83	5,745	,704	,769
Recolocação do individuo em funções adequadas	12,90	6,640	,570	,799
Atribuição de um mentor (assistência à repatriação)	13,10	7,090	,470	,818
Formação para o cargo a exercer (se necessário)	12,90	6,590	,542	,805
Aconselhamento da Carreira	12,80	6,111	,678	,775
Suporte Organizacional por parte da Sede	12,90	6,890	,586	,798

**Tabela G9: Medidas descritivas do Recrutamento e Selecção**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Competências Técnicas	42	1	4	2,93	0,867
Adaptação Cultural	42	2	5	2,90	0,906
Situação Familiar	42	1	4	2,81	0,804
Total N	42				

**Tabela G10: Distribuição do Recrutamento e Selecção**

	Nada Comprometida		2		3		4		Extremamente Comprometida	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Competências Técnicas	1	2,4%	14	33,3%	14	33,3%	13	31,0%	0	,0%
Adaptação cultural	0	,0%	18	42,9%	11	26,2%	12	28,6%	1	2,4%
Situação familiar	1	2,4	15	35,7%	17	40,5%	9	21,4%	0	,0%

**Tabela G11: Medidas descritivas da Avaliação de Desempenho**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Modelo de Desempenho adequado	42	2	4	3,05	0,882
Feedback sobre o desempenho	42	1	4	2,81	0,804
Acções correctivas	42	2	4	3,12	0,739
Justo reconhecimento do desempenho	42	2	4	2,81	0,833
Total N	42				

**Tabela G12: Distribuição da Avaliação de Desempenho**

	Nada Comprometida		2		3		4		Extremamente Comprometida	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Modelo de Desempenho adequado	0	,0%	15	35,7%	10	23,8%	17	40,5%	0	,0%
Feedback sobre o desempenho	1	2,4%	15	35,7%	17	40,5%	9	21,4%	0	,0%
Acções correctivas	0	,0%	9	21,4%	19	45,2%	14	33,3%	0	,0%
Justo reconhecimento do desempenho	0	,0%	19	45,2%	12	28,6%	11	26,2%	0	,0%

**Tabela G13: Medidas descritivas da Gestão de Carreiras**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Desenvolvimento de novas funções	42	2	4	2,93	0,778
Promoção da carreira	42	2	4	2,64	0,727
Aconselhamento de Carreira	42	2	4	2,88	0,781
Manual/workshops	42	2	4	2,93	0,867
Total N	42				

**Tabela G14: Distribuição da Gestão e Carreiras**

	Nada Comprometida		2		3		4		Extremamente Comprometida	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Desenvolvimento de novas funções	0	,0%	14	33,3%	17	40,5%	11	26,2%	0
Promoção da carreira	0	,0%	21	50,0%	15	35,7%	6	14,3%	0	,0%
Aconselhamento de Carreira	0	,0%	15	35,7%	16	38,1%	10	23,8%	0	,0%
Manual/workshops	0	,0%	17	40,5%	11	26,2%	14	33,3%	0	,0%

**Tabela G15: Medidas descritivas das Recompensas**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Remuneração de acordo com a função exercida	42	2	4	2,88	0,803
Informação sobre os critérios para atribuição dos prémios	42	2	4	3,02	0,780
Atribuição de regalias adequadas	42	2	4	3,05	0,936
Indexação das remunerações ao desempenho	42	2	4	3,07	0,894
Trabalho remunerado de acordo com os valores do mercado	42	2	4	3,00	0,796
Total N	42				



**Tabela G16: Distribuição das Recompensas**

	Nada Comprometida		2		3		4		Extremamente Comprometida	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Remuneração de acordo com a função exercida	0	,0%	16	38,1%	15	35,7%	11	26,2%	0
Informação sobre os critérios para atribuição dos prémios	0	,0%	12	28,6%	17	40,5%	13	31,0%	0	,0%
Atribuição de regalias adequadas	0	,0%	17	40,5%	6	14,3%	19	45,2%	0	,0%
Indexação das remunerações ao desempenho	0	,0%	15	35,7%	9	21,4%	18	42,9%	0	,0%
Trabalho efectuado de acordo com os valores do mercado no sector	0	,0%	13	31,0%	16	38,1%	13	31,0%	0	,0%

**Tabela G17: Medidas descritivas da Formação**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Garantia de Formação Profissional eficaz	42	2	5	3,62	0,795
Realização de acções de formação para melhor adaptação à cultura e língua	42	2	5	3,90	0,821
Total N	42				

**Tabela G18: Distribuição da Formação**

	Nada Comprometida		2		3		4		Extremamente Comprometida	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Garantia de Formação Profissional eficaz	0	,0%	2	4,8%	17	40,5%	20	47,6%	3
Realização de acções de formação cultural	0	,0%	3	7,1%	7	16,7%	23	54,8%	9	21,4%

**Tabela G19: Medidas descritivas da Estrutura**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Tratamento de visto e preparação da viagem	42	2	5	3,57	0,703
Qualidade do alojamento e outras infra-estruturas de apoio	42	2	5	3,29	0,774
Inserção profissional da família	42	2	4	3,50	0,672
Política de viagens e gestão de férias	42	2	5	3,43	0,801
Total N	42				

**Tabela G20: Distribuição da Estrutura**

	Nada Comprometida		2		3		4		Extremamente Comprometida	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Tratamento de visto e preparação da viagem	0	,0%	2	4,8%	17	40,5%	20	47,6%	3
Qualidade do alojamento e outras infra-estruturas de apoio	0	,0%	6	14,3%	20	40,7%	14	33,3%	2	4,8%
Inserção profissional da família	0	,0%	4	9,5%	13	31,0%	25	59,5%	0	,0%
Política de viagens e gestão de férias	0	,0%	4	9,5%	20	47,6%	14	33,3%	4	9,5%

**Tabela G21: Medidas descritivas do Equilíbrio Trabalho-Família**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Horários flexíveis e formas de trabalho à distância	42	2	5	3,12	0,861
Planos de saúde para expatriado e para a sua família	42	2	5	3,57	0,630
Garantia de um período de recuperação após viagens longas e desgastantes	42	2	5	3,36	0,759
Apoio na integração profissional, social e académica	42	2	5	3,60	0,734
Total N	42				

**Tabela G22: Distribuição do Equilíbrio Trabalho-Família**

	Nada Comprometida		2		3		4		Extremamente Comprometida	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Horários flexíveis e formas de trabalho à distância	0	,0%	12	28,6%	14	33,3%	15	35,7%	1
Planos de saúde para expatriado e para a sua família	0	,0%	1	2,4%	18	42,9%	21	50,0%	2	4,8%
Garantia de um período de recuperação após viagens longas e desgastantes	0	,0%	6	14,3%	16	38,1%	19	45,2%	1	2,4%
Apoio na integração profissional, social e académica	0	,0%	5	11,9%	8	19,0%	28	66,7%	1	2,4%

**Tabela G23: Medidas descritivas da Repatriação**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Planeamento adequado da repatriação	42	1	4	2,69	0,811
Recolocação do indivíduo em funções adequadas	42	2	4	2,57	0,668
Atribuição de um mentor (assistência à repatriação)	42	2	4	2,38	0,623
Formação para o cargo a exercer (se necessário)	42	2	4	2,57	0,703
Aconselhamento da Carreira	42	2	4	2,67	0,721
Suporte Organizacional por parte da Sede	42	2	4	2,57	0,590
Apoio à família	42	2	4	2,67	0,786
Total N	42				

**Tabela G24: Distribuição da Repatriação**

	Nada Comprometida		2		3		4		Extremamente Comprometida	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Planeamento adequado da repatriação	1	2,4%	19	45,2%	14	33,3%	8	19,0%	0
Recolocação do indivíduo em funções adequadas	0	,0%	22	52,4%	16	38,1%	4	9,5%	0	,0%

Atribuição de um mentor (assistência à repatriação)	0	,0%	29	69,0%	10	23,8%	3	7,1%	0	,0%
Formação para o cargo a exercer (se necessário)	0	,0%	23	54,8%	14	33,3%	5	11,9%	0	,0%
Aconselhamento da Carreira	0	,0%	20	47,6%	16	38,1%	6	14,3%	0	,0%
Suporte Organizacional por parte da Sede	0	,0%	20	47,6%	20	47,6%	2	4,8%	0	,0%
Apoio à família	0	,0%	22	52,4%	12	28,6%	8	19,0%	0	,0%

Tabela G25: Relação entre as dimensões das práticas e o Género

	Sexo					
	Feminino			Masculino		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Recrutamento	5	3,27	,86	37	2,83	,71
Avaliação de Desempenho	5	2,90	,60	37	2,91	,67
Gestão de Carreiras	5	3,25	,59	37	2,76	,57
Recompensas	5	3,04	,70	37	3,00	,65
Formação	5	3,30	,84	37	3,81	,66
Repatriação	5	2,29	,30	37	2,62	,53

Tabela G26: Relação entre as dimensões das práticas e a Faixa etária

	Idade								
	até 34			35 a 44			45		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Recrutamento	7	3,1	0,85	14	2,76	0,77	21	2,89	0,69
Avaliação de Desempenho	7	2,86	0,57	14	3,03	0,65	21	2,85	0,7
Gestão de Carreiras	7	3,21	0,6	14	2,71	0,53	21	2,75	0,59
Recompensas	7	3,03	0,73	14	3,16	0,67	21	2,89	0,61
Formação	7	3,29	0,81	14	3,61	0,74	21	4	0,52
Repatriação	7	2,33	0,31	14	2,42	0,56	21	2,78	0,48

**Tabela G27: Relação entre as dimensões das práticas e a Escolaridade**

	Escolaridade											
	Ensino Básico			Ensino Secundário			Licenciatura+Bacharelato			Pós-Graduação		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Recrutamento	4	2,17	0,33	15	2,96	0,59	20	3,03	0,82	3	2,44	0,77
Avaliação de Desempenho	4	2,15	0,17	15	3,1	0,48	20	2,95	0,73	3	2,72	0,75
Gestão de Carreiras	4	2,38	0,28	15	2,73	0,49	20	2,99	0,65	3	2,67	0,72
Recompensas	4	2,4	0,16	15	3,2	0,6	20	2,95	0,66	3	3,13	0,81
Formação	4	4,25	0,5	15	3,63	0,67	20	3,72	0,77	3	3,83	0,29
Repatriação	4	2,25	0,29	15	2,49	0,34	20	2,67	0,62	3	2,9	0,58

**Tabela G28: Relação entre as dimensões das práticas e a Área de formação**

	Área de Formação					
	Ciências Económicas			Engenharia		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Recrutamento	10	2,43	,55	32	3,02	,74
Avaliação de Desempenho	10	2,60	,65	32	3,01	,64
Gestão de Carreiras	10	2,65	,41	32	2,87	,63
Recompensas	10	2,71	,26	32	3,09	,70
Formação	10	3,90	,32	32	3,70	,77
Repatriação	10	2,47	,33	32	2,62	,56

**Tabela G29: Relação entre as dimensões das práticas e o cargo (Estrutura)**

	Escolaridade											
	Estrutura – Coordenador/Subcoordenador			Estrutura - Director			Estrutura – Técnicos Administrativos			Estrutura - Técnicos Qualificados		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Recrutamento	2	1,83	,24	2	3,83	,24	2	2,67	,00	5	2,20	,18
Avaliação de Desempenho	2	2,00	,35	2	3,88	,18	2	3,25	,00	5	2,23	,27
Gestão de Carreiras	2	2,50	,71	2	3,50	,35	2	2,75	,00	5	2,35	,29
Recompensas	2	2,60	,28	2	3,20	,00	2	2,80	,00	5	2,44	,33
Formação	2	4,00	,00	2	4,25	,35	2	3,25	,35	5	3,70	,45
Repatriação	2	2,07	,10	2	3,07	,10	2	2,43	,00	5	2,34	,31

**Tabela G30: Relação entre as dimensões das práticas e o cargo (Produção)**

	Escolaridade											
	Produção - Administrativos			Produção – Coordenador de Equipas			Produção - Director de Obra ou equivalente			Produção - Técnicos Qualificados		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Recrutamento	6	2,67	0,52	6	2,39	0,44	10	3,5	0,53	9	3,11	0,76
Avaliação de Desempenho	6	2,79	0,62	6	2,43	0,46	10	3,25	0,57	9	3,22	0,48
Gestão de Carreiras	6	2,75	0,39	6	2,29	0,27	10	3,25	0,57	9	2,92	0,64
Recompensas	6	2,68	0,29	6	2,9	0,79	10	3,38	0,66	9	3,27	0,73
Formação	6	4	0,32	6	4,17	0,41	10	3,45	0,9	9	3,61	0,89
Repatriação	6	2,6	0,33	6	2,48	0,42	10	3,17	0,51	9	2,16	0,15

## Anexo H – Compromisso Organizacional

**Tabela H1: Análise da Consistência Interna do Compromisso Afectivo**

Cronbach's Alpha	N of Items
0,879	4

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização	8,42	10,389	,789	,825
Importo-me com o destino desta organização	8,59	10,732	,770	,833
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização	8,39	11,060	,757	,839
Sinto forte ligação afectiva entre mim e a organização	8,15	11,783	,644	,881

**Tabela H2: Análise da Consistência Interna do Compromisso Normativo**

Cronbach's Alpha	N of Items
0,646	3

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Se recebesse uma oferta de emprego melhor não seria correcto sair da organização	9,64	4,737	,522	,403
Não deixaria a organização porque sinto obrigações com as pessoas que aqui trabalham	9,90	5,069	,355	,548
Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora	9,44	5,111	,466	,455

**Tabela H3: Análise da Consistência Interna do Compromisso Instrumental**

Cronbach's Alpha	N of Items
0,732	5

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	10,53	5,517	,569	,647
Continuo nesta organização porque, se saísse, teria de fazer grandes sacrifícios pessoais	10,41	5,970	,542	,663
Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam	10,43	6,088	,479	,700
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização	10,25	6,390	,513	,681
Sinto-me em dívida para com a minha organização	9,24	6,815	,183	,646

**Tabela H4: Análise Factorial****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,789
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	577,845
	Df	66
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
Não deixaria a organização porque sinto obrigações com as pessoas que aqui trabalham	1,000	,457
Poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	1,000	,592
Sinto forte ligação afectiva entre mim e a organização	1,000	,668
Se recebesse uma oferta de emprego melhor não seria correcto sair da empresa	1,000	,742
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização	1,000	,731
Importo-me com o destino desta organização	1,000	,765
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização	1,000	,796
Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria de fazer grandes sacrifícios pessoais	1,000	,538
Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam	1,000	,576
Sinto-me em dívida para com a minha organização	1,000	,377
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização	1,000	,532
Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora	1,000	,544

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	3,648	30,402	30,402	3,648	30,402	30,402	3,033	25,275
2	2,475	20,621	51,023	2,475	20,621	51,023	2,442	20,352	45,627
3	1,194	9,947	60,97	1,194	9,947	60,97	1,841	15,342	60,97
4	0,924	7,699	68,668						
5	0,703	5,861	74,529						
6	0,675	5,623	80,152						
7	0,576	4,802	84,954						
8	0,488	4,063	89,017						
9	0,454	3,786	92,804						
10	0,354	2,954	95,757						
11	0,297	2,471	98,228						
12	0,213	1,772	100						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização	,852	-,165	-,208
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização	,833	-,072	-,181
Importo-me com o destino desta organização	,815	-,181	-,262
Sinto forte ligação afectiva entre mim e a organização	,739	,047	-,346
Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora	,601	,142	,402
Não deixaria a organização porque sinto obrigações com as pessoas que aqui trabalham	,559	,002	,379
Poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	-,081	,765	,014
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização	-,076	,717	-,110
Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam	,103	,702	-,269
Continuo nesta organização porque, se sáisse, teria de fazer grandes sacrifícios pessoais	,187	,698	-,128
Sinto-me em dívida para com a minha organização	,150	,544	,243
Se recebesse uma oferta de emprego melhor não seria correcto sair da empresa	,515	,114	,681

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3
1	,861	,045	,506
2	-,122	,985	,119
3	-,493	-,165	,854

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Tabela H5: Medidas descritivas do Compromisso Afectivo dos expatriados**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Sinto forte ligação afectiva entre mim e a organização	42	1	5	3,38	1,248
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização	42	2	5	3,02	1,093
Importo-me com o destino desta organização	42	2	5	3,12	0,993
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização	42	1	5	3,24	1,100
Total N	42				

**Tabela H6: Distribuição do Compromisso Afectivo dos expatriados**

	Não se aplica		Aplica-se Muito Pouco		Aplica-se Alguma Coisa		Aplica-se Bastante		Aplica-se Muito	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Sinto forte ligação afectiva entre mim e a organização	2	4,8%	11	26,2%	8	19,0%	11	26,2%	10
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização	0	,0%	17	40,5%	14	33,3%	4	9,5%	7	16,7%
Importo-me com o destino desta organização	0	,0%	14	33,3%	13	31,0%	11	26,2%	4	9,5%
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização	3	7,1%	6	14,3%	17	40,5%	10	23,8%	6	14,3%

**Tabela H7: Medidas descritivas do Compromisso Afectivo dos não expatriados**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Sinto forte ligação afectiva entre mim e a organização	98	1	5	2,89	1,209
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização	98	1	5	2,69	1,280
Importo-me com o destino desta organização	98	1	5	2,37	1,319
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização	98	1	5	2,56	1,348
Total N	98				

**Tabela H8: Distribuição do compromisso Afectivo dos não expatriados**

	Não se aplica		Aplica-se pouco		Aplica-se alguma coisa		Aplica-se bastante		Aplica-se muito	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sinto forte ligação afectiva entre mim e a organização	19	19,4%	14	14,3%	30	30,6%	29	29,6%	6	6,1%
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização	26	26,5%	14	14,3%	29	29,6%	22	22,4%	7	7,1%
Importo-me com o destino desta organização	39	39,8%	13	13,3%	22	22,4%	19	19,4%	5	5,1%
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização	32	32,7%	17	17,3%	17	17,3%	26	26,5%	6	6,1%

**Tabela H9: Medidas descritivas do Compromisso Normativo dos expatriados**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Não deixaria a organização porque sinto obrigações com as pessoas que aqui trabalham	42	1	5	3,05	1,125
Se recebesse uma oferta de emprego melhor não seria correcto sair da empresa	42	1	4	3,02	,869
Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora	42	1	5	3,24	,878
Total N	42				

**Tabela H10: Distribuição do Compromisso Normativo dos expatriados**

	Não se aplica		Aplica-se pouco		Aplica-se alguma coisa		Aplica-se bastante		Aplica-se muito	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Não deixaria a organização porque sinto obrigações com as pessoas que aqui trabalham	5	11,9%	9	21,4%	8	19,0%	19	45,2%	1	2,4%
Se recebesse uma oferta de emprego melhor não seria correcto sair da empresa	2	4,8%	9	21,4%	17	40,5%	14	33,3%	0	0%
Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora	1	2,4%	7	16,7%	17	40,5%	15	35,7%	2	4,8%

**Tabela H11: Medidas descritivas do Compromisso Normativo dos não expatriados**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Não deixaria a organização porque sinto obrigações com as pessoas que aqui trabalham	98	1	5	2,74	1,254
Se recebesse uma oferta de emprego melhor não seria correcto sair da empresa	98	1	5	3,13	1,207
Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora	98	1	5	3,33	1,147
Total N	98				

**Tabela H12: Distribuição do compromisso Normativo dos não expatriados**

	Não se Aplica		Aplica-se pouco		Aplica-se alguma coisa		Aplica-se bastante		Aplica-se muito	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Não deixaria a organização porque sinto obrigações com as pessoas que aqui trabalham	23	23,5%	18	18,4%	23	23,5%	29	29,6%	5	5,1%
Se recebesse uma oferta de emprego melhor não seria correcto sair da empresa	14	14,3%	12	12,2%	30	30,6%	31	31,6%	11	11,2%
Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora	11	11,2%	9	9,2%	26	26,5%	41	41,8%	11	11,2%

**Tabela H13: Medidas descritivas do Compromisso de Continuidade dos expatriados**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	42	1	5	2,62	1,081
Continuo nesta organização porque, se saísse, teria de fazer grandes sacrifícios pessoais	42	1	5	3,21	1,001
Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam	42	2	5	3,17	,961
Sinto-me em dúvida para com a minha organização	42	1	4	2,93	,808
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização	42	1	5	3,19	1,018

**Tabela H14: Distribuição do Compromisso de Continuidade dos expatriados**

	Não se Aplica		Aplica-se pouco		Aplica-se alguma coisa		Aplica-se bastante		Aplica-se muito	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	7	16,7%	13	31,0%	12	28,6%	9	21,4%	1	2,4%
Continuo nesta organização porque, se saísse, teria de fazer grandes sacrifícios pessoais	4	9,5%	3	7,1%	17	40,5%	16	38,1%	2	4,8%

Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam	0	,0%	14	33,3%	9	21,4%	17	40,5%	2	4,8%
Sinto-me em dívida para com a minha organização	1	2,4%	12	28,6%	18	42,9%	11	26,2%	0	,0%
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização	1	2,4%	12	28,6%	10	23,8%	16	38,1%	3	7,1%

**Tabela H15: Medidas descritivas do Compromisso de Continuidade dos não expatriados**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	98	1	5	3,65	0,996
Continuo nesta organização porque, se saísse, teria de fazer grandes sacrifícios pessoais	98	1	5	3,57	1,035
Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam	98	1	5	3,56	1,104
Sinto-me em dívida para com a minha organização	98	1	5	3,74	0,841
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização	98	1	5	3,81	0,869
Total N	98				

	Não se Aplica		Aplica-se pouco		Aplica-se alguma coisa		Aplica-se bastante		Aplica-se muito	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	3	3,1%	8	8,2%	29	29,6%	38	38,8%	20	20,4%
Continuo nesta organização porque, se saísse, teria de fazer grandes sacrifícios pessoais	6	6,1%	5	5,1%	31	31,6%	39	39,8%	17	17,3%
Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam	8	8,2%	5	5,1%	27	27,6%	40	40,8%	18	18,4%
Sinto-me em dívida para com a minha organização	1	1,0%	8	8,2%	20	20,4%	55	56,1%	14	14,3%

Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização	2	2,0%	6	6,1%	18	18,4%	55	56,1%	17	17,3%
---	---	------	---	------	----	-------	----	-------	----	-------

Tabela H16: Distribuição do Compromisso de Continuidade dos não expatriados

Tabela H17: Medidas descritivas do Compromisso dos expatriados

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Afectivo	42	2	5	3,19	0,907
Normativo	42	1	4	3,10	0,696
Continuidade	42	2	4	3,02	0,604
Total N	42				

Tabela H18: Medidas descritivas do Compromisso dos não expatriados

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Afectivo	98	1,00	4,75	2,63	1,113
Normativo	98	1,00	4,67	3,07	0,938
Continuidade	98	1,40	5,00	3,67	0,665
Total N	98				

Tabela H19: Relação entre o Compromisso e o Género dos expatriados

	Sexo					
	Feminino			Masculino		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Afectivo	5	3,30	,21	37	3,18	,96
Normativo	5	3,20	,18	37	3,09	,74
Continuidade	5	2,68	,30	37	3,07	,62

Tabela H20: Relação entre o Compromisso e o Género dos não expatriados

	Sexo					
	Feminino			Masculino		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Afectivo	16	2,11	1,04	82	2,73	1,10

Normativo	16	2,83	1,09	82	3,11	,91
Continuidade	16	3,78	,46	82	3,65	,70

**Tabela H21: Relação entre o Compromisso e a Faixa etária dos expatriados**

	Faixa etária								
	até 34			35 a 44			+45		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Afectivo	7	3,36	,61	14	3,30	,69	21	3,06	1,11
Normativo	7	3,05	,36	14	3,45	,43	21	2,89	,84
Continuidade	7	2,71	,28	14	3,23	,65	21	2,99	,62

**Tabela H22: Relação entre o Compromisso e a Faixa etária dos não expatriados**

	Idade								
	até 34			35 a 44			+45		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Afectivo	35	2,61	1,03	41	2,65	1,13	22	2,60	1,25
Normativo	35	3,04	,98	41	3,10	,89	22	3,06	,99
Continuidade	35	3,84	,61	41	3,65	,61	22	3,42	,79

**Tabela H23: Relação entre o Compromisso e a Área de Formação Académica dos expatriados**

	Área de formação					
	Ciências Económicas			Engenharia		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Afectivo	10	2,50	,91	32	3,41	,81
Normativo	10	3,10	,47	32	3,10	,76
Continuidade	10	2,84	,53	32	3,08	,62

**Tabela H24: Relação entre o Compromisso e a Área de Formação Académica dos não expatriados**

	Área de formação					
	Ciências Económicas			Engenharia		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Afectivo	8	2,66	1,10	90	2,63	1,12
Normativo	8	2,79	,83	90	3,09	,95
Continuidade	8	3,48	,79	90	3,68	,66

**Tabela H25: Relação entre o Compromisso e a Escolaridade dos expatriados**

	Escolaridade											
	Ensino Básico			Ensino Secundário			Licenciatura+Bacharelato			Pós-Graduação		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Afectivo	4	2,38	0,48	15	2,92	0,89	20	3,55	0,89	3	3,25	0,5
Normativo	4	2,5	0,64	15	3,11	0,37	20	3,17	0,85	3	3,44	0,77
Continuidade	4	3,1	0,48	15	3,17	0,64	20	2,91	0,54	3	2,93	1,1

**Tabela H 26: Relação entre o Compromisso e a Escolaridade dos não expatriados**

	Escolaridade											
	Ensino Básico			Ensino Secundário			Licenciatura+Bacharelato			Pós-Graduação		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Afectivo	30	2,01	,88	13	1,98	1,09	55	3,12	,99	0	.	.
Normativo	30	2,68	1,03	13	2,79	1,17	55	3,35	,72	0	.	.
Continuidade	30	3,62	,89	13	3,54	,83	55	3,72	,46	0	.	.

**Tabela H27: Relação entre o Compromisso dos expatriados e o cargo (estrutura)**

	Escolaridade											
	Estrutura - Coordenador/Subcoordenador			Estrutura - Director			Estrutura -Técnicos Administrativos			Estrutura - Técnicos Qualificados		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Afectivo	2	2,25	0,35	2	4,25	0	2	2,88	0,18	5	2,85	0,52
Normativo	2	3,67	0,64	2	2,67	0	2	3,17	0	5	2,67	0,94
Continuidade	2	3,6	0,48	2	3,6	0,28	2	3,1	0,14	5	2,28	0,3



**Tabela H28: Relação entre o Compromisso dos não expatriados e o cargo (estrutura)**

	Escolaridade											
	Estrutura – Administrador			Estrutura - Director			Estrutura -Técnicos Administrativos			Estrutura - Técnicos Qualificados		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Afectivo	8	3,19	,86	24	3,71	,44	9	2,19	1,01	12	1,67	,91
Normativo	8	2,96	,97	24	3,47	,65	9	2,63	1,17	12	3,00	1,13
Continuidade	8	3,63	,45	24	3,65	,33	9	3,33	1,01	12	3,78	,74

**Tabela H29: Relação entre o compromisso dos expatriados e o cargo (Produção)**

	Escolaridade											
	Produção - Administrativos (Ex: Apontador)			Produção - Coordenador de Equipas (Ex: Encarregado)			Produção – Director de Obra ou equivalente			Produção – Director de Obra ou equivalente		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Afectivo	6	2,50	1,18	6	2,42	0,38	10	3,93	0,66	9	3,58	0,60
Normativo	6	2,89	0,46	6	2,83	0,72	10	3,43	0,89	9	3,22	0,44
Continuidade	6	2,63	0,43	6	3,33	0,52	10	2,92	0,61	9	3,33	0,55

**Tabela H30: Relação entre o compromisso dos não expatriados e o cargo (Produção)**

	Escolaridade								
	Produção - Coordenador de Equipas (Ex: Encarregado)			Produção - Director de Obra (ou equivalente)			Produção - Técnicos Qualificados (Ex: Téc. Gestão da Produção)		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Afectivo	6	2,25	0,42	2	2,88	2,65	37	2,27	1
Normativo	6	3,22	0,98	2	2,67	0,47	37	2,95	0,95
Continuidade	6	3,33	0,84	2	3,5	0,14	37	3,79	0,72

## Anexo I – Relação entre as Práticas e o Compromisso

**Tabela I1: Relação entre Recrutamento e Selecção e o Compromisso Organizacional**

		Afectivo	Normativo	Continuidade
Spearman's (Rho)	Competências Técnicas	0,594**	0,304*	0,093
	Adaptação cultural	0,657**	0,458**	0,2
	Situação familiar	0,560**	0,107	-0,155

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tabela I2: Relação entre a Avaliação de Desempenho e o Compromisso Organizacional**

		Afectivo	Normativo	Continuidade
Spearman's (Rho)	Modelo de Desempenho adequado	0,679**	0,503**	0,192
	Feedback sobre o desempenho	0,681**	0,343*	0,192
	Acções correctivas	0,531**	0,106	-0,181
	Justo reconhecimento do desempenho	0,508**	0,453**	0,292

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tabela I3: Relação entre a Gestão de Carreiras e o Compromisso Organizacional**

		Afectivo	Normativo	Continuidade
Spearman's (Rho)	Desenvolvimento de novas funções	0,636**	0,434**	-0,012
	Promoção da carreira	0,573**	0,193	-0,087
	Aconselhamento de Carreira	0,399**	0,221	0,131
	Manual/workshops	0,320*	0,309*	-0,189

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Tabela I4: Relação entre as Recompensas e o Compromisso Organizacional**

Spearman's (Rho)	Remunerar de acordo com a função exercida	0,551**	0,433**	0,265
	Informar, com clareza, sobre os critérios para atribuição dos prémios e bónus	0,623**	0,344*	0,370*
	Atribuir regalias (prémios e bónus) adequadas	0,431**	0,407**	0,067
	Indexar as remunerações ao nível de desempenho	0,179	0,311*	0,188
	Remunerar o trabalho efectuado de acordo com os valores do mercado no sector	0,387*	0,361*	0,479**

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela I5: Relação entre a Formação e o Compromisso Organizacional

		Afectivo	Normativo	Continuidade
Spearman's (Rho)	Garantia de Formação Profissional eficaz	-0,028	0,136	-0,113
	Realização de acções de formação para melhor adaptação à cultura e língua	0,074	-0,011	-0,241

Tabela I6: Relação entre a Estrutura e o Compromisso Organizacional

		Afectivo	Normativo	Continuidade
Spearman's (Rho)	Tratamento de visto e preparação da viagem	0,157	-0,035	0,081
	Qualidade do alojamento e outras infra-estruturas de apoio	0,148	-0,059	0,299
	Inserção profissional da família	0,16	0,001	0,162
	Política de viagens e gestão de férias	0,242	-0,055	0,012

Tabela I7: Relação entre o Trabalho-Família e o Compromisso Organizacional

		Afectivo	Normativo	Continuidade
Spearman's (Rho)	Horários flexíveis e formas de trabalho à distância	-0,02	0,049	0,063
	Planos de saúde para expatriado e para a sua família	0,043	-0,306*	-0,081
	Garantia de um período de recuperação após viagens longas e desgastantes	-0,025	-0,017	-0,187
	Apoio na integração profissional, social e académica	0,119	-0,207	-0,379*

Tabela I8: Relação entre a Repatriação e o Compromisso Organizacional

		Afectivo	Normativo	Continuidade
Spearman's (Rho)	Planeamento adequado da repatriação	0,464**	0,414**	-0,229
	Recolocação do indivíduo em funções adequadas	0,059	0,215	-0,235
	Atribuição de um mentor (assistência à repatriação)	0,2	0,447**	0,181
	Formação para o cargo a exercer (se necessário)	0,291	0,025	-0,382*
	Aconselhamento da Carreira	0,254	0,278	-0,082
	Suporte Organizacional por parte da Sede	0,416**	0,205	0,015
	Apoio à família	0,330*	0,085	-0,162

**Tabela I 9: Práticas influenciadoras do compromisso afectivo**

Práticas de Gestão	Valores Beta
Recrutamento e Selecção	0,170
Avaliação de desempenho	0,798*
Gestão de Carreiras	0,320
Recompensas	-0,157
Formação	-0,119
Repatriação	-0,004
R <sup>2</sup> ajustado	0,555*
F(6,35)	9,510

\*p&lt;0,05

**Tabela I 10: Práticas influenciadoras do compromisso normativo**

Práticas de Gestão	Valores Beta
Recrutamento e Selecção	-0,121
Avaliação de desempenho	0,181
Gestão de Carreiras	0,185
Recompensas	0,498*
Formação	0,220
Repatriação	0,024
R <sup>2</sup> ajustado	0,282*
F(6,35)	3,686

\*p&lt;0,05

**Tabela I 11: Práticas influenciadoras do compromisso de continuidade**

Práticas de Gestão	Valores Beta
Recrutamento e Selecção	0,073
Avaliação de desempenho	0,157
Gestão de Carreiras	-0,436*
Recompensas	0,633*
Formação	0,176
Repatriação	-0,482*
R <sup>2</sup> ajustado	0,291*
F(6,35)	3,800

\*p&lt;0,05