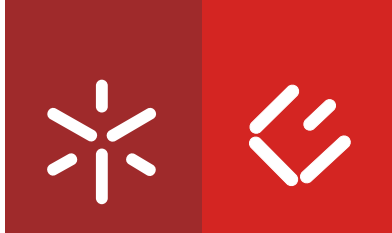


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Sylvie Costa de Sousa

**Formação para a Adaptação a um Novo
Contexto Cultural: o Caso de uma PME
em Argélia**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Sylvie Costa de Sousa

Formação para a Adaptação a um Novo Contexto Cultural: o Caso de uma PME em Argélia

Projeto de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado
e sob a coorientação da
Professora Doutora Teresa Alexandra Gavinha Braga

DECLARAÇÃO

Nome: Sylvie Costa de Sousa

Endereço eletrónico: sylvie.costa.sousa@gmail.com

Nº. de Cartão de Cidadão: 14249779

Título: **Formação para a Adaptação a um Novo Contexto Cultural:
o Caso de uma PME em Argélia**

Orientadora:

Professora Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado (orientadora)

Coorientadora:

Professora Doutora Teresa Alexandra Gavinha Braga

Ano de conclusão: 2015

Designação do Mestrado:

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ____ de março de 2015.

Assinatura: _____

Agradecimentos

Por detrás das nossas realizações pessoais e para além de um notável esforço próprio, escondem-se sempre contributos, apoios, sugestões ou críticas vindos de muitas pessoas sem as quais, com toda a certeza, teria sido muito difícil chegar a qualquer resultado digno de menção. Neste sentido, expresso a minha profunda gratidão,

À Professora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado, pelos seus ensinamentos, disponibilidade e atenção ao longo do meu percurso académico na Universidade do Minho. Mais do que uma orientadora, uma amiga.

À Professora Teresa Alexandra Gavinha Braga, pelo seu apoio, dedicação e rigor. Mais do que uma coorientadora, uma ótima colega de trabalho.

À minha querida Professora Isabelle Oliveira, que mesmo à distância, soube encorajar-me e demonstrar a confiança que sempre depositou em mim.

À Escola de Economia e Gestão e à Universidade do Minho, pela excelência de recursos técnicos e humanos que garantem, essenciais para a execução deste trabalho.

Aos meus colegas de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, agradeço a partilha de momentos de diversão, de trabalho, de reflexão, especialmente à minha colega Marta.

À minha colega de turma Fernanda, pelo apoio, pela compreensão e pelo incentivo que sempre me proporcionou. Nasceu uma verdadeira amizade.

A todos os colegas de trabalho da empresa Carlos José Fernandes & C^a, Lda., pela colaboração neste projeto.

Aos colaboradores em missão em Argélia, agradeço o clima de companheirismo, de boa-disposição, e o empenho neste trabalho.

Às diversas entidades argelinas com quem colaborei, *aos clientes, subempreiteiros e outros participantes*, o meu muito obrigada!

À minha prima Carmen, pelas conversas que mantivemos mesmo estando longe, por me fazer rir, por me compreender, simplesmente por ser a pessoa que é.

À minha avó, que já não está connosco, pelo seu amor, pelas suas palavras sábias e por ser uma pessoa com qualidades humanas inigualáveis. Sei que está orgulhosa...

A toda a minha família e amigos próximos, agradeço a presença, o carinho e a preocupação de sempre.

A quem não nomeei e que, direta ou indiretamente, contribuíram para a elaboração do presente estudo, fica igualmente o meu apreço.

Dedico o meu último agradecimento *aos meus pais* pelo amor, pelos valores que me inculcaram, pela confiança, pelo orgulho, pela paciência, pelo apoio incondicional nos meus melhores e piores momentos, por quererem e contribuírem verdadeiramente para este trabalho. A eles devo muito da minha essência, do meu sucesso. Se “a gratidão é a memória do coração”, estão no meu eternamente. Obrigada!

Resumo

Face a uma crescente globalização dos mercados, a internacionalização das empresas representa, cada vez mais, uma vantagem competitiva. O recrutamento de colaboradores para uma sucursal no estrangeiro surge, desde logo, como um processo basilar. Num contexto atual em que se vivem a nível nacional condições adversas marcantes, nomeadamente a precaridade laboral e económica, as empresas portuguesas deparam-se com esta mesma realidade e, por conseguinte, com inúmeros desafios. Indubitavelmente importa que as organizações estejam cientes das implicações (pessoais e profissionais) que decorrem da mobilidade dos colaboradores, designadamente no que concerne a adaptação cultural dos mesmos à envolvente (nacional e organizacional) do país de destino. Sendo a adaptação cultural considerada como um fator preponderante do sucesso de uma missão internacional, torna-se imprescindível preparar e facilitar este período.

Neste sentido, num primeiro momento, realizámos uma identificação de lacunas a colmatar numa PME portuguesa através de entrevistas a colaboradores atualmente a laborar na sua filial em Argel, tendo sido evidenciadas a inexistência de preparação prévia à missão e a importância da formação intercultural. Num segundo momento, optámos por recorrer à aplicação de um inquérito e de uma escala de sensibilidade cultural junto dos colaboradores atualmente em missão de modo a identificar potenciais fatores que facilitem a adaptação a um novo contexto cultural e apresentar áreas relevantes de formação intercultural a ministrar antes da partida para Argélia.

Na sequência dos resultados obtidos, concluiu-se que a formação intercultural seria uma mais-valia para a adaptação cultural dos colaboradores, pelo que foi sugerido um conjunto de áreas de formação entre as quais se destaca a aprendizagem de francês e de informações contextuais (sobre o país, o seu povo e a sua cultura).

Palavras-chave: Missão internacional; Cultura; Adaptação cultural; Formação; Argélia.

Abstract

Taking into account the growing markets globalization, companies' internationalization is increasingly becoming a competitive advantage. Therefore, the recruitment of employees to a subsidiary abroad appears to be a basic process. In present days, characterized by labour and economic adverse conditions at a national level, Portuguese companies deal with this same reality needing to face many and deep challenges. Undoubtedly, companies have to be aware of the personal and professional implications resulting from employees' mobility, specifically with regard to their cultural adjustment to the national and organizational environment, in the destination country. According to the fact that cultural adjustment is seen as a major factor to determine the success of an international mission, it becomes essential to prepare and facilitate this period.

In this regard, and first of all, we began to try to identify gaps to be filled within a Portuguese SME by interviewing the workers engaged in a subsidiary in Algeria. The results of this qualitative analysis showed the lack of pre-departure preparation and the significance of the intercultural training. In a second stage, we have chosen to apply a survey and an intercultural sensitivity scale to the employees "in mission" to detect potential factors that may facilitate the adaptation to a new cultural context and to present relevant areas of intercultural training (given before the departure to Algeria).

Finally, following the achieved results, it was concluded that intercultural training would be a great asset to the cultural adaptation of employees. Therefore, we suggested a set of training areas among which we highlight French and contextual training (information about the country, its own people and its culture).

Keywords: International mission; Culture; Cultural adjustment; Training; Algeria.

Índice Geral

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice Geral	ix
Índice de Tabelas	xii
Índice de Gráficos	xiii
Índice de Figuras	xiv
INTRODUÇÃO	1
Justificação e Relevância do Tema	1
Identificação do Problema	1
Objetivo do Estudo	2
Estrutura do Trabalho	2
CAPÍTULO I – Adaptação a um Novo Contexto Cultural e Impacto no Sucesso de uma Missão Internacional	5
1.1. Pertinência da Cultura na Gestão Internacional de Recursos Humanos	6
1.1.1. Definição de Cultura	6
1.1.2. Cultura Nacional, Cultura Organizacional e Respetivas Correlações	8
1.1.2.1. A Cultura Nacional e as suas Influências	9
1.1.2.2. Cultura Nacional e Cultura Organizacional: Especificidades e Distinções ...	12
1.1.2.3. Cultura Nacional e Cultura Organizacional: Perspetivas de Abordagem Convergente e Divergente	13
1.1.3. Síntese e Limitações	16
1.2. Adaptação Cultural: Fator Crítico do Sucesso da Missão	17
1.2.1. Definição de Adaptação Cultural	18
1.2.2. Fatores Preditivos da Adaptação Cultural	20
1.2.3. Componentes Afetiva, Cognitiva e Comportamental da Adaptação Cultural	24
1.2.4. Choque Cultural	29
CAPÍTULO II – Apoio Organizacional para a Preparação de uma Missão Internacional: Formação Intercultural	31
2.1. Formação Intercultural	31
2.1.1. Definição, Relevância e Especificidades da Formação Intercultural	32

2.1.2. Conteúdos e Métodos	33
2.1.3. Formação Intercultural Prévia à Missão	36
2.1.4. Parcimónia da Atividade Formativa Intercultural Prévia à Missão.....	39
2.2. Especificidades de uma Missão num País Árabe e Diferenças face à Cultura Ocidental .	40
2.2.1. Singularidades Religiosas/Culturais.....	41
2.2.2. Singularidades Laborais	44
2.2.3. Uma Missão em Argélia	45
CAPÍTULO III – Metodologia.....	49
3.1. Breve Enquadramento Teórico.....	49
3.1.1. As Análises Qualitativas e Quantitativas em Investigações Científicas	49
3.1.2. Estudo de Caso enquanto Método de Investigação	50
3.1.2.1. Caracterização da empresa <i>Carlos José Fernandes & C^a, Lda.</i>	50
3.1.2.2. Diagnóstico do Problema	52
3.2. Estudo I – A Entrevista enquanto Técnica de Recolha de Dados	53
3.2.1. Procedimento de Recolha de Dados	54
3.2.2. A Análise de Conteúdo enquanto Técnica de Análise dos Dados Recolhidos.....	55
3.3. Estudo II – O Questionário enquanto Técnica de Recolha de Dados.....	57
3.3.1. População	57
3.3.2. Inquérito e Escala Aplicados	59
3.3.3. Procedimentos de Recolha e Análise de Dados.....	60
CAPÍTULO IV – Resultados	63
4.1. Apresentação de Resultados	63
4.1.1. Análise de Conteúdo das Entrevistas Efetuadas	63
4.1.2. Análise de Sensibilidade Cultural.....	64
4.2. Análise e Discussão dos Resultados.....	74
4.2.1. Análise e Discussão de Conteúdo.....	74
4.2.2. Análise e Discussão da Sensibilidade Cultural	77
4.2.3. Análise e Discussão Global	78
CAPÍTULO V – Considerações Finais	81
5.1. Conclusões do Estudo	81
5.2. Limitações do Estudo	82
5.3. Recomendações para Investigações Futuras	83

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
Anexo 1	97
Anexo 2	101
Anexo 3	105
Anexo 4	111
Anexo 5	125
Anexo 6	129
Anexo 7	135
Anexo 8	139

Índice de Tabelas

Tabela nº. 1.1- Aspectos da Adaptação Cultural.	19
Tabela nº. 2.1 - Panorama de Métodos de Formação Intercultural.	34
Tabela nº. 2.2- Dimensões Culturais (Países Árabes).	44
Tabela nº. 3.1 - Participantes das Entrevistas Realizadas na Empresa Cojafe.	54
Tabela nº. 3.2 - Categorias e Subcategorias de Análise.	56
Tabela nº. 3.3 - Caracterização Sociodemográfica dos Participantes do Estudo.	58
Tabela nº. 3.4 - Missão Internacional - Questões Genéricas	59
Tabela nº. 4.1 - Análise das Respostas para a Categoria "Atenção prestada à interação"	64
Tabela nº. 4.2- Análise das Respostas para a Categoria "Confiança perante a interação"	65
Tabela nº. 4.3 - Análise das Respostas para a Categoria "Gosto pela interação "	65
Tabela nº. 4.4 - Análise das Respostas para a Categoria "Respeito pelas diferenças culturais".	65
Tabela nº. 4.5 - Análise das Respostas para a Categoria "Envolvimento na interação".....	66
Tabela nº. 4.6 - Importância de Conhecimentos Gerais	66
Tabela nº. 4.7 - Auto-avaliação de Conhecimentos	67
Tabela nº. 4.8 - Caracterização da Adaptação à Envolveinte	69
Tabela nº. 4.9 - Caracterização da Adaptação Inicial à Missão na Nova Envolveinte	70
Tabela nº. 4.10 - Caracterização da Prática de Formação.....	71
Tabela nº. 4.11 - Correlação entre a Sensibilidade Cultural e as Variáveis “Idade”, “Tempo de Estadia” e “Experiências Internacionais”	72
Tabela nº. 4.12 - Correlação entre a Sensibilidade Cultural e as Habilidades Literárias.....	73
Tabela nº. 4.13 - Correlação entre a Sensibilidade Cultural e o Grau de Conhecimentos	73
Tabela nº. 4.14 – Correlação entre a Sensibilidade Cultural e o Grau de Conhecimentos	74

Índice de Gráficos

Gráfico nº. 1.1 - Curva em U de Adaptação Transcultural.	25
Gráfico nº. 1.2 - Curva em W de Adaptação Intercultural.	26
Gráfico nº. 2.1 - Diversidade Religiosa à Escala Mundial	42
Gráfico nº. 2.2 - Dimensões Culturais Portugal – Países Árabes.....	43
Gráfico nº. 4.1 - Resultados da Análise de Conteúdo por Categoria	63
Gráfico nº. 4.2 - Referências de Conotação Positiva e Referências de Conotação Negativa por Categoria.....	64
Gráfico nº. 4.3 - Importância do Conhecimento e Conhecimento Efetivo dos Fatores em Estudo	68
Gráfico nº. 4.4 - Dificuldade de Adaptação por “Área” e Fatores Associados	69
Gráfico nº. 4.5 – Importância da Formação Prévia à Missão.....	72

Índice de Figuras

Figura nº. 1.1 - O Modelo de Cultura.....	7
Figura nº. 1.2 - Modelo de Ajustamento Intercultural.....	21
Figura nº. 1.3 - Modelo de Adaptação Intercultural.....	24
Figura nº. 1.4 - Fases de Adaptação Cultural.....	26
Figura nº. 1.5 - Modelo de Desenvolvimento da Sensibilidade Intercultural	27
Figura nº. 2.1 - Formação Antes da Partida.....	38
Figura nº. 2.2- Mapa de Argélia. (Adaptado de Arief, 2013)	46
Figura nº. 3.1– Organigrama da Empresa <i>Carlos José Fernandes & C^a, Lda.</i>	50
Figura nº. 3.2 - Organigrama da Empresa COJAFE	52

INTRODUÇÃO

Atendendo às constantes evoluções do mercado global e, conseqüentemente, às suas potenciais mutações, a internacionalização das empresas surge, cada vez mais, como uma vantagem competitiva. A nível nacional, face à atual conjuntura laboral e económica do país, as empresas portuguesas encaram inúmeros desafios, nomeadamente, a delineação de uma estratégia de expatriação e, por conseguinte, a deslocação/contratação de colaboradores para uma sucursal ou várias no estrangeiro. Neste âmbito, torna-se fulcral considerar que ao ser deslocado/contratado para operar noutro país, o colaborador sente, inevitavelmente, um impacto não só a nível profissional, mas também a nível pessoal, sendo obrigado a adaptar os seus hábitos e estilo de vida à cultura do país de destino (e.g., Walsh & Schyns, 2010; Yamazaki, 2010).

De modo a amenizar o impacto sentido e auxiliar a adaptação cultural do colaborador no país hóspede, alguns autores defendem que a formação intercultural desempenha um papel notável na medida em que procura facilitar a sua aprendizagem na adaptação às características da nova envolvente cultural (Littrell *et al.*, 2006), preparando-o para viver noutro país (e.g. Tarique & Caligiuri, 2009) e a interagir com os membros dessa cultura (Selmer, 2010).

Justificação e Relevância do Tema

A escolha da (inter)relação entre a prática de formação e a adaptação a um novo contexto cultural como tema para o presente estudo prende-se, essencialmente, com o facto de ser uma matéria atualmente “em vogue” que merece um especial destaque, atendendo ao número crescente de processos de expatriação (Brookfield, 2014). Por outra parte, o foco no mercado argelino deve-se à aplicação do presente projeto numa PME portuguesa com filial em Argel e, fundamentalmente, por ser um mercado em expansão que merece um olhar atento por parte dos trabalhadores, das empresas e, igualmente, no contexto de investigações académicas e de cariz científico.

Identificação do Problema

No seio da empresa Carlos José Fernandes & C^a, Lda., cuja atividade consiste, essencialmente, na execução de obras públicas civis, foi nosso objetivo identificar uma lacuna da área da Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) que incidisse sobre os processos de expatriação efetuados para Argélia. Inicialmente, após dois meses de atividade na organização

enquanto gestora dos recursos humanos afetos à filial em Argel, foi possível denotar diversas patologias no âmbito dos processos (passados e atuais) de recrutamento e seleção implementados. Deste modo, a temática referida para a proposta do presente projeto foi: “Práticas de Recrutamento e Seleção num Contexto Global: o Caso de Expatriados para Argélia”. Após um melhor conhecimento interno da empresa, das suas políticas e práticas de GIRH e das suas decisões e estratégias de atuação na filial, inferiu-se que este não seria o problema nem a investigação mais adequada. Efetivamente, uma vez que a empresa-mãe recorre, em grande maioria, à subcontratação de mão-de-obra, não faria sentido abordar práticas de recrutamento e seleção quase inexistentes. Por este motivo, ao longo deste trabalho, preferimos o uso da expressão “colaborador em missão” em vez do termo “expatriado¹”, sendo que apenas os primeiros colaboradores foram deslocados da empresa-mãe para Argélia. Surgiu, portanto, a necessidade de ajustar o foco do estudo e optar pela segunda lacuna evidente na GIRH da sucursal em Argélia: a preparação prévia para a adaptação geral à missão na nova envolvente.

Objetivo do Estudo

O presente trabalho surgiu precisamente da necessidade de colmatar a lacuna identificada na organização. Para o efeito, sugerimos a implementação de formação intercultural prévia à missão e propomo-nos apresentar algumas áreas de formação pertinentes para a adaptação cultural e ajustadas às necessidades dos futuros colaboradores e às particularidades da missão.

Estrutura do Trabalho

Neste projeto, optamos por elaborar uma revisão da literatura e efetuar um estudo empírico. Na revisão da literatura, procurámos, sobretudo, destacar as temáticas mais relevantes para o nosso trabalho empírico, pelo que assumimos não se tratar de uma análise plena de “estado da arte”, nem tal seria possível num trabalho desta índole, mas serve antes como propósito de contextualização dos objetivos almejados. O primeiro capítulo focaliza o impacto da cultura na adaptação a um novo contexto, considerando esta adaptação como um fator crítico do sucesso da missão. No segundo capítulo, evidenciamos a formação intercultural

¹ Empregados de organizações empresariais ou governamentais que são enviados para uma unidade organizacional situada num país distinto do país de origem, para prosseguir objetivos relacionados com a tarefa ou a organização, por um período de tempo pré-determinado, variando entre seis meses e cinco anos” (Bonache *et al.*, 2001, citados em Cunha & Rego, 2009).

como forma de apoio organizacional para a preparação à adaptação cultural no âmbito de uma missão num país árabe, salientando as suas especificidades e as diferenças face à cultura ocidental. No estudo empírico, num primeiro momento, apresentamos um breve enquadramento teórico metodológico, a empresa em que se apoia este estudo e o diagnóstico da lacuna a colmatar. Num segundo momento, debruçamo-nos sobre os estudos qualitativos (entrevistas) e quantitativos (aplicação de inquérito/escala de sensibilidade cultural) realizados e os procedimentos de recolha e análise dos dados obtidos. Por último, divulgamos os resultados dos estudos e a nossa discussão sobre os mesmos.

Para terminar, na conclusão, sistematizámos as aprendizagens que este trabalho acabou por viabilizar e as áreas formativas apuradas através do estudo empírico e teórico. Apontamos, ainda, algumas limitações do presente estudo e recomendações para o futuro da intervenção e da investigação nesta área.

CAPÍTULO I – Adaptação a um Novo Contexto Cultural e Impacto no

Sucesso de uma Missão Internacional

A crescente globalização dos mercados impele as empresas a delinearem uma estratégia de internacionalização e, nomeadamente, a recrutarem e selecionarem recursos humanos que atuem na(s) sua(s) filial (filiais) num ou vários país(es) estrangeiro(s).

O número de colaboradores enviados pelas multinacionais para o exterior tem vindo a aumentar exponencialmente (Brookfield, 2014). Pretende-se que os mesmos desenvolvam competências globais em consonância com o plano estratégico de recursos humanos internamente definido pelas organizações e, designadamente, que difundam conhecimentos teóricos e práticos consistentes (Cunha & Rego, 2009). No entanto, para estes colaboradores o exercício da atividade laboral num país estrangeiro torna-se num autêntico desafio, sendo que se deparam com normas culturais, rotinas, práticas institucionais de trabalho e normas de segurança bem distintas (Miller & Lessard, 2001). Muitos outros fatores entram em linha de conta como, por exemplo, as diferenças linguísticas existentes ou ainda a envolvente legal, social, político-económica onde a filial está inserida (Cunha & Rego, 2009). Segundo Chen, Kirkman, Kim, Farah e Tangirala (2010), o sucesso da missão internacional requer a adaptação aos novos e complexos contextos organizacional e cultural. Para além disso, Nash (1991) refere que a diferença cultural entre o país de origem e o país de destino é um fator que influencia o ajustamento do colaborador. Com a existência de inúmeras diferenças culturais de um país para outro, a adaptação transcultural do funcionário merece uma especial atenção uma vez que condiciona o seu desempenho no âmbito de um novo emprego, novo país, nova habitação, novos colegas de trabalho ou seja de uma nova etapa da sua vida.

Posto isto, neste capítulo, tentaremos perceber quais a relevância e implicações da cultura (nacional e organizacional) na Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) sobretudo, no que respeita à adaptação dos recursos humanos a uma missão laboral no estrangeiro e à subsistência e êxito da mesma.

1.1. Pertinência da Cultura na Gestão Internacional de Recursos Humanos

1.1.1. Definição de Cultura

“A Cultura é o que nos resta quando nos esquecemos de tudo” (Faure, 1999, pp. 188)

No âmbito da GIRH, diversas idiossincrasias do espaço em que a empresa (sucursal) e seus respectivos recursos humanos operam devem ser tidas em conta, particularmente, o contexto cultural (Cunha & Rego, 2009). Assim, desde já, importa salientar o que se entende por “cultura”.

Definir este termo é uma tarefa árdua sendo que esta palavra indicia inúmeros conceitos e descrições (Hofstede, 2003) e possui diversos significados e conotações (Schein, 1989), pelo que não existe uma aceção universal e uniformizada para a sua interpretação (Lasserre, 2003).

A cultura pode ser considerada como um fenómeno que nos rodeia em todo o momento, sendo resultado da interação com os outros (Schein, 1989). No mesmo sentido, Richards (2000) reconhece a cultura como um conjunto de valores, crenças e premissas partilhadas pelos membros de uma dada sociedade (num país, numa região ou numa organização) e que as distinguem das restantes, ao longo do tempo. Complementando esta interpretação, Lasserre (2003) enfatiza algumas implicações da cultura, tais como a partilha de padrões de comportamento, um sistema de significados e interpretações comumente aceites e um conjunto de pressupostos básicos e soluções para problemas universais, transferidos de geração em geração.

A cultura é constituída por dois elementos: a estabilidade estrutural e padrões de integração (Schein, 1989), resultando num todo coerente composto de regras, rituais, códigos, comportamentos, crenças, valores e pressupostos compartilhados. Deve ser vista como a aprendizagem partilhada por um grupo, incluindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos, sendo resultado da necessidade humana de estabilidade e consistência (Yamazaki, 2010). Na mesma perspetiva e indo ao encontro do propósito deste estudo, podemos afirmar que a cultura se define formalmente como a partilha de pressupostos básicos que resultam da aprendizagem de um grupo na resolução dos seus problemas de adaptação e integração e que são encarados como válidos e como a forma certa de reagir a essas questões (Schein, 1989).

No que concerne a este conceito, Hofstede enquanto implementador de estudos transculturais merece um destaque especial. Segundo este psicólogo e de acordo com a antropologia social, a cultura abrange os padrões de pensamento, de sentimentos e de ação,

designando-os como programações coletivas da mente (Hofstede, 2003). De facto, a cultura é vista como “*um fenómeno colectivo, uma vez que é, pelo menos em parte, partilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social onde é adquirida*” (Hofstede, 2003, pp.19).

É de ressaltar que todas as aceções de cultura apresentadas neste estudo têm (pelo menos) um ponto em comum: o princípio da partilha. A um nível mais individual e estabelecendo uma relação direta com o ser humano, a cultura indicia uma orientação sobre quem é, onde pertence e a forma como deve comportar-se; desenvolve a capacidade de adaptação às circunstâncias e afeta todos os aspetos dos processos de gestão quer a nível social quer a nível organizacional: como as pessoas pensam, como resolvem os seus problemas e como tomam decisões (Briscoe & Schuler, 2004).

Segundo Schein (1989) e Trompenaars (1996), uma outra interpretação plausível da cultura é subdividi-la em três categorias – a cultura implícita (assunções e premissas básicas invisíveis, tais como a natureza da realidade, da verdade, da atividade humana e dos relacionamentos), as normas e os valores (crenças, ideologias) e a cultura explícita (artefactos e produtos tais como regras, rituais, códigos de vestuário, mobiliário, construções) -, encarando-a como um *iceberg* cuja superfície contém os únicos elementos evidentes e observáveis, tal como sistematiza e procura traduzir a Figura nº. 1.1.

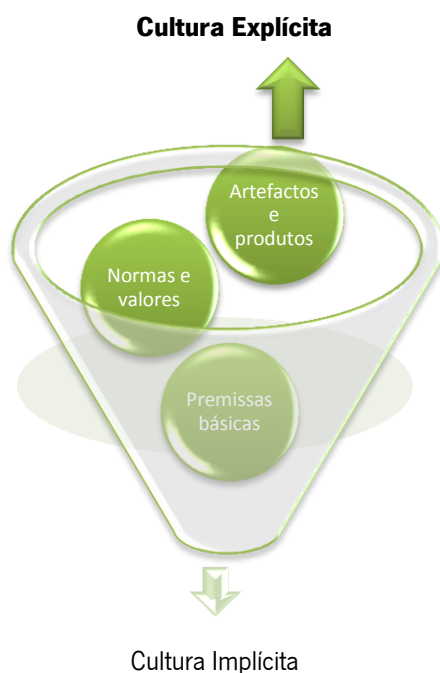


Figura nº. 1.1 - O Modelo de Cultura.

(Adaptado de Trompenaars, 1996)

Neste contexto e no âmbito destas interpretações/manifestações da cultura, considera-se que estes três níveis variam entre manifestações tangíveis e visíveis que qualquer pessoa pode ver e sentir até aos pressupostos básicos inconscientes que Schein (1989) define como sendo o âmago da cultura. Entre estes dois níveis existem valores, normas e regras de comportamento defendidos.

Em suma, a cultura ajuda a compreender a identidade de um povo, o seu modo de trabalhar, de organizar, de gerir e de liderar. Está ainda subjacente que a cultura varia de país para país, de organização para organização e que, desde logo, existem diferenças culturais. No que concerne a esta matéria, Hofstede (2003) identifica quatro elementos que poderão fundamentar e alicerçar essas diferenças, representando diferentes níveis de manifestação de uma cultura e abrangendo determinados padrões de integração anteriormente citados: os rituais (atividades coletivas no intuito de alcançar resultados almejados); os heróis (pessoas que servem de modelos de comportamento numa dita cultura); os símbolos (palavras, gestos, figuras com significado apenas reconhecido pelos que partilham uma mesma cultura) como elementos agrupados por práticas que são visíveis ao observador externo; e os valores (tendência para escolher um comportamento específico face a outro) como essência da cultura.

Neste estudo, a cultura assume duas vertentes: a cultura nacional e a cultura organizacional.

1.1.2. Cultura Nacional, Cultura Organizacional e Respetivas Correlações

Nas últimas décadas, uma especial atenção tem sido dada à cultura nacional de cada país em razão da crescente globalização dos negócios. Gerir uma empresa em Portugal ou num país africano (árabe), como por exemplo Argélia, não é equivalente, pelo que é primordial ter em conta as especificidades nacionais e respetivas implicações na gestão das pessoas e da própria organização. Efetivamente, as culturas nacionais influenciam, em medida considerável, as assunções, crenças e valores dos membros organizacionais, condicionando a sua gestão (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007). Torna-se assim cada vez mais pertinente desmistificar a relação entre cultura nacional e organizacional, uma vez que as empresas e consequentemente os seus membros enfrentam desafios ao nível internacional (Pinto, 2008).

1.1.2.1. A Cultura Nacional e as suas Influências

Para definir o conceito de cultura nacional propomos a aceção referenciada no GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*)²: “os motivos, os valores, as crenças, as identidades e as interpretações ou significados de eventos significativos, que são partilhados pelos membros de uma colectividade que resultam das suas experiências comuns e que se transmitem ao longo das gerações” (House *et al.*, 1999, citado em Cunha *et al.*, 2007, pp. 184). Num enunciado sucinto, a cultura nacional caracteriza-se pelo conjunto de premissas partilhadas por membros de uma dada sociedade e que a diferenciam de outras. Tal como evocado anteriormente, cada nação tem as suas especificidades culturais. Um dos estudos presumivelmente mais conhecidos sobre esta temática é o de Hofstede (1980) que delineou quatro dimensões socioculturais distintas:

- A Distância Hierárquica: o grau de deferência que os indivíduos atribuem aos seus superiores hierárquicos;
- O Individualismo/Coletivismo: o grau em que a identidade individual baseia-se nos objetivos e realizações pessoais e não em função dos interesses coletivos de grupos com os quais o indivíduo se relaciona;
- A Masculinidade/Feminilidade: numa sociedade de pendor machista, o homem deve ser forte, impor-se, interessar-se pelo sucesso material enquanto se espera que a mulher seja mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida. Numa sociedade feminina, ambos detêm papéis equivalentes;
- O Evitamento da Incerteza: avalia a propensão para o risco e a tolerância perante a incerteza e situações ambíguas; ajuda a explicar o espírito empreendedor de um povo.

Cada uma destas variáveis resulta de um estudo realizado pelo autor aos colaboradores do grupo *IBM* (que atuavam em cerca de 40 países onde a multinacional estava implantada e na qual o próprio exerceu na área de Gestão de Recursos Humanos) sobre crenças pessoais, perceção, satisfação e metas de cada um no que respeita a esfera profissional. Através da aplicação e da análise de inquéritos de opinião, o autor encontrou diferenças significativas entre os valores fundamentais subjacentes às respetivas culturas e agrupou esses valores nas dimensões previamente mencionadas (Pinto, 2008). Adicionalmente, em estudos subsequentes

² Um projeto que abrange 62 países cujo principal objetivo é “descobrir, compreender e prever o impacto de variáveis culturais específicas na liderança e nos processos organizacionais, assim como a eficácia desses processos” (House *et al.*, 1999:492, citado em Cunha & Rego, 2009)

e em consequência da realização dos inquéritos a um número crescente de países (à medida que a rede de sucursais da *IBM* se expandia), foi necessário acrescentar uma variável ao modelo de modo a abranger diferenças culturais que as anteriores não conseguiam explicitar (Pinto, 2008). Trata-se da orientação para o longo vs. orientação para o curto prazo, uma variável que se debruça sobre o consentimento ou rejeição de valores tradicionais de longo prazo por parte de uma dita sociedade (Hofstede, 1993). Do seu estudo, o mesmo inferiu que a cultura nacional fundamenta melhor as diferentes atitudes e valores obtidos do que qualquer outra variável, tal como o sexo, a profissão ou ainda a idade (Hofstede, 1980).

As dimensões de Hofstede (1980; 1993) caracterizam as soluções apresentadas por diversas pessoas para problemas distintos, bem como as suas próprias atitudes que, de resto, acabam por influenciar as práticas e as culturas organizacionais. Contudo, importa ressaltar que a pertinência e a veracidade dos dados facultados por Hofstede (1980; 1993) podem estar parcialmente deturpadas designadamente pelos dados terem sido colhidos numa só empresa e, no momento atual, pelas variações culturais que ocorreram nos países de análise desde a realização dos estudos (Cunha & Rego, 2009).

Um segundo modelo que denota grande valia para o discernimento das diferenças interculturais é da autoria de Fons Trompenaars (1996, citado em Cunha & Rego, 2009). Neste modelo, diversos países foram cotados de vários modos de acordo com a percentagem de pessoas que responderam afirmativa ou negativamente às questões colocadas. Apresenta algumas convergências com o modelo de Hofstede e distingue-se do mesmo pelas diversas dimensões preconizadas que o autor clássico não referiu. Trompenaars (1994) defende que todos os indivíduos devem relacionar-se com outros indivíduos, com o tempo e com a natureza. De modo a avaliar e analisar as orientações dos valores de cada pessoa, o autor identificou sete dimensões socioculturais das quais aduzimos sucintamente as cinco que não constam no modelo previamente observado.

- **Universalismo/Particularismo:** esta dimensão destaca o relacionamento com as regras. Numa estrutura universalista padrões e normas são comumente aceites e é valorizada a aderência às regras. As estruturas são formalizadas e os procedimentos são consistentes e uniformes (Lopes & Hilal, 2011). Efetivamente, crê-se que as ideias e as práticas devem ser aplicadas em toda a parte sem modificações (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Numa estrutura particularista, apesar da existência de normas, subsistem diversas especificidades e perspetivas da realidade; acredita-se que as circunstâncias ditam o modo como as ideias e as

práticas devem ser aplicadas. Adicionalmente, é concedido maior enfoque às relações interpessoais do que às regras (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997), uma vez que o relacionamento entre as pessoas é tido como fator que influencia a tomada de decisões.

- Cultura Específica/Cultura Difusa

A cultura específica pauta-se pela divisão entre a esfera pessoal (familiar) e a esfera profissional e por uma comunicação fácil, direta e franca entre as pessoas. O autor salienta ainda que nas culturas impregnadas de valores específicos, existe uma preocupação com a clareza das regras, com os resultados e em recompensar o desempenho (Lopes & Hilal, 2011). Em contraponto, a cultura difusa caracteriza-se pela junção entre a vida pessoal e a vida profissional e por uma comunicação indireta e uma linguagem ambígua. De acordo com Lopes e Hilal (2011), verifica-se neste tipo de cultura uma tolerância à ambiguidade e uma gestão focada na melhoria contínua dos processos ao invés do resultado.

- Conquista de *Status*/Atribuição de *Status*

No primeiro protótipo, o *status* das pessoas, dependendo das suas realizações (Cunha & Rego, 2009), é conquistado. Segundo Trompenaars e Hampden-Turner (1997), neste tipo de cultura, o indivíduo é avaliado de acordo com o seu mérito; “cada um é aquilo que faz” e o respeito pelo superior não é somente pela sua posição hierárquica mas igualmente baseado na sua eficácia, competência e nos seus conhecimentos. No segundo protótipo, o *status* varia consoante a origem social, a idade, a formação (Cunha & Rego, 2009); “cada um é o que é” e o respeito pelo superior é interpretado como uma medida do seu empenho e dedicação na organização.

- Atitude face ao tempo

Nas culturas sequenciais, as pessoas tendem a fazer uma coisa de cada vez; o tempo é encarado como uma série de eventos, de ocorrência linear (Cunha & Rego, 2009). A pontualidade é um aspeto valorizado enquanto os relacionamentos interpessoais apenas têm um valor instrumental. Nas culturas sincronizadas, diversas tarefas são desempenhadas concomitantemente. Trompenaars e Hampden-Turner (1997) defendem que as relações pessoais perduram e são essenciais e que o passado, o presente e o futuro estão interrelacionados.

- Atitude perante o Ambiente

Esta dimensão aborda a relação com a natureza ou seja, o facto das pessoas acreditarem que podem controlá-la (controlo interno) ou que fazem parte dela e que se adaptam às suas leis (controlo externo). Lopes e Hilal (2011) preconizam que no seio das organizações, esta

dimensão pode ser identificada nas práticas de gestão: numa cultura orientada para o controlo interno, a gestão caracteriza-se por objetivos claramente definidos e baseados em recompensas, enquanto uma cultura orientada para o controlo externo é sinónima de flexibilidade, concessão e foco nos outros (e.g., clientes, parceiros de negócio).

Optamos por evidenciar as distinções entre a cultura nacional e a cultura organizacional e as suas respetivas especificidades de modo a entender a necessidade de ajustamento e adaptação entre ambas.

1.1.2.2. Cultura Nacional e Cultura Organizacional: Especificidades e Distinções

Desde já definimos o conceito de cultura organizacional como o “*conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes*” (Schein, 1996, pp. 236). No mesmo contexto, Cunha *et al.* (2007) acrescentam que esse conjunto de valores e práticas viabiliza a formação de um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam o pensamento e a atitude dos indivíduos. Importa igualmente realçar que as práticas delineadas, ainda que específicas de cada organização, são conciliáveis com os valores predominantes na envolvente nacional. Ainda de acordo com os mesmos autores, depreende-se que a cultura organizacional é de índole multidimensional e multinível. De facto, pode assumir um carácter individual (indivíduos perfilham valores, premissas e crenças que não coincidem necessariamente com os adotados por outros membros da mesma organização); grupal (grupos têm culturas peculiares que não são obrigatoriamente idênticas às culturas de outros grupos da mesma organização); organizacional (as organizações têm culturas próprias, não necessariamente iguais às culturas de outras organizações do mesmo contexto nacional); nacional (países díspares também se distinguem pela peculiaridade das suas culturas). Depreendem-se ainda algumas características específicas inerentes à cultura organizacional que merecem ser entendidas e destacadas: a sua regularidade nacional; a sua influência histórica; o seu alcance coletivo; o seu carácter dinâmico; o facto de ser partilhada; o ser visível e invisível. Efetivamente, as organizações de um dado país tendem a ser mais semelhantes entre si do que com organizações de outros países; esta regularidade nacional deve-se em parte a uma vivência histórica comum. Este tipo de cultura é concebido coletivamente; é dinâmico na medida em que

é influenciável pelas alterações das condições internas ou externas e é adquirido através da experiência (a assimilação das características da cultura é comumente conhecida pelo termo “socialização”). As últimas duas características, já anteriormente citadas, aludem ao facto dos valores, pressupostos e práticas intrínsecos à cultura organizacional serem compartilhados no seio de uma organização e de alguns serem visíveis e outros invisíveis.

Hofstede (1998) fundamenta a distinção entre cultura nacional e organizacional no facto de uma organização ser um sistema social diferente de uma sociedade. Segundo este autor, as pessoas têm liberdade para decidir se querem integrar uma organização, enquanto a integração num país inicia com o nascimento e prolonga-se durante o crescimento. Além disso, ao nível internacional, as duas culturas aduzem diferenças culturais distintas: no contexto nacional, “*as diferenças culturais residem mais nos valores, menos nas práticas*”, enquanto as diferenças culturais nas organizações “*residem mais nas práticas, menos nos valores*” (Hofstede, 2003, pp. 213). Atendendo ao exposto, salienta-se que os valores nacionais são adquiridos, assimilados e interiorizados ao longo da vida, nomeadamente durante a infância, na escola e com a família, enquanto as práticas organizacionais são incutidas através da socialização no local de trabalho, quando o indivíduo já é adulto e os seus valores foram enraizados durante a sua infância (Hofstede, 1997).

Para garantir o sucesso de um negócio além-fronteiras e da missão internacional de cada colaborador, é essencial que subsista um equilíbrio entre estes dois tipos de cultura, ainda que existam perspectivas de abordagem bem distintas no que respeita à inter-relação entre ambas, tal como ilustraremos de seguida.

1.1.2.3. Cultura Nacional e Cultura Organizacional: Perspetivas de Abordagem Convergente e Divergente

De acordo com a perspectiva convergente e no que concerne à influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional, pressupõe-se que tanto os indivíduos como as organizações são fruto da influência dos valores nacionais. Em contraponto, os partidários da perspectiva divergente assumem que os indivíduos e as organizações são sistemas abertos influenciados por fatores diversos do meio envolvente.

Hofstede (1980), Trompenaars e Hampden-Turner (1997) e Webster e Sundaram (2005), alguns dos defensores da visão convergente, realçam que numa organização a cultura organizacional reflete os valores nacionais predominantes, sendo que surge a partir de uma fusão de forças externas e internas. Neste contexto, as forças externas abarcam, por exemplo, a influência de clientes e mercados locais que endossam os valores das suas culturas nacionais e as forças internas aludem às premissas e aos valores básicos de cada funcionário que decorrem de um *background* cultural comum. Trompenaars e Hampden-Turner (1997) afixam que as culturas nacionais ajudam a estipular o tipo de cultura organizacional. No entender destes autores, três aspetos da estrutura organizacional são relevantes: a relação entre a organização e os colaboradores; os modelos hierárquicos vertical e horizontal; a perceção dos funcionários no que concerne à missão e aos objetivos organizacionais e o seu contributo para que sejam alcançados.

Na mesma ordem de ideias, um conjunto de estudos realizados por House, Hanges, Javidan, Dorfman e Gupta (2004) sugeriram uma taxonomia de dimensões culturais designada por Projeto GLOBE (previamente mencionado). A amostra do estudo incide sobre gestores intermédios de diversas empresas do setor alimentar, financeiro e das telecomunicações. Desta análise, depreendem-se as seguintes variáveis:

- Distância do poder

Esta dimensão expressa o grau de aceitação da sociedade relativamente à distribuição desigual do poder dentro das organizações, pelas relações hierárquicas que se estabelecem entre diretores e subordinados.

- Aversão à incerteza

Esta dimensão traduz o nível de tolerância das pessoas para com a incerteza ou a ambiguidade em vários aspetos da sua vida quotidiana inclusive em situação laboral.

- Orientação humana

Grau em que se valoriza as relações humanas sendo uma pessoa amistosa, altruísta, sensível, tolerante ou, pelo contrário, uma pessoa motivada pelo poder, pela posse material e que valoriza o auto-desenvolvimento e o sucesso pessoal.

- Sociedade Coletivista/Sociedade Individual

Sociedade onde se verifica uma harmonia grupal e um espírito de cooperação proeminente ou, pelo contrário, onde a autonomia e a liberdade individual adquirem maior relevo.

- Coletivismo do grupo

Grau em que se expressa lealdade e coesão em pequenos grupos, tais como a família, os amigos. Efetivamente, num país coletivista, a pertença à família e a um círculo de amigos, o acesso ao emprego e a possibilidade de ser promovido no seio de uma empresa são fatores significativos.

- Agressividade

Grau em que as pessoas são duras, agressivas e competitivas. Esta dimensão demonstra a predominância na sociedade de valores tradicionalmente masculinos, como a assertividade, o materialismo ou a falta de relacionamento com os outros.

- Igualitarismo entre os géneros

Grau em que a sociedade minimiza as diferenças entre homem e mulher e a discriminação sexual e valoriza os relacionamentos interpessoais e qualidade de vida. Num país mais diferenciador, as mulheres têm um *status* social mais débil e assumem menos frequentemente cargos influentes.

- Orientação para o futuro

Esta dimensão traduz a propensão de determinada sociedade para adotar uma visão de longo prazo no seu desenvolvimento.

- Orientação para o desempenho

Esta dimensão alude ao facto de uma coletividade encorajar e recompensar indivíduos do grupo por um desempenho de excelência.

Este projeto sintetiza diversos elementos (ainda descoordenados) sobre temáticas e estudos interculturais de âmbito organizacional. Essencialmente, propõe desenvolver uma teoria com base empírica de modo a relacionar variáveis culturais de liderança e processos organizacionais, bem como a sua eficácia (Tupinambá, 2009). Dos resultados obtidos, depreende-se que as dimensões culturais da sociedade permitem o desenvolvimento de práticas culturais organizacionais convergentes, sendo que as diferenças culturais na indústria apenas influenciam as práticas culturais referentes à igualdade de género. A principal diferença que se aponta a este estudo comparativamente ao estudo de Hofstede é o facto de cada dimensão cultural ser analisada segundo duas manifestações dos valores individuais: as práticas e os valores desejados (Tupinambá, 2009).

Webster e Sundaram (2005), que adotaram igualmente uma visão convergente, optaram por observar se as subsidiárias devem ou não alterar a sua cultura organizacional (que reflete a

cultura nacional), sendo que objetivam acima de tudo uma expansão internacional. Do estudo realizado por estes autores no seio de empresas americanas e japonesas, conclui-se que a cultura de uma subsidiária é idêntica à cultura da casa-mãe. Não obstante, uma vez que a cultura da subsidiária difere da cultura nacional do país onde atua, verificou-se uma diminuição da satisfação dos clientes e do êxito do negócio, ou seja, pouco sucesso organizacional. Posto isto, Webster e Sundaram (2005) advertem as subsidiárias e os seus gestores para não assumirem e inculcarem a cultura da casa-mãe e do próprio país de origem, de modo a garantir uma missão internacional bem-sucedida. Evidentemente e conforme salientam Goffee e Jones (1998), não existe uma “melhor cultura organizacional”. Importa portanto que as culturas organizacionais sejam flexíveis e suficientemente ajustáveis à realidade do país de acolhimento (e não apenas ao mercado de trabalho).

Deste modo, entende-se que outros autores tais como Goffee e Jones (1998), Nelson e Gopalan (2003) sejam defensores de uma abordagem divergente, considerando que as organizações são influenciadas por diversos elementos e não somente pela cultura nacional. Outras forças divergentes entram ainda em linha de conta, tais como influências da modernização e processos organizacionais específicos que acabam por moldar a cultura organizacional. Estes autores optaram por ir além do estudo de Hofstede ao focar o “*crossing point*” entre as culturas nacional e organizacional de três países: Índia, Brasil e Estados Unidos de América. Os mesmos depreenderam que as culturas organizacionais variam consoante as nacionalidades, embora esta variação não seja “isomorfa” à cultura nacional. Concluíram ainda que, em certa medida, os resultados obtidos apoiam a perspetiva convergente da cultura organizacional, comprovando, todavia, a existência de forças que desviam as culturas organizacionais do domínio nacional.

1.1.3. Síntese e Limitações

Apesar da controvérsia entre a abordagem convergente e divergente e dos inúmeros estudos realizados sobre esta temática, várias limitações metodológicas persistem (Tayeb, 1994; Lim & Firkola, 2000). Segundo estes autores, as mais frequentemente apontadas referem-se a uma definição pouco perceptível da Cultura e, conseqüentemente, a uma interpretação enviesada de cultural nacional e organizacional e da análise das diferenças culturais, a uma fundamentação empírica inadequada (ou mesmo ausente) referente à influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional, à escolha de uma amostra de estudo desajustada

confrontando os valores culturais orientais e ocidentais. Acredita-se ainda que estas fragilidades metodológicas conduzem a ilações algo errôneas quanto à influência e aos efeitos da cultura nacional sobre atitudes individuais e organizacionais.

Em suma e reiterando algumas ideias previamente expostas, a cultura nacional e a cultura organizacional são duas componentes distintas. A primeira distingue-se fundamentalmente pelos valores latentes adquiridos pela maioria dos seus membros ainda durante a infância, enquanto as culturas organizacionais são um “fenômeno” mais superficial sustentado em práticas perceptíveis da organização e adquiridas através da socialização entre os membros. Neste contexto, as culturas nacionais variam muito pouco e as culturas organizacionais podem estar em constante permuta ainda que seja um procedimento complexo (Hofstede, 1993).

No âmbito deste estudo, o propósito não é tanto avaliar se o grau de influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional (e vice-versa) é considerável, mas essencialmente aferir o impacto e a preponderância destas duas culturas na adaptação e no êxito de um colaborador em missão profissional no estrangeiro.

1.2. Adaptação Cultural: Fator Crítico do Sucesso da Missão

“Cada caminho, cada espaço, cada país, cada cultura exigem sandálias próprias. As organizações podem usar o mesmo tipo de calçado em todos os espaços onde operem. Mas parece pouco curial que usem as mesmas sandálias”

(Cunha & Rego, 2009, pp. 505).

“ A adaptação a uma nova cultura implica a capacidade para vencer obstáculos e insucessos” (Cunha & Rego, 2009, pp. 60).

No seguimento da definição de Cultura, tanto ao nível nacional como organizacional, importa perceber em que medida a adaptação de um colaborador a novos panoramas culturais é basilar para o sucesso da sua missão e, conseqüentemente, para a subsistência do negócio a nível internacional. Efetivamente, quanto maior for a adaptação da pessoa ao novo contexto cultural, melhor será a sua *performance* (Lee & Vorst, 2010; Ramalu *et al.*, 2010a, 2010b). Neste sentido, é essencial referir, desde já, o que se entende por adaptação cultural.

1.2.1. Definição de Adaptação Cultural

Black, Gregersen, Mendenhall e Stroh (1999, citados em Pinto, 2008) assumem que uma missão profissional no estrangeiro é bem-sucedida quando se cumprem as seguintes fases com rigor, eficiência e eficácia: seleção do colaborador, formação, adaptação cultural, repatriamento, desenvolvimento de líderes globais. Sendo parte integrante da missão do colaborador, a adaptação cultural é uma etapa preponderante que não deve ser descurada. Efetivamente, para se realizar pessoal e profissionalmente no estrangeiro, o colaborador em missão deve familiarizar-se com as condições do país de acolhimento ou seja, viver, trabalhar e interagir com os autóctones e adaptar-se ao novo meio envolvente (Konanahalli, Oyedele, Meding, Spillane & Coates, 2012). Deste modo, a adaptação cultural pode ser encarada como um processo de mudanças de atitudes e comportamentos em resposta a novos estímulos que resultam das exigências da envolvente (Yamazaki, 2010). Mais do que mudanças psicológicas, a cultura pode igualmente originar alterações cognitivas, afetivas e comportamentais (Inverno, 2011). Segundo Lee e Vorst (2010), a adaptação cultural remete para o período de tempo durante o qual o colaborador em missão internacional toma conhecimento do seu novo papel sem saber, todavia, como gerir essas expectativas. Ramalu *et al.* (2010a, 2010b) acrescentam que a adaptação cultural é o grau de conforto psicológico do colaborador em missão face aos aspetos da cultura do país de destino. Black, Mendenhall e Oddou (1991, citados em Palthe, 2004) partilham a mesma opinião, definindo a adaptação cultural como o grau de conforto psicológico e de familiaridade que a pessoa tem com a nova cultura de acolhimento. Também Shaffer, Harrison e Gilley (1999, citados em Yeh, Guo & Huang, 2010) realçam que se trata de uma adaptação ao trabalho num país estrangeiro e de socializar com o povo local. Chen e Chiu (2009) interpretam ainda a adaptação cultural como um processo que assenta na fórmula *stressors – stress – strains*. Os *stressors* são identificados como incertezas e exigências da envolvente (nacional e organizacional) do país de destino incompatíveis com características do colaborador em missão. Quando o mesmo não se adapta a estes elementos, verifica-se uma situação de *stress*. A reação do colaborador perante as experiências de *stress* é intitulada *strains* (tensões). Neste sentido, importa considerar o conceito de distância cultural (ou diferenças culturais aludidas anteriormente neste capítulo), uma vez que a perceção das semelhanças e diferenças entre a cultura de origem e a cultura de contacto pode ter um impacto significativo na interação pessoal do colaborador com os autóctones e na sua capacidade de adaptação à sociedade de acolhimento (Masgoret & Ward, 2006 citados em Berry, 2005). De acordo com

Yeh *et al.* (2010), quanto maior forem as diferenças culturais, mais complexa se torna a aculturação ao país hóspede e mais difícil a comunicação interpessoal.

A comunidade científica tem vindo a identificar três áreas distintas de adaptação cultural (Black *et al.*, 1991; Lee & Vorst, 2010; Walsh & Schyns, 2010; Yamazaki, 2010):

- Adaptação à envolvente em geral: grau de conforto com as condições de vida (condições do dia-a-dia);
- Adaptação na interação com o povo local: capacidade de comunicar e estabelecer relações harmoniosas com a população local; relacionada com a estabilidade emocional e a adaptação psicológica do colaborador;
- Adaptação ao trabalho: conforto psicológico face às tarefas desempenhadas; adaptação à cultura, políticas, procedimentos e operações da subsidiária.

A adaptação cultural pode igualmente ser subjetiva ou objetiva na medida em que o colaborador em missão se sente confortável com a sua nova realidade (a nível profissional) ou quando se verifica um domínio do novo papel desempenhado em termos de requisitos e *performance* (Littrel, Salas, Hess, Paley & Riedel, 2006). Apresenta-se de seguida na Tabela nº. 1.1 um modelo que correlaciona os três tipos de adaptação supra mencionados com estas duas abordagens.

	Adaptação ao Trabalho	Adaptação à Interação	Adaptação Geral
Adaptação Subjetiva	Satisfação com a função	Facilidade em interagir com os outros	Ausência do sentimento de ser estrangeiro
Adaptação Objetiva	<i>Performance</i> /desempenho	Cooperação com a população local	Acomodação à vida social

Tabela nº. 1.1- Aspetos da Adaptação Cultural.

(Adaptado de Walsh & Schyns, 2010)

Do processo de adaptação cultural de um colaborador em missão no estrangeiro, podem decorrer três resultados distintos (Walsh & Schyns, 2010):

1. O colaborador sente-se estrangeiro e discriminado no país de destino;

2. Adaptação bicultural: verifica-se uma adaptação cultural do colaborador ao país de origem e de destino;
3. O colaborador sente-se parte da cultura do país de destino (aculturação).

Importa realçar que apenas os segundo e terceiro resultados favorecem o êxito de uma missão.

Alguns autores, por sua vez, têm vindo a analisar e evidenciar que o colaborador passa por quatro etapas durante a sua missão, demonstrando diferentes formas de reação face à nova envolvente (Littrell *et al.*, 2006).

1. Fase etnocêntrica ou fase de encantamento: fase de curta duração em que o colaborador encara a nova cultura com excitação e entusiasmo.
2. Fase do choque cultural: ocorre após algumas semanas no país de acolhimento, originando situações de *stress*.
3. Fase conformista: período em que o colaborador não se sente seguro no que respeita a adequabilidade dos seus comportamentos à nova cultura, na interação com a população local.
4. Fase de adaptação: o colaborador interioriza comportamentos adaptados à nova envolvente, transferindo-os para situações reais.

Já Ward, Bochner e Furnham (citados por Bochner, 2003; Landis & Bennett, 2004) distinguiram três vertentes de um processo de adaptação cultural, a vertente afetiva ("*affect*"), a vertente comportamental ("*behaviour*") e a vertente cognitiva ("*cognitions*"), desenvolvendo o seu modelo *ABC* (Landis, 2004).

Vejamos, no próximo ponto, alguns fatores que influenciam a adaptação cultural.

1.2.2. Fatores Preditivos da Adaptação Cultural

Black, Mendenhall e Oddou (1991, citados em Palthe, 2004) efetivaram uma relevante contribuição através de um modelo abrangente que abarca tanto a adaptação antecipatória (prévia à missão) quanto a adaptação posterior no terreno (González, Añez, Alexandre & Oliveira, 2011). Este modelo considera os três níveis de adaptação anteriormente referidos (adaptação na envolvente em geral, na interação com o povo local e ao trabalho), e centra a sua atenção em

fatores em torno da organização onde decorre a experiência e com as características individuais do colaborador e da sua missão profissional, conforme é possível observar na Figura nº. 1.2.

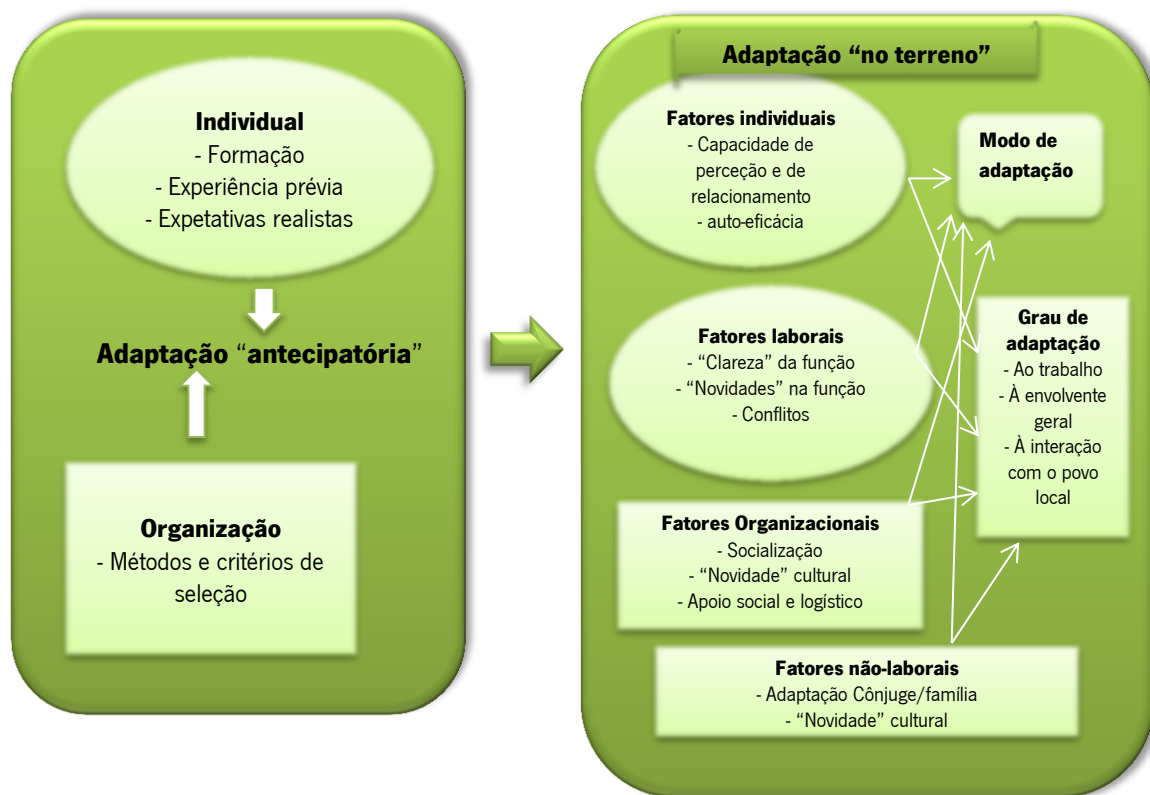


Figura nº. 1.2 - Modelo de Ajustamento Intercultural.

(Adaptado de Black, Mendenhall & Oddou, 1991, citados em Palthe, 2004)

A adaptação antecipatória patente neste modelo é influenciada tanto por aspetos individuais do colaborador (formação intercultural e experiências anteriores no estrangeiro) quanto por aspetos organizacionais, centrados em critérios e mecanismos adequados de recrutamento e seleção dos profissionais que abraçarão a missão. Efetivamente, colaboradores devidamente preparados através de formação antes da partida são capazes de deslocar-se com mais confiança e serem competentes com menos supervisão (Gutierrez, Leibowitz & Shore, 1993, citados em Konanahalli *et al.*, 2012) e têm potencial para promover o êxito de projetos internacionais (Parkinson & Morley, 2006 citados em Konanahalli *et al.*, 2012).

Uma vez no terreno, a adaptação do colaborador ver-se-á influenciada por fatores diversos dos quais optamos por destacar os seguintes:

- Fatores laborais

Os colaboradores cujos requisitos da função, responsabilidades e comportamento são claramente definidos pela organização experimentam menos incerteza no âmbito laboral e, por sua vez, adaptam-se mais rapidamente ao trabalho e aos potenciais “conflitos” que terão de superar (Konanahalli *et al.*, 2012).

- Fatores organizacionais

Estes fatores aludem às novidades da cultura organizacional (no país hóspede), ao apoio social e logístico prestado pela organização. Quanto maior for a diferença entre a cultura organizacional da casa-mãe e a cultura organizacional da filial, maiores os desafios e as dificuldades de adaptação (aos três níveis) (Black, Mendenhall & Oddou, 1991, citados em Palthe, 2004). De um modo geral, o apoio organizacional na vertente logística (e.g., processo de obtenção de vistos, de autorizações de trabalho, alojamento, seguro de saúde, etc.) e social é essencial para facilitar a adaptação do colaborador à nova envolvente (Konanahalli *et al.*, 2012).

- Fatores não-laborais

Estes fatores abrangem as novidades relativas à cultura do país de acolhimento e a adaptação do cônjuge-família. Mendenhall e Oddou (1985) argumentam que as disparidades culturais entre os países de origem e de acolhimento aumentam as dúvidas e incertezas do colaborador e as suas dificuldades de adaptação. O ajuste cônjuge-família também é fundamental para o bom desenrolar da missão. Neste sentido, as organizações devem facultar recursos que visem o aumento da satisfação do colaborador e da sua família relativamente à missão no estrangeiro (Konanahalli *et al.*, 2012).

- Fatores individuais

Esta categoria abarca características pessoais tais como a capacidade de perceção, a capacidade relacional e a auto-eficácia. De acordo com o modelo, as capacidades de perceção e de relacionamento ajudam a perceber quais as atitudes e comportamentos adequados e inadequados no país de destino. Quanto à auto-eficácia, é tida como um fator que afeta tanto o modo como o grau de adaptação, sendo que este deverá estar positivamente relacionado com o nível de eficácia do colaborador (Black, Mendenhall & Oddou, 1991, citados em Palthe, 2004).

Por fim, importa realçar que (Black, Mendenhall & Oddou, 1991, citados em Palthe, 2004) fundamentaram o seu modelo em quatro premissas (Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer & Luk, 2005 citados em Pinto, 2008).

1. O grau de adaptação transcultural é relevante uma vez que afeta o bem-estar psicológico e o desempenho do colaborador em missão;
2. O modelo é universalmente aplicável a todos os colaboradores em missão;
3. O fatores laborais e não-laborais têm maior influência no seu domínio restrito ou seja, os fatores laborais influenciam a adaptação ao trabalho e os fatores não-laborais influenciam a interação e a adaptação em geral.
4. A adaptação transcultural progride ao longo do tempo, seguindo o “formato” da letra U.

De acordo com Bhaskar-Shrinivas *et al.* (2005, citados em Pinto, 2008), este modelo é o mais influente e tem sido o mais frequentemente citado nos estudos sobre “expatiação”. Reynolds (2005) acrescenta que as novas contribuições teóricas não procuram desacreditar o modelo mas sim reforçá-lo e complementá-lo. É o caso do segundo modelo que é alvo de análise neste estudo: a proposta de Parker e McEvoy (1993). Partindo das mesmas dimensões, agruparam os fatores relacionados com o trabalho e com a organização e propuseram uma classificação simplificada em três grandes áreas: individual, organizacional e contextual. Os autores pormenorizaram alguns fatores implícitos no modelo original e acrescentaram outros (e.g., a localização urbana ou rural da residência do colaborador, as suas características demográficas, a sua fluência no idioma local, o conhecimento prévio do país hóspede, o processo de repatriação, o grau de contacto com a empresa-mãe) obtendo, porém, resultados idênticos: uma adaptação a três níveis (ao trabalho, à envolvente geral e às interações sociais) (González *et al.*, 2011). Os detalhes do modelo podem ser observados na Figura nº. 1.3.

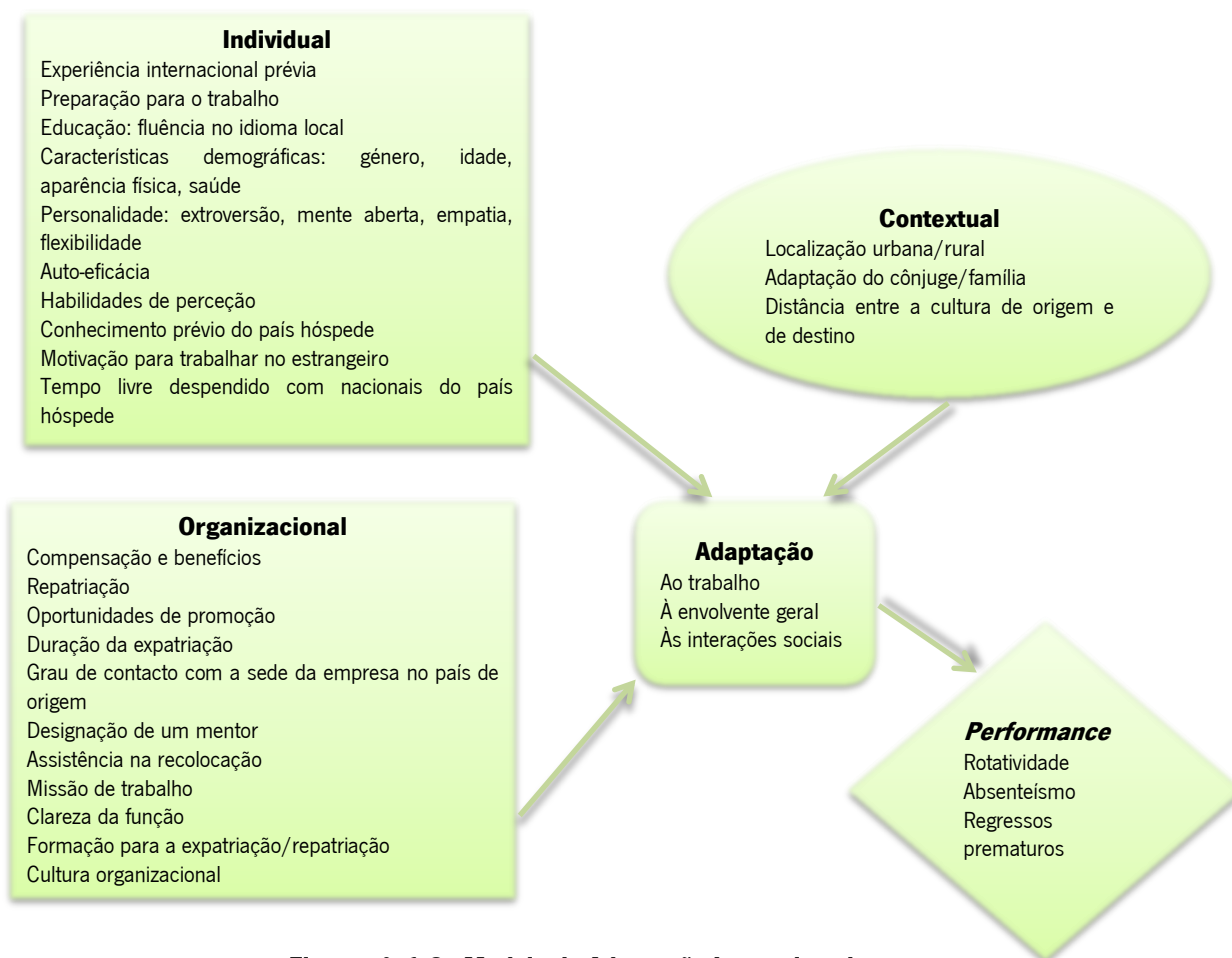


Figura nº. 1.3 - Modelo de Adaptação Intercultural.

(Adaptado de Parker & McEvoy, 1993)

No próximo ponto, as componentes afetiva, cognitiva e comportamental da adaptação cultural e as teorias subjacentes são alvo de análise.

1.2.3. Componentes Afetiva, Cognitiva e Comportamental da Adaptação Cultural

Uma das teorias que contempla a componente afetiva da adaptação cultural é a teoria clássica da Curva em U (*U Curve Theory of Adjustment - UCT*) que surge através do sociólogo Lysgaard (1955) e é sistematizada por Kalervo Oberg (Davidson, 2009 citado em Rino, 2013). O modelo utiliza a analogia com a letra U para descrever os altos e baixos emocionais que advêm da estadia do colaborador no país de acolhimento e da inserção e interação com uma nova cultura (Davidson, 2009 citado em Rino, 2013). O autor do modelo sugere que um colaborador

em missão inicia de forma muito positiva (fase da “lua de mel”) e com bastantes expectativas, passa progressivamente para um período mais negativo de ansiedade, rejeição e choque cultural e, eventualmente, acaba com uma fase de recuperação emocional e de maior adaptação cultural, caso não se verifique um regresso prematuro da missão (Gráfico n.º. 1.1).

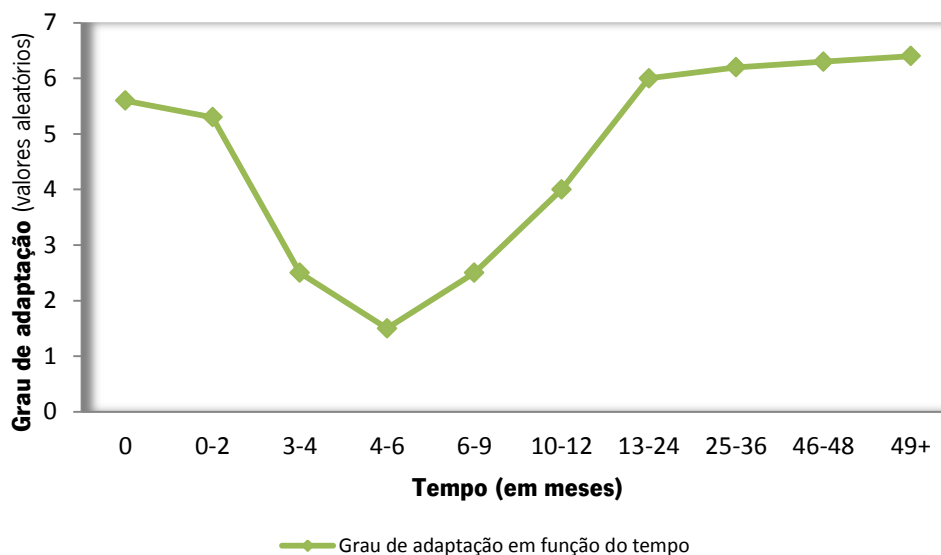


Gráfico n.º. 1.1 - Curva em U de Adaptação Transcultural.

(Adaptado de Black & Mendenhall, 1991).

Gullahorn e Gullahorn (1963) alargaram a abrangência da teoria *U Curve*, incluindo o processo de repatriação em que se verifica novamente uma dinâmica de “lua-de-mel” – choque – adaptação, desta vez em relação ao país de origem, dando assim lugar a um padrão de adaptação em W tal como ilustra o Gráfico n.º. 1.2.

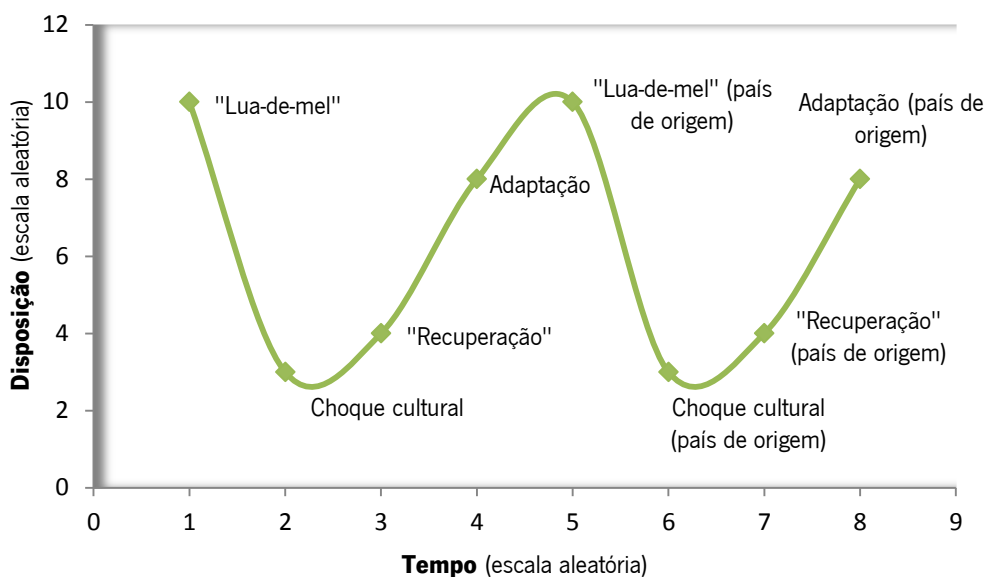


Gráfico nº. 1.2 - Curva em W de Adaptação Intercultural.

(Adaptado de Gallahorn & Gallahorn, 1963)

Relativamente à componente cognitiva da adaptação cultural, alguns modelos analisam as alterações na identidade cultural e social, um processo que inevitavelmente ocorre durante uma experiência intercultural (Rino, 2013). Um exemplo desses modelos corresponde ao que foi desenvolvido por Peter Adler em 1975 e que se encontra sistematizado na Figura nº. 1.4.

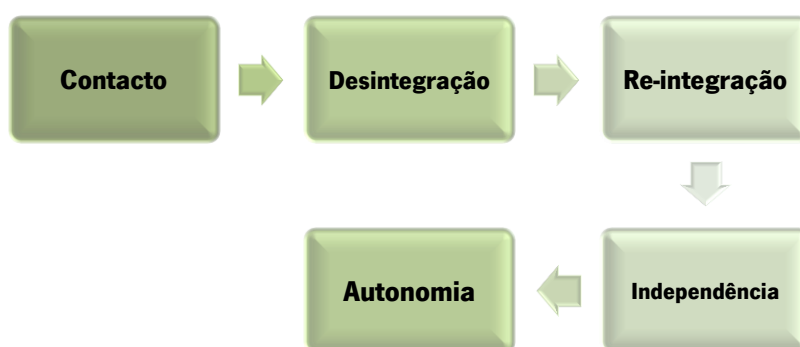


Figura nº. 1.4 - Fases de Adaptação Cultural.

(Adaptado de Adler, 1975)

O processo principia através de um contacto inicial com a cultura de acolhimento. Segue-se uma fase de desintegração durante a qual o colaborador fica possivelmente confuso e desorientado. Progressivamente, poderá estar mais ciente das diferenças relativas às crenças,

valores e comportamentos entre a cultura de origem e de destino e se sentir reintegrado no meio envolvente (ou ao invés, inteiramente rejeitado). Sendo que o colaborador vai aprendendo a lidar com as situações mais diversas, pode, porventura, progredir para um estado de independência e, em último caso, para um período de autonomia marcado pela aceitação das diferenças culturais (Rino, 2013).

No que respeita a componente comportamental, foi apresentado por Milton Bennett (1986, 1993) um modelo que ficou conhecido como o Modelo do Desenvolvimento da Sensibilidade Intercultural (*Developmental Model of Intercultural Sensitivity - DMIS*). Este modelo propõe explicar o modo como as pessoas encaram a diferença cultural, assentando em observações realizadas pelo autor a pessoas que se tornaram “comunicadores interculturais” competentes, em meios académicos e empresariais (Bennett, 1986, 1993). Recorrendo a alguns conceitos da perspectiva construtivista da psicologia e da teoria da comunicação, o mesmo ordenou as suas observações em posições ao longo de um *continuum* crescente de sensibilidade à diferença cultural. Dois níveis de perceção da diferença cultural são contemplados: o etnocentrismo e o etno relativismo. Um indivíduo no estágio etnocêntrico torna a sua cultura como central, encarando as outras como menos “desenvolvidas” ou dignas de consideração. Em contraponto, uma pessoa etno relativista encara a sua cultura no contexto de outras culturas, respeitando-as de igual modo (Cunha & Rego, 2009). Tal como está patente na Figura nº. 1.5, os níveis etnocêntrico e etno relativista dividem-se, respetivamente, em três posições (adotadas perante a diferença cultural).

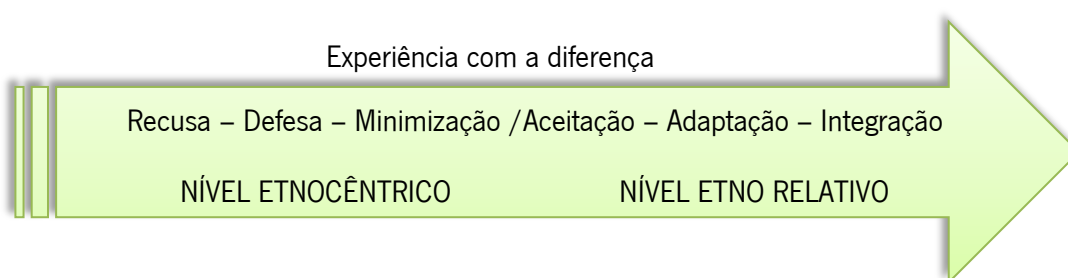


Figura nº. 1.5 - Modelo de Desenvolvimento da Sensibilidade Intercultural .

(Adaptado de Bennett, 1993)

Eis um descritivo das diversas fases apresentadas neste modelo (Bennett, 2011):

- Recusa (*Denial*): ocorre quando os indivíduos tomam a sua cultura como a única realmente importante, evitando as outras culturas mediante o isolamento psicológico ou físico.

- Defesa (*Defense*): visão estereotipada e polarizada da diferença cultural. As pessoas reconhecem a existência de outras culturas mas percebem a sua como a mais apropriada.
- Minimização (*Minimization*): a diferença cultural é minorizada uma vez que as pessoas assumem que os seus aspetos físicos e psicológicos são universais e estão presentes em todas as culturas.
- Aceitação (*Acceptance*): as pessoas aceitam e respeitam a diferença cultural. É concedida a pessoas de outras culturas a mesma e única humanidade. Contudo, os seus poucos conhecimentos de outras culturas não permitem uma adaptação fácil a outros contextos culturais.
- Adaptação (*Adaptation*): capacidade de criar um comportamento peculiar e adequado a um contexto cultural distinto. Bennett (2004) ressalva que a adaptação implica um aumento do seu repertório de crenças e comportamentos e não a substituição de um conjunto por outro.
- Integração (*Integration*): esta fase marca uma diferença substancial na identidade cultural de uma pessoa que vive nas margens entre diversas culturas. Os ditos “nómadas culturais” movem-se livre e eficazmente entre elas. Presumem que não há premissas incontestáveis nem comportamentos culturais universalmente adequados, ajustando-se a muitas culturas mas que não representam a sua “casa”.

Com base no modelo supra mencionado, Chen e Starosta (2000) optaram por desenvolver e validar, junto de uma amostra de 414 estudantes universitários, uma escala de sensibilidade intercultural (*the Intercultural Sensitivity Scale - ISS*) que apresentamos em anexo (Anexo 1). O propósito do estudo destes autores foi apresentar uma escala que permitisse avaliar a sensibilidade intercultural e a dimensão afetiva da competência de comunicação intercultural.

Das fases da adaptação cultural supracitadas, optamos por destacar a fase do choque cultural por ser, indiscutivelmente, a que as empresas conferem maior atenção, particularmente através da aplicação de formação intercultural com o objetivo de minimizar os efeitos do “*stress*” e de promover o sucesso da missão (Black & Stephens, 1989; Ramalu *et al.*, 2010a, 2010b).

1.2.4. Choque Cultural

Fundamentalmente, a origem do choque cultural reside na distância cultural existente entre a cultura de origem e a cultura de destino. Tal como argumentam Avril e Magnini (2007), o choque resulta de reações induzidas pelo *stress* que têm efeitos em todos os comportamentos do colaborador em missão, derivados das situações de incerteza com as quais se depara constantemente.

É atribuída a Oberg (1960, citado em Davidson, 2009) a primeira definição de choque cultural como uma doença provocada pela ansiedade que advém da perda de todos os sinais e símbolos familiares de relações sociais. No mesmo sentido, Schumann (1986, pp. 383) define choque cultural como “*a ansiedade resultante da desorientação encontrada ao se entrar numa nova cultura*”. Briscoe e Schuler (2004) complementam estas definições considerando o choque cultural como o conjunto de respostas psicológicas e emocionais que decorrem da experiência do colaborador quando se verifica um reduzido conhecimento e compreensão da nova cultura. Verifica-se um choque cultural sempre que atitudes inapropriadas são acompanhadas de “sintomas” negativos tais como a frustração, a ansiedade, a raiva ou ainda a depressão.

Tal como ressalta Bochner (2003), convém referir que o uso da palavra “choque” alude particularmente às circunstâncias ameaçadoras de contacto sem reconhecer que tais experiências podem igualmente ter efeitos benéficos para os participantes. Deste modo, torna-se necessário notar que a palavra é usada num sentido técnico e menos no sentido comum.

O choque cultural pode ocorrer em dois momentos: quando o colaborador ingressa numa nova cultura e quando regressa à sua cultura de origem (naturalmente com expectativas distintas em cada um dos casos) (Rino, 2013). De facto, na sequência das fases apresentadas no ponto anterior através do modelo de Bennett (1986, 1993), o choque cultural surge após uma fase de euforia face a novas experiências na nova envolvente, isto quando o colaborador não compreende a maioria das normas e regras vigentes no país de destino.

O choque cultural pode ser explicado pela teoria das expectativas segundo a qual o colaborador preserva as suas expectativas face às características da sua função antes da sua deslocação para uma missão no estrangeiro (Littrell *et al.*, 2006). Quando subsistem discrepâncias entre as expectativas e a realidade, existe maior probabilidade do colaborador estar insatisfeito e manifestar vontade de sair da organização. Posto isto, o choque cultural pode conduzir à inadaptação ao contexto cultural e ser, conseqüentemente, um dos motivos do insucesso da missão e do regresso prematuro do colaborador ao seu país de origem.

Ao longo deste capítulo, diversas alusões têm sido feitas, direta e indiretamente, à necessidade de facilitar o processo de adaptação cultural, designadamente antes dos colaboradores partirem para a missão, ministrando no seio das organizações formação intercultural. De facto, tal como revelam Caligiuri, Lazarova e Tarique (2005), esta prática visa sensibilizar o colaborador para as diferenças culturais, ajudando-o a preparar-se para viver confortavelmente num país estrangeiro, a melhor relacionar-se com os autóctones e a gerir devidamente os riscos do referido choque cultural que pode, porventura, sentir e do qual podem advir consequências perniciosas tais como o insucesso da missão. Torna-se, portanto, crucial entender em que consiste a formação intercultural, colocando a tónica em diversos procedimentos a delinear previamente à missão.

CAPÍTULO II – Apoio Organizacional para a Preparação de uma Missão Internacional: Formação Intercultural

“ A formação transcultural incorpora esforços formais tendentes a preparar as pessoas para viverem em culturas distintas da sua. É tanto mais relevante quanto maior é a diferença entre as culturas de origem e de destino ”.
(Cunha & Rego, 2009, pp. 422).

2.1. Formação Intercultural

Atendendo a que o capital humano é o ativo que se afigura como a vantagem competitiva mais valiosa de uma organização, a formação dos recursos humanos em contexto internacional é fulcral para garantir o sucesso no mercado global. No contexto da “expatiação” e da relevância da transferência de conhecimento, a formação constitui uma importante ferramenta na difusão do mesmo e na promoção da aprendizagem.

Tal como sublinham Mendenhall e Oddou (1985), duas práticas são comumente referenciadas para facilitar a adaptação cultural a uma nova envolvente e preparar tanto quanto possível o colaborador prestes a abraçar a missão internacional: proceder à seleção do candidato através de critérios que não descurem dimensões individuais (ao focarem apenas a competência técnica) e preparar o colaborador escolhido para a missão através de programas de formação intercultural adequados.

Um vasto leque de estudos defende a eficiência dos programas de formação intercultural como instrumento que ajuda o colaborador a perceber a cultura do país de destino e a desenvolver a sua orientação de aprendizagem (Black & Mendenhall, 1990; Avril & Magnini, 2007). Neste âmbito, a formação intercultural promove e facilita a adaptação cultural (Romero, 2002; Vance & Paik, 2002; Littrell & Salas, 2005; Lee & Croker, 2006; Caligiuri, 2009; Tarique & Selmer, 2010) e a interação em contexto internacional (Black & Stephens, 1989), existindo uma relação positiva, cientificamente comprovada, entre a formação intercultural e a *performance* do colaborador, e uma relação negativa com o seu potencial regresso prematuro ao país de origem (Littrell *et al.*, 2006).

Deste modo, neste capítulo, debruçar-nos-emos sobre as principais características da formação intercultural proporcionada, designadamente, antes da partida do colaborador e sobre as especificidades de uma missão desta natureza num país árabe e, particularmente, em Argélia.

2.1.1. Definição, Relevância e Especificidades da Formação Intercultural

Littrell *et al.* (2006) definem a formação intercultural como um processo educativo utilizado para fomentar e facilitar a aprendizagem através do desenvolvimento de competências cognitivas, afetivas e comportamentais, necessárias para o sucesso na interação com diversas culturas. Vejamos, de seguida, qual a relevância e os principais objetivos e especificidades da formação intercultural.

A formação intercultural é substancial para incrementar o processo de ajustamento ao novo quadro cultural, para induzir a criação de redes de relacionamento pertinentes para o exercício das funções e o sucesso dos negócios, para estabelecer uma relação profícua com os parceiros de negócio locais (colaboradores, clientes, fornecedores, autoridades) e para aumentar a satisfação e prevenir a saída prematura do colaborador (Cunha & Rego, 2009). Neste sentido, este tipo de formação cumpre as três funções (Caligiuri, Phillips, Lazarova, Tarique & Bürgi, 2001; Cunha & Rego, 2009) infra discriminadas:

- Ajudar o colaborador a formar expectativas realistas acerca do que poderá encontrar noutros países, nomeadamente, em matéria de hábitos de relacionamento, valores, regras de etiqueta, comida, lazer.
- Ajudar o colaborador a aprender modos de comportamento apropriados para envolventes culturais distintas da sua e a melhor lidar com pessoas de outras culturas;
- Auxiliar o colaborador a desenvolver métodos de *coping*³ que lhe permita lidar com eventos inesperados na nova cultura e reduzir o conflito/ *stress* por eles gerado;

O cumprimento destes objetivos é tanto mais relevante quanto maior é a diferença entre a cultura de origem e a cultura do país de acolhimento.

De destacar, ainda, a necessidade de ajustar a formação intercultural prestada às especificidades da missão realizada, especialmente, tendo em conta o prazo da mesma (quanto mais extensa for a missão, maior relevo deve ser dado à formação), a função do colaborador e o seu grau de interação com o povo local (Cunha & Rego, 2009).

Consolidando a utilidade que a formação intercultural pode exercer numa missão internacional, é pertinente perceber quais os métodos e conteúdos que podem ser aplicados e lecionados para que a formação seja eficaz.

³ Conjunto de esforços cognitivos e comportamentais que permitem gerir as exigências específicas, internas ou externas, que são percecionadas como penosas ou como estando para além dos recursos do indivíduo (Lazarus & Folkman, 1984).

2.1.2. Conteúdos e Métodos

Relativamente aos conteúdos da formação intercultural, é possível ter como base a análise do país de destino no âmbito das dimensões culturais de Hofstede (1980), identificar diferenças culturais entre o país de origem e o país de destino e desenhar o plano de formação incidindo nos aspetos que se revelem mais críticos (Black & Stephens, 1989).

De acordo com Romero (2002), os programas de formação devem incluir tópicos tais como o idioma local, a sensibilização cultural, informações específicas do país de destino, a assimilação cultural, a flexibilidade e as normas de negócio locais. Neste contexto, Câmara (2008) defende que os programas de formação devem ser direcionados ao colaborador em missão e à sua família, abrangendo quatro itens essencialmente de pendor cultural:

- Informações sobre a história e cultura do país de destino;
- Informações sobre o idioma local ou o dialeto local mais difundido
- Informações sobre normas e regras de conduta social e protocolos;
- Orientação para o processo de mudança e os desafios que serão colocados durante a permanência no novo contexto cultural.

Hånberg e Österdahl (2009) teceram considerações sobre os conteúdos e igualmente sobre os métodos da formação intercultural, apresentando um vasto leque de tipologias de formação intercultural e o seu respetivo enfoque, fase de implementação e atividades realizadas, reunidos na Tabela n.º. 2.1 subseqüente e analisados seguidamente.

Formação ⁴	Foco	Timing	Atividade
Didática	Informações factuais, cultura geral e/ou específica	Antes da partida e/ou no terreno	Leituras, <i>briefings</i> informais
Experiencial	Aprendizagem prática, cultura geral e/ou específica	Antes da partida e/ou no terreno	Visitas, <i>workshops</i> , simulações
Atributiva	Aprender a pensar e agir como um nativo, cultura específica	Antes da partida	Assimilações culturais
Linguística	Facilitar comunicação intercultural específica	Antes da partida e/ou no terreno	Ensino tradicional
Consciencialização cultural	Ver a cultura com um conceito, cultura geral	Antes da partida	<i>Role-plays</i> , exercícios de auto-avaliação
Interativa	Aprender com "expatriados" anteriores, cultura específica	Antes da partida e/ou no terreno	Formação <i>on-the-job</i>
Alteração do comportamento cognitivo	Aprender a focar atividades benéficas, cultura geral	Antes da partida	Aconselhamento
Sequencial	Combinação entre formação, cultura geral e específica	Antes da partida, no terreno, repatriação	Combinação de diversos métodos formativos

Tabela nº. 2.1 - Panorama de Métodos de Formação Intercultural.

(Adaptado de Hånberg & Österdahl, 2009)

Vejamos, detalhadamente, cada um dos métodos de formação intercultural acima sugeridos:

- A formação didática proporciona informações factuais relacionadas com as condições de vida e de trabalho, bem como os aspetos culturais do país de acolhimento. É o método de aprendizagem comumente utilizado em escolas e universidades (Bennett, Aston & Colquhoun, 2000). Este tipo de formação incide sobre factos concretos, tais como os requisitos para o exercício da atividade laboral ou o planeamento da viagem, e também contém aspetos que ajudam a preparar os colaboradores para compreender e se adaptarem a uma nova cultura e assim facilitar o ajuste ao novo estilo de vida. Deste modo, a formação didática pode apresentar um teor cultural genérico ou, pelo contrário, incidir sobre a compreensão de uma dada cultura (Gertsen, 1990). Além de questões anteriores à missão, pode igualmente incluir informações relativas à fase de repatriação (Bennett *et al.*, 2000).

⁴ Traduzido de Hånberg e Österdahl (2009)

- A formação experiencial utiliza diversas metodologias práticas, inclusive exercícios, *workshops*, simulações e igualmente conceitos “genuínos” tais como breves visitas ao país de destino (Caligiuri *et al.*, 2001). Permite preparar intelectual e emocionalmente o colaborador e possibilita o desenvolvimento de certas competências para que este se adapte à cultura de acolhimento (Grove & Torbiörn, 1985).
- A formação “atributiva” ministrada antes do início da missão visa dotar os colaboradores de competências que lhes permitam pensar e agir como os nacionais do país hóspede (Hånberg & Österdahl, 2009).
- A formação linguística tem por finalidade ensinar aos colaboradores o idioma local e/ou a linguagem de negócio usada no país de destino, isto antes da missão ou no decorrer da mesma. Forster (2000) salienta que esta aprendizagem é relevante na medida em que permite comunicar sinais de civismo e melhor entender a cultura do país de acolhimento.
- A formação de consciencialização cultural fornece ao colaborador, antes da partida, uma visão sobre o conceito de cultura e da diferença cultural através de uma sensibilização sobre a cultura de origem (Hånberg & Österdahl, 2009).
- A formação interativa assenta em interações entre colaboradores recentemente selecionados para uma missão e colaboradores com mais experiência e conhecimento da cultura local. Pode ocorrer antes da partida ou à chegada ao país hóspede (Hånberg & Österdahl, 2009).
- A formação sobre a alteração do comportamento cognitivo é possivelmente um dos métodos formativos menos usado antes da missão. Consiste na distinção por parte do colaborador de “atividades positivas” ou “negativas” no panorama cultural do país de origem e em replicar o mesmo processo no país de destino, identificando e focando apenas “atividades positivas”, e adotando uma atitude assertiva para lidar com os desafios do novo contexto cultural (Grove & Torbiörn, 1985).
- A formação sequencial combina diversos métodos formativos aplicados em diferentes períodos da missão (antes da partida, no terreno e no momento da repatriação) (Littrell *et al.*, 2006). Pode iniciar de forma antecipada ou na “véspera” da partida e prolongar-se por largos meses no país hóspede (Forster, 2000).

Avril e Magnini (2007) também identificam três estádios de formação intercultural: formação antes da partida para a missão, formação após a chegada ao país de destino e formação em tempo real. No próximo ponto, abordaremos a primeira fase de administração de formação cultural por ser objeto do presente estudo.

2.1.3. Formação Intercultural Prévia à Missão

“A formação anterior à partida é um método possível de incrementar a probabilidade de os expatriados se ajustarem bem [ao país de acolhimento], mas ainda é relativamente incomum” (Jung, Lee & Gentry, 1997, pp. 532).

A formação intercultural antes da partida para a missão consiste em proporcionar ao colaborador conhecimentos básicos sobre a cultura do país de destino que lhe serão úteis imediatamente após a sua chegada, incluindo hábitos e costumes, bem como a língua falada (Avril & Magnini, 2007). Tal como sublinham Vance e Paik, (2002), é usualmente baseada na teoria da aprendizagem social e na adaptação intercultural, precedentemente alvo de estudo nesta revisão teórica.

Para além da mera adaptação às novas envolventes nacional e organizacional, esta formação tem como finalidade desenvolver a capacidade do colaborador trabalhar e interagir com os membros da organização no país de destino e com os autóctones. Neste sentido, a formação antes da missão constitui um benefício para o colaborador, permitindo-lhe instruir-se tanto quanto possível sobre a cultura do país de destino (Littrell *et al.*, 2006).

No que concerne os métodos formativos, é comum a aplicação de *role plays* (encenação) e a visualização de vídeos com testemunhos de sucesso (Avril & Magnini, 2007). Outro aspeto a considerar prende-se com a adoção das já referidas estratégias didáticas como estudos de área, assimilações culturais e *briefings* informais (Littrell *et al.*, 2006).

Relativamente aos conteúdos da formação, nesta fase, devem incidir na aquisição e desenvolvimento de novas competências com base em novas situações, alertando o colaborador para as situações ambíguas que não poderão ser evitadas mas sim encaradas como oportunidade de melhorar e aperfeiçoar os seus comportamentos. Neste sentido, importa reforçar junto do colaborador que após a sua chegada ao país de destino, a dita fase de “lua-de-mel” inicial é seguida de um choque cultural (Avril & Magnini, 2007).

Algumas características intrínsecas a este tipo de formação merecem ainda destaque tal como o *timing* em que é proporcionada a formação. Selmer (2010) refere que as ações formativas são ministradas em média um mês antes da partida para a missão, pese embora a mais-valia deste prazo corresponder com o período em que o colaborador esteja mais motivado para aprender, de modo a garantir a máxima eficácia da formação. O mesmo autor defende ainda que a formação deve ser aplicada mediante as necessidades e as particularidades do colaborador e da sua missão. Em suma, a necessidade e a eficácia da formação aumentam com as diferenças interculturais entre o país de origem e o país de destino. De facto, quando os colaboradores, prestes a abraçar uma missão, reconhecem diversas dificuldades associadas ao desempenho de uma nova função e à deslocação para um país com uma nova cultura, tendem a estar mais suscetíveis, motivados e recetivos à formação e à aprendizagem.

Por fim, o autor previamente citado identifica algumas complexidades inerentes a este tipo de formação, designadamente as seguintes:

- Sensibilizar devidamente os colaboradores a uma nova cultura, sem que estes possam considerar os aspetos abordados irrealistas e, após a formação, ficarem somente com ideias estereotipadas sobre a cultura do país de destino.
- Ajustar a duração da formação, geralmente demasiado curta, para que os colaboradores consigam assimilar as diferenças culturais.
- Centrar o objetivo no incremento da adaptação a normas e comportamentos do país de destino ao invés de apoiar o colaborador a “desaprender” alguns aspetos da cultura de origem.

Todos estes aspetos e dificuldades deverão ser considerados na primeira fase de formação intercultural prestada ao colaborador. Os mesmos figuram, implícita ou explicitamente, nas três abordagens de formação intercultural (Figura nº. 2.1) prévia à missão de Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987).

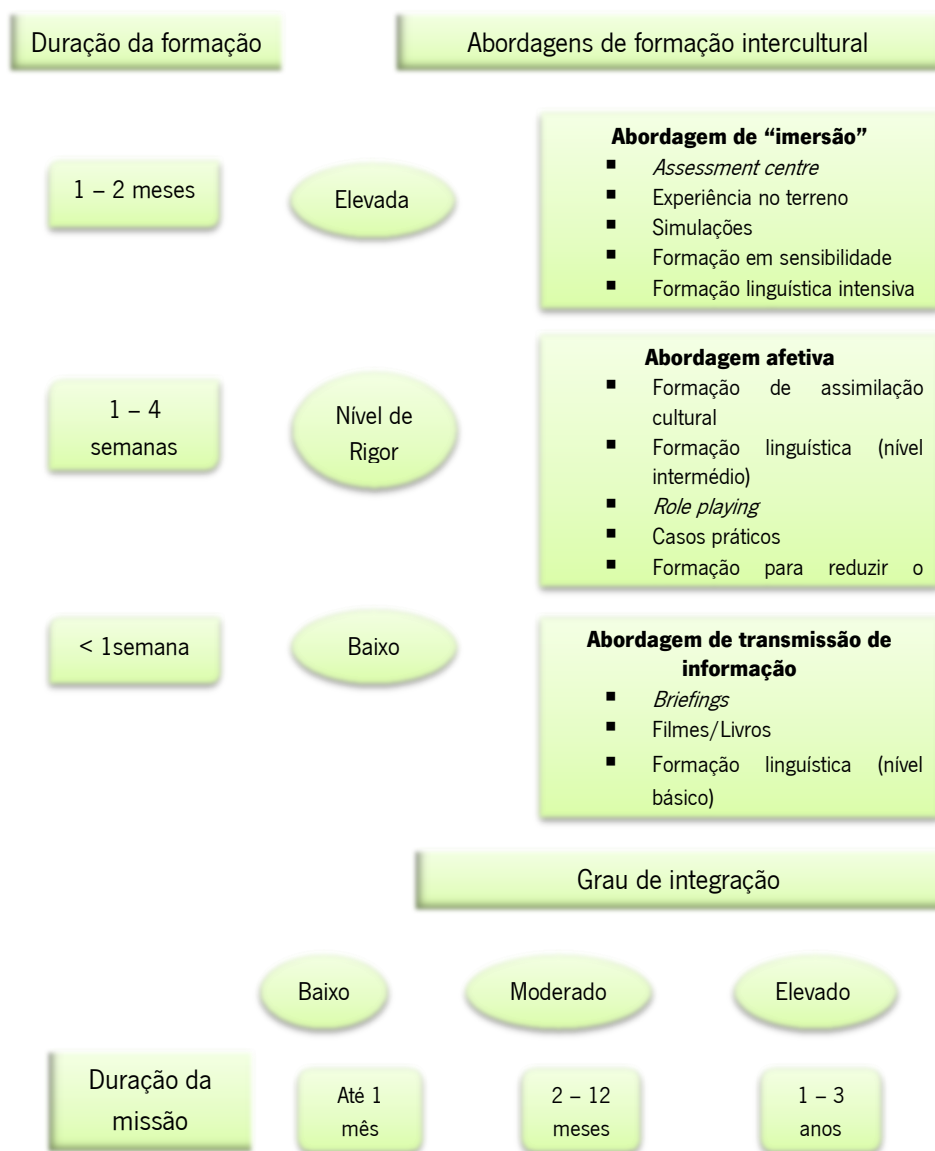


Figura nº. 2.1 - Formação Antes da Partida.

(Adaptado de Mendenhall, Dunbar & Oddou, 1987)

Estes autores delinearão as seguintes três abordagens de formação intercultural com um rigor e uma duração distintos:

- A abordagem de transmissão de informação é uma formação pouco rigorosa, com uma duração máxima de uma semana. O ensino é efetuado nomeadamente através de *briefings*, filmes, livros e a formação linguística é de nível básico (incipiente).
- A abordagem afetiva é uma formação moderadamente rigorosa, com uma duração de uma a quatro semanas. Os conteúdos da formação incidem essencialmente sobre

questões culturais e linguísticas e são administrados através de *role-plays*, estudo de casos e outros testes.

- A abordagem de imersão é uma formação altamente rigorosa, com uma duração de um a dois meses. Trata-se de preparar os colaboradores particularmente através de *assessment centers*⁵, testes de sensibilidade, experiências no terreno e formação linguística extensiva.

Os autores referiram ainda neste modelo o conceito previamente estudado de “integração” (adaptação geral) do colaborador à nova envolvente, classificando-o em três níveis:

- Nível de integração baixo no que concerne a uma missão de um prazo máximo de um mês;
- Nível de integração médio no que se refere a uma missão com uma duração entre dois e doze meses;
- Nível de integração elevado no que respeita a uma missão de entre um a três anos.

Apesar da formação anterior à partida constituir uma ferramenta basilar para incrementar a probabilidade de os colaboradores se ajustarem ao país de destino, é ainda relativamente incomum (Jung *et al.*, 1997). De seguida, damos azo à apresentação de algumas das razões evocadas na literatura para esta parcimónia da atividade formativa intercultural prévia à missão.

2.1.4 Parcimónia da Atividade Formativa Intercultural Prévia à Missão

No que respeita à preparação e à formação e considerando o impacto positivo que têm em termos de adaptação (Black *et al.*, 1991; Suutari & Brewster, 2001; Selmer, 2005), é imprescindível que haja tempo entre a decisão de avançar para a missão internacional e a partida efetiva (Suutari & Brewster, 2001). Em boa verdade, a revisão da literatura sugere, todavia, que muitas empresas não encaram este assunto com o afinho desejável e não facultam formação significativa (Littrell *et al.*, 2006). Diversas justificações são apontadas pelas organizações tais como os custos que as ações formativas acarretam (sobretudo quando abarcam matérias pouco comuns no mercado da formação), os constrangimentos de tempo,

⁵ Técnica avaliativa e preditiva na qual o comportamento de um grupo de candidatos é observado e avaliado em múltiplas dimensões, por vários avaliadores treinados, enquanto participam em vários exercícios desenhados para providenciarem a demonstração de comportamentos relevantes para o trabalho (Sackett & Tuzinski, 2001).

realçando que a formação é, por vezes, pouco compatível com o frenesim que os preparativos da deslocação requerem, e outras prioridades que possam existir (Oddou, 1991). Cunha e Rego (2009) acrescentam a estas razões evocadas o facto das especificidades de cada missão dificultarem a identificação dos conteúdos formativos mais apropriados e de serem usualmente valorizadas competências técnicas em detrimento das competências relacionais e interculturais. De referir, ainda, que segundo os mesmos autores, a formação prestada não é extensiva ao cônjuge ou então é o por um período demasiado curto ou sem continuidade no país de destino.

Ainda assim, esta primeira etapa de formação intercultural é um passo fundamental para a preparação do colaborador que não deve ser descurado e, não existindo receitas universais, importa analisar o tipo de experiência que o colaborador vai viver para se optar pelos métodos e conteúdos mais adequados em termos de formação e treino (Black & Mendenhall, 1990).

Atendendo a que o presente estudo tem como propósito colmatar a lacuna na formação intercultural (prévia à missão) dos colaboradores seleccionados para atuarem na filial luso-argelina de uma PME portuguesa, importa estar atento às especificidades dos países árabes, particularmente de Argélia, de modo a identificar os métodos e conteúdos formativos mais apropriados para esta realidade peculiar.

2.2. Especificidades de uma Missão num País Árabe e Diferenças face à Cultura Ocidental

Viver e trabalhar num país árabe⁶ é, indiscutivelmente, uma experiência única e um desafio colossal que o colaborador deve superar, lidando com práticas culturais e laborais bem distintas das práticas ocidentais *standards* e aspetos estimulantes ou absolutamente frustrantes da nova envolvente (Swallow, 2010).

⁶ Neste contexto, entende-se por país árabe um dos estados membros da Liga Árabe fundada em 1945 (Colliander, 2009). A Liga Árabe é composta dos seguintes 22 membros cujos interesses políticos e económicos são comuns: Argélia, Bahrain, Comores, Djibouti, Egito, Iraque, Jordão, Kuwait, Líbano, Líbia, Mauritània, Marrocos, Omã, Palestina, Qatar, Arábia Saudita, Somália, Sudão, Síria, Tunísia, Emirados Árabes Unidos e Lémén.

2.2.1. Singularidades Religiosas/Culturais

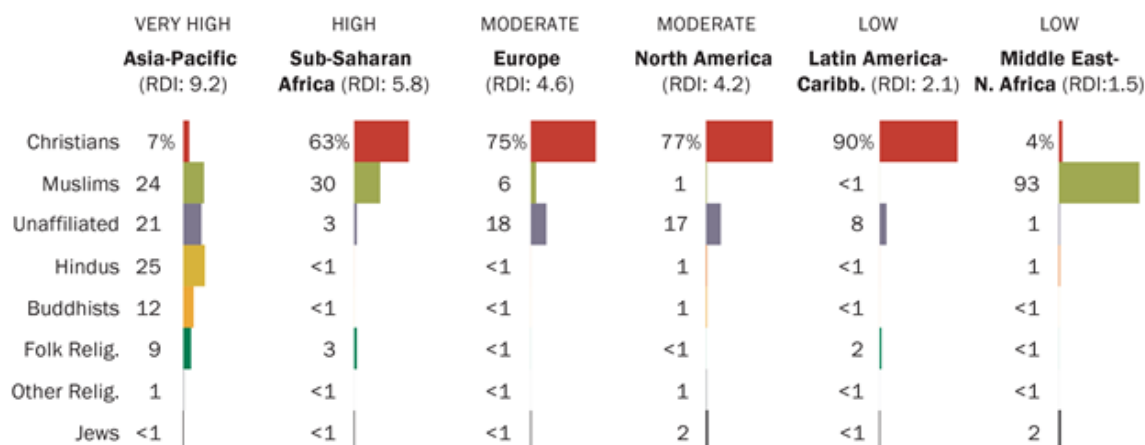
De acordo com Newby (2002), a percentagem de muçulmanos na população árabe é de cerca de 85 - 90%. Para estes, o Islão “*não é encarado somente enquanto credo religioso que condiciona a vida espiritual dos indivíduos; é, acima de tudo, um “modo de vida” que permeia e molda o tecido social*” (Pinto, 2003, pp. 20). Desde logo, o comportamento social é rigorosamente regido pelas práticas religiosas e mantém-se em conformidade com os códigos morais inerentes (Colliander, 2009).

O povo muçulmano está ligado por um denominador comum, sendo que acredita que Alá (*Allah*) escolheu Maomé como o profeta recetor e difusor da mensagem divina, revelando-lhe ensinamentos condensados no Livro Sagrado - o Alcorão (Bammate, 2000). Além disso, o Islão prega, com fervor, a igualdade espiritual entre os homens, assentando em vários preceitos que os colaboradores em missão deverão respeitar e aos quais se terão de conformar e acomodar, especialmente às cinco rezas diárias (*Salah*) e o jejum no nono mês do calendário lunar, o “Ramadão” (*Sawm*) (Rodrigues, 2013).

Efetuada uma análise paralela entre a religião predominante nos países árabes e na Europa, é possível aferir que a religião muçulmana dá lugar ao cristianismo. Portugal não é exceção dado que segundo as estatísticas do Instituto Nacional Europeu de 2011, existe 81% da população com orientação cristã (católica romana). A diversidade religiosa europeia e árabe está patente no Gráfico n.º 2.1 que se segue.

Religious Diversity Around the World

% of each region's population that belongs to each of eight major religious groups



Religious groups are ordered from largest to smallest by overall global share. Folk religionists include followers of African traditional religions, Chinese folk religions, Native American religions and Australian aboriginal religions. The "Other religions" category includes Baha'is, Jains, Sikhs, Shintoists, Taoists, followers of Tenrikyo, Wiccans, Zoroastrians and adherents of many other faiths. Figures may not add to 100% due to rounding. Data are for 2010. For details on how the Religious Diversity Index (RDI) scores are calculated, see the Methodology.

"Global Religious Diversity," April 2014

PEW RESEARCH CENTER

Gráfico nº. 2.1 - Diversidade Religiosa à Escala Mundial

(Consultado *online* em <http://www.pewforum.org/2014/04/04/global-religious-diversity>)

As crenças religiosas condicionam, em larga medida, a cultura árabe que é tida, segundo Cohen (1987), como uma "cultura de vergonha" cujo resguardo do rosto é significativo, ao invés da cultura ocidental vista como uma "cultura de culpa". As "culturas da vergonha" salientam os imperativos externos para garantir a boa conduta enquanto as "culturas de culpa" afixam a retidão do comportamento pela interiorização de uma ideia de pecado ou de alguma falta moral equivalente (Ribeiro, Lucero & Gontijo, 2008). O comportamento social a adotar pelo colaborador em missão depende das especificidades do seu país de destino. A título exemplificativo, nos Emirados Árabes Unidos (e.g., Dubai, Abu Dhabi) as atitudes são relativamente liberais. Ainda assim, convém adotar uma visão mais conservadora a fim de mostrar respeito pela cultura de acolhimento.

De acordo com Colliander (2009), a cultura árabe implica bastante tranquilidade e um estilo de comunicação predominantemente argumentativo. Adicionalmente, é uma cultura com aspetos peculiares cuja divulgação é capital no âmbito da formação intercultural prestada aos futuros colaboradores "hóspedes". Nesse contexto, Forster (2000) realça que o facto de estar sentado com as pernas cruzadas é socialmente aceitável no Ocidente e profundamente ofensivo em países árabes, pois mostra a sola do pé. O mesmo autor refere que um simples toque na

cabeça é igualmente ofensivo enquanto um toque no ombro é visto como um sinal de fraternidade. Swallow (2010) acrescenta que não é permitido beber álcool em público, exibir um gesto afetivo e, muito menos, uma atitude obscena. A modéstia e a descrição são palavras-chave. A título comparativo, no que concerne o consumo de bebidas alcoólicas, Portugal surge reiteradamente entre os dez maiores consumidores de bebidas alcoólicas e de álcool a nível europeu e mundial, quando consultamos as estatísticas provenientes do comércio e da indústria (Balsa, Vital & Pascueiro, 2011).

Retomando o estudo de Hostede (1980) sobre as dimensões culturais de variados países, salientam-se os resultados obtidos pelo autor (numa escala de 0 a 100 valores) relativamente aos países árabes e uma comparação com os valores inerentes às dimensões culturais portuguesas. Tal como indiciam o gráfico n.º. 2.2 e a tabela n.º. 2.2, o “mundo árabe” caracteriza-se por um elevado distanciamento do poder (82%), por um forte evitamento da incerteza (72%) e por uma cultura de natureza coletivista e masculina enquanto Portugal surge como uma cultura mais feminina (31%) (Cerimagic & Smith, 2011).

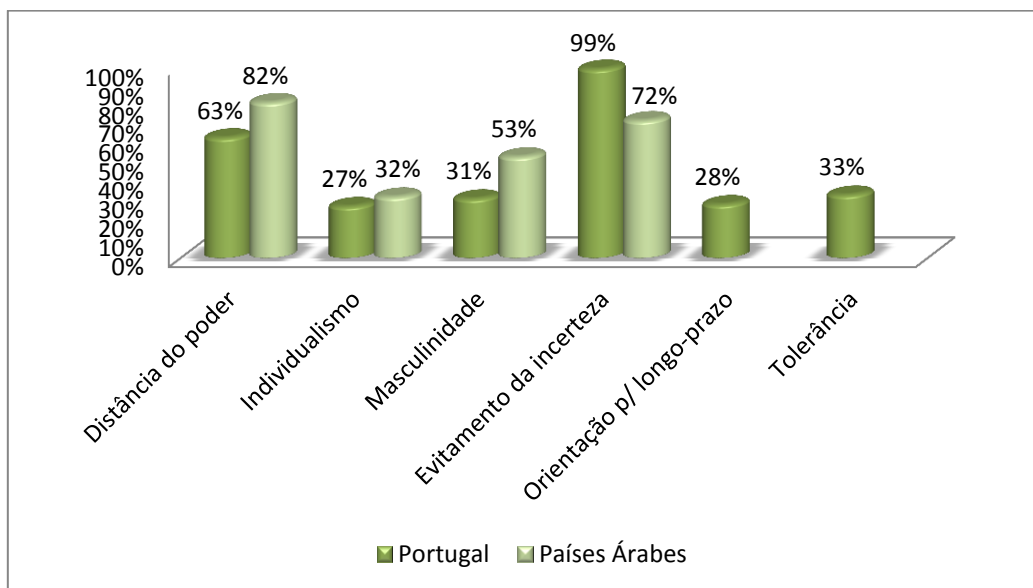


Gráfico n.º. 2.2 - Dimensões Culturais Portugal – Países Árabes.

(Elaborado *online* em geert-hofstede.com/countries.html)

Dimensões culturais Países árabes	Distância do poder	Individualismo	Masculinidade	Evitamento da incerteza	Orientação p/longo prazo	Tolerância
Egito	70 %	25 %	45 %	80 %	74 %	-
Iraque	95 %	30 %	70 %	85 %	25 %	17 %
Jordão	70 %	30 %	45 %	65 %	16 %	43 %
Kuwait	90 %	25 %	40 %	80 %	-	-
Libano	75 %	40 %	65 %	50 %	14 %	25 %
Líbia	80 %	38 %	52 %	68 %	23 %	34 %
Marrocos	70 %	46 %	53 %	68 %	14 %	25 %
Arábia Saudita	95 %	25 %	60 %	80 %	36 %	52 %
Síria	80 %	35 %	52 %	60 %	30 %	-
Emirados Árabes Unidos	90 %	25 %	50 %	80 %	-	-

Tabela nº. 2.2- Dimensões Culturais (Países Árabes).

(Elaborado *online* em geert-hofstede.com/countries.html)

No entender de Zaharna (1995), o conceito de tempo também difere na cultura árabe uma vez que foca o passado e não o futuro tal como as culturais ocidentais. Efetivamente, quando se referem ao tempo futuro, os árabes utilizam vezes infindas a expressão “*insha 'Allah*” (“se Deus quiser”) no sentido de comunicar que só Deus dispõe da necessária liberdade e poder de ação e, implicitamente, que “o que pode ser feito hoje, também pode ser adiado para amanhã”.

Para além de singularidades culturais e religiosas, a cultura árabe também apresenta características próprias em contexto laboral cujo domínio é deveras pertinente para um futuro colaborador em missão.

2.2.2. Singularidades Laborais

Um conhecimento realista dos usos, costumes e métodos de trabalho em países árabes é fundamental para evitar conflitos na esfera profissional do colaborador em missão e uma pressão extra desnecessária (Colliander, 2009). Na cultura árabe e mais concretamente no mundo dos negócios, a hospitalidade é um ritual e uma questão de honra (Cerimagic & Smith, 2011). Do mesmo modo, a vertente emocional no âmbito de negociações pode não garantir que as mesmas sejam bem-sucedidas, porém, a sua ausência pode “deitar tudo a perder”. Colliander (2009) sublinha que a ética, o empreendedorismo, a precisão e a autonomia não são

qualidades muito visíveis no contexto laboral árabe cuja burocracia é consideravelmente complexa e cujo setor público administrativo é ainda moderadamente célere e eficiente. Segundo Swallow (2010), dois aspetos são particularmente frustrantes para os ocidentais: um sistema hierárquico extenso e rígido no seio das organizações e a falta de pontualidade, frequentemente apontada como um modo de vida.

Apesar das diversas condicionantes com as quais um colaborador pode vir a deparar-se ao abraçar uma missão no “mundo árabe”, alguns países como, por exemplo, Argélia reúnem um conjunto de circunstâncias e oportunidades de investimento que muitas multinacionais já estão a saber aproveitar. Para tal, é essencial ver “além do preconceito”, ver um país diferente na cultura mas próximo nos valores e, sobretudo, ver um potencial tremendo e uma estratégia de futuro (Paulino, 2014).

2.2.3. Uma Missão em Argélia

Apenas a duas horas de voo de Lisboa, a República Democrática e Popular da Argélia (independente de França desde o dia 5 de Julho de 1962) é parte integrante do Magreb (região noroeste da África) e tem como Argel a sua capital, a norte do país, na costa do Mediterrâneo, tal como ilustra a Figura n.º. 2.2 (Paulino, 2014). Conta com uma superfície de 2.381.741 km², 48 províncias (*wilayas*) e com 38,7 milhões de habitantes (ONS, 2014) dos quais 3,5 milhões aglomerados na capital (AICEP, 2009).



Figura nº. 2.2- Mapa de Argélia. (Adaptado de Arieff, 2013)

Argélia é governada sob Constituição de 1976, com um Presidente da República eleito por sufrágio universal, regendo-se por um sistema legal baseado nas leis francesa e islâmicas (Paulino, 2014). A moeda corrente é o Dinar argelino (DZD), a língua oficial é o Árabe (sendo o Francês a “língua dos negócios”) e apresenta um clima mediterrâneo. É um país predominantemente islâmico (99% da população é muçulmana) cujo fim-de-semana é aplicado à sexta-feira e ao sábado (AICEP, 2009).

Argélia detém bastante potencial, sendo que representa o segundo maior país africano, a maior economia do Magreb e a terceira do continente africano; detém as maiores reservas de gás e as terceiras maiores de petróleo. Para além dessas mais-valias, prima pela estabilidade política, pelos importantes projetos de modernização e construção de infraestruturas e pelo dinamismo e empenho do Estado em promover um desenvolvimento sustentável (AICEP, 2009).

No que respeita à sua economia, Argélia tem evidenciado um comportamento bastante favorável ao longo dos últimos anos, em resultado, essencialmente, do bom desempenho do setor petrolífero e do gás. Importante será referir ainda que o governo argelino é o principal motor da economia, dinamizando-a através da abertura diária de concursos públicos diversificados (AICEP, 2013).

O mercado argelino apresenta diversos fatores que podem facilitar a implementação de empresas portuguesas e, por conseguinte, a missão (pessoal e profissional) dos colaboradores deslocados (AICEP, 2009), tais como:

- As excelentes relações institucionais;
- A grande abertura a parcerias com Portugal;
- A total segurança em termos de cumprimento de pagamentos;
- A já referida proximidade geográfica;
- A reconhecida capacidade de adaptação que os (empresários) portugueses têm;
- A reconhecida qualidade dos produtos e serviços portugueses.

Este país representa, cada vez mais, um leque de oportunidades profissionais, nas mais diversas áreas. Economicamente, trata-se dum Estado aberto ao investimento estrangeiro, como eixo estratégico de crescimento sustentado e de diversificação da economia. Um dos pilares atualmente fundamentais para este rumo é o Plano Quinquenal do Investimento Público para 2015-2019, instrumento que prevê compromissos financeiros em investimentos nos setores das infraestruturas, indústria, turismo e agricultura, que alavanquem um crescimento económico notável (Paulino, 2014).

Os portugueses, cuja prevalência é mais visível no setor das obras públicas e construção civil, também se deparam com algumas dificuldades próprias de um país ainda em desenvolvimento (AICEP, 2009):

- A concorrência crescente dos tradicionais parceiros europeus e a consolidação de novos *players* no mercado – China e Turquia;
- Os obstáculos ao financiamento de operações no mercado;
- O já referido fator linguístico;
- O acesso à informação sobre o mercado;
- O desalfandegamento de mercadorias;
- As redes de telecomunicações limitadas em zonas rurais;
- A já referida complexidade da burocracia e o protecionismo;
- O total desconhecimento da “cultura de negócios” local e das suas especificidades.

Em conclusão, pese embora as notórias limitações da literatura existente sobre a “expatriação” para um país como Argélia, depreende-se que se trata de um mercado promissor e desafiante, na medida em que as suas especificidades, nomeadamente, culturais/religiosas e

laborais podem dificultar a adaptação geral do colaborador à nova envolvente. Esta questão merece uma atenção especial por parte das empresas, designadamente, através da aplicação de formação intercultural antes da partida.

CAPÍTULO III – Metodologia

Uma aproximação global do processo de pesquisa adotado no âmbito deste estudo, desde a fundamentação teórica até à recolha e análise de dados é seguidamente apresentada.

3.1. Breve Enquadramento Teórico

No âmbito do presente estudo, optámos por recorrer a um estudo qualitativo e, seguidamente, a um estudo quantitativo.

3.1.1. As Análises Qualitativas e Quantitativas em Investigações Científicas

O recurso a métodos, estilos e práticas qualitativas em estudos de natureza científica tem aumentado cada vez mais, sendo um dos meios em que é recolhida maior quantidade de informação (Altheide & Johnson, 1994). Adicionalmente, a análise qualitativa é privilegiada no contexto de estudos organizacionais pelo seu *“nível de objetividade no processo de observação empírica e, em simultâneo, entram em linha de conta com a subjetividade dos participantes para compreender a realidade organizacional”* (Fernandes, 2003, pp. 258). No que concerne aos métodos e técnicas a utilizar, importa que sejam adequados às necessidades da informação que se pretende recolher, de modo a garantir que o estudo aduza resultados válidos e concretos (Altheide & Johnson, 1994).

A análise quantitativa é uma aproximação mais objetiva que se concentra em medir fenómenos e se preocupa em recolher e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos (Machado, 2013).

Num primeiro momento, trataremos da análise qualitativa e, num segundo momento, debruçar-nos-emos sobre a análise quantitativa realizada na presente investigação. Considerando os métodos inerentes à análise qualitativa, recorreremos ao estudo de caso.

3.1.2. Estudo de Caso enquanto Método de Investigação

O recurso ao estudo de caso constitui “*uma estratégia privilegiada da investigação, principalmente nos trabalhos de diagnóstico e análise organizacional*” (Reto & Nunes, 1999, pp. 30). Segundo os mesmos autores, consiste numa análise qualitativa “*com um raciocínio de tipo indutivo ou como sinónimo de uma técnica específica de recolha de informação*” (Reto & Nunes, 1999, pp. 30).

No seguimento do enquadramento teórico da metodologia aplicada, procede-se à identificação e apresentação da empresa que apoiou este projeto.

3.1.2.1. Caracterização da empresa *Carlos José Fernandes & C^a, Lda.*

A *Carlos José Fernandes & C^a, Lda.*, é uma empresa de construção civil fundada em 1942 cuja atividade é pautada pela execução de todo o tipo de empreitadas para os mais diversos organismos públicos. Com sede social em Moledo do Minho e estaleiro central em Paredes de Coura, conta com cerca de 50 funcionários qualificados e competentes e possui um leque variado de subempreiteiros que lhe confere Qualidade, Rigor e Seriedade. O seu modelo de gestão caracteriza-se pela simplicidade hierárquica e pela acessibilidade dos seus órgãos de gestão, tal como é visível no organigrama (Figura n.º. 3.1).

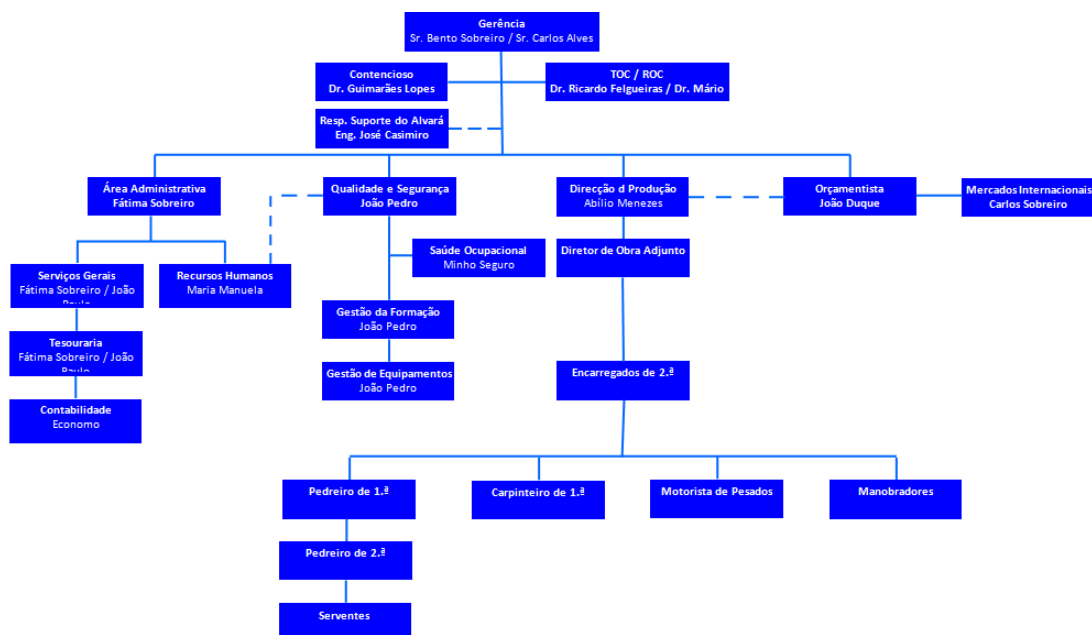


Figura n.º. 3.1– Organigrama da Empresa *Carlos José Fernandes & C^a, Lda.*

Face à crescente expansão do mercado de trabalho, a empresa optou pela versatilidade de modo a encarar com eficácia qualquer adversidade que porventura possa surgir. Assim, apresentando uma política de expansão consciente e sustentada, a *Carlos José Fernandes & C^a, Lda.* redobrou esforços iniciando, no ano de 2002, o seu processo de internacionalização através da criação da empresa Omatapalo, S.A. em Lubango, Angola. De momento, trata-se de uma empresa autónoma, de referência a nível nacional, presente nas obras mais emblemáticas da reconstrução angolana. Mais recentemente, no ano de 2013, a *Carlos José Fernandes & C^a, Lda.* fundou a sua delegação argelina sediada em Argel.

O processo de internacionalização para o mercado argelino surgiu com a aquisição de uma obra pública à qual a empresa-mãe concorreu: a execução das novas instalações do *Ministère de la Communication*, em Argel. Todo o processo burocrático inerente à criação da filial foi moroso e complexo mas a ambição, o empenho e o trabalho árduo do “núcleo” composto por seis colaboradores (quatro expatriados e dois contratados) permitiu o início imediato da obra e a implementação da filial denominada COJAFE, em apenas cinco meses. Atualmente, após cerca de dois anos de atividade, esta empresa conta com mais de 80 colaboradores portugueses (dos quais 16 expatriados, 8 contratados e os restantes subcontratados), com uma estrutura hierárquica bem mais desenvolvida (tal como ilustra o organigrama na Figura n.º 3.2) e com diversas obras de grande envergadura a decorrer. Pela sua recente atividade, pelas singularidades do mercado argelino e pela dependência à casa-mãe, a *COJAFE* pauta-se por um modelo de gestão de recursos humanos etnocêntrico e por uma estratégia de internacionalização de integração global (Cunha & Rego, 2009).

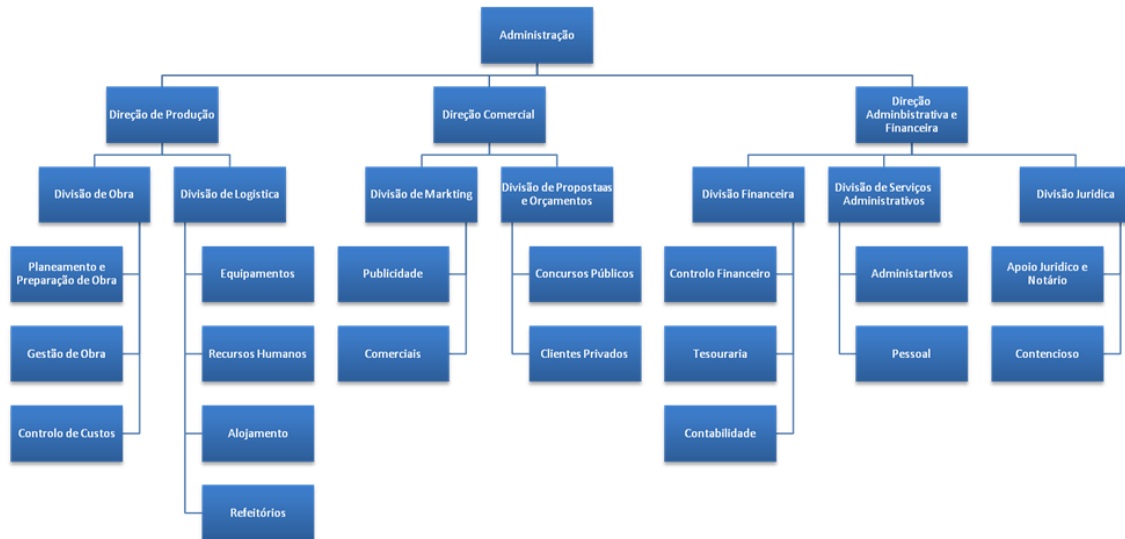


Figura nº. 3.2 - Organograma da Empresa COJAFE

De modo a agilizar as novas contratações e gerir todas as políticas e práticas de recursos humanos inerentes, nomeadamente, o tratamento de vistos necessário para o exercício de uma atividade profissional tanto em Angola como em Argélia, foi criado um departamento de recursos humanos composto por três colaboradoras com formação na área ou áreas transversais, no âmbito do qual tive o privilégio de laborar durante mais de um ano.

Salienta-se que em prol de uma mão-de-obra especializada, os processos de recrutamento e seleção visam a contratação de colaboradores do mercado de trabalho, a expatriação de elementos da empresa-mãe e, essencialmente, a subcontratação de colaboradores externos. O *outsourcing*⁷ é uma decisão estratégica da *Carlos José Fernandes & Cª, Lda.* para a sua subsidiária, no intuito de aprimorar e incrementar a sua vantagem competitiva.

3.1.2.2. Diagnóstico do Problema

Sensivelmente durante os seis primeiros meses na empresa supramencionada, para além da atividade laboral desempenhada, o objetivo paralelo em mente era identificar algumas “patologias” porventura existentes, designadamente no que respeita às políticas e práticas de

⁷ A contratação externa de determinadas atividades não estratégicas necessárias à fabricação de produtos ou à provisão de serviços, mediante acordos ou contratos com organizações detentoras de maiores capacidades (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2007, citados em Gomes *et al.*, 2008).

recursos humanos da organização. Estando nomeadamente envolvida nos processos de recrutamento e seleção dos candidatos para os mercados angolano e argelino, no acompanhamento dos futuros colaboradores até à data de viagem (e.g., tratamento de visto, orientações e outras burocracias prévias à partida, acompanhamento ao aeroporto) e mantendo contacto (presencial, telefónico e via *email*) com alguns colaboradores em missão nos dois países, foi notável a existência de lacunas ao nível das práticas de recrutamento e seleção e do apoio organizacional prévio à experiência internacional prestado, especialmente no âmbito da gestão de recursos humanos da então muito recente filial em Argel.

Uma vez que subsistiam essencialmente estas duas dificuldades na empresa, optámos por recorrer à entrevista enquanto técnica de recolha de dados no intuito de averiguar, através da opinião dos atuais trabalhadores em missão em Argélia, qual a maior lacuna a colmatar, apresentando sugestões de implementação e melhoria.

3.2. Estudo I – A Entrevista enquanto Técnica de Recolha de Dados

Um vasto leque de autores (e.g. Fontana & Frey, 2005; Myers, 2009; Reto & Nunes, 1999; Yin, 2009) referem a entrevista como uma das técnicas de recolha de dados mais utilizadas e mais eficazes de compreensão do comportamento humano, constituindo uma fonte essencial no estudo de caso. Esta escolha aplica-se quando a informação que se pretende adquirir não pode ser recolhida através de respostas simples, sendo capital obter uma explicação por parte dos entrevistados através da descrição de experiências vividas, apoiando a compreensão do fenómeno em estudo (Rubin & Rubin, 2005).

As entrevistas semiestruturadas são mais informais e de carácter de conversação, sendo em parte orientadas por um guião previamente construído pelo entrevistador e também pelas potenciais questões que surgem ao longo da entrevista (Bloor & Wood, 2006; Fontana & Frey, 2005).

Vejamos qual o procedimento de recolha de dados aplicado nesta investigação.

3.2.1. Procedimento de Recolha de Dados

No âmbito da atividade profissional exercida nesta PME portuguesa que atua no mercado internacional recorrendo à expatiação, contratação e subcontratação dos seus colaboradores enquanto estratégia competitiva de internacionalização (Briscoe & Schuler, 2004), seleccionámos a entrevista como técnica de recolha de dados. Foram realizadas no terreno (presencialmente, em Argélia) entrevistas ao gerente, quadros técnicos e a um colaborador recentemente contratado, com o propósito de realizar um levantamento de necessidades/dificuldades a suprir, concomitantemente, na empresa-mãe e na sua subsidiária.

Considerando o teor deste estudo e a revisão bibliográfica realizada, o recurso a entrevistas semiestruturadas pareceu-nos mais adequado. Os entrevistados pretendidos foram previamente contactados, de modo a obter o respetivo consentimento de cada um, aferir a disponibilidade para a realização das entrevistas e efetuar o agendamento da viagem para Argélia em conformidade com a informação facultada. No seguimento do *feedback* que foi inteiramente positivo, um guião de entrevista comum foi elaborado (Anexo 2). Antes do início de cada entrevista, foi solicitada autorização aos entrevistados para a sua gravação, tendo sido explicado que estas seriam transcritas e analisadas, bem como o objetivo e enquadramento académico deste estudo. De igual modo, foi reforçada a premissa de que seria garantido o anonimato dos colaboradores entrevistados, bem como do gerente da empresa, por uma questão de confidencialidade. Foram realizadas um total de seis entrevistas (uma entrevista ao gerente da empresa mãe/filial, quatro entrevistas aos quadros técnicos da filial e uma entrevista a um engenheiro civil recentemente contratado). A Tabela nº. 3.1 apresenta os participantes deste estudo qualitativo.

Entrevista	Colaborador	Função
Entrevista 1	Colaborador A	Gerente - Carlos José Fernandes & C ^a , Lda/Cojafe.
Entrevista 2	Colaborador B	“Diretor Geral” – Cojafe / Engenheiro Civil
Entrevista 3	Colaborador C	Responsável R.H/Logística
Entrevista 4	Colaborador D	Responsável Financeiro/Administrativo
Entrevista 5	Colaborador E	Engenheiro Civil - Direção de Obra
Entrevista 6	Colaborador F	Engenheiro Civil - Direção de Obra

Tabela nº. 3.1 - Participantes das Entrevistas Realizadas na Empresa Cojafe.

As entrevistas tiveram uma duração que variou entre quarenta a sessenta minutos, tendo sido, posteriormente, transcritas de modo a procedermos a uma análise do respetivo conteúdo.

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

“Tudo o que é dito ou escrito é suscetível de ser submetido a uma análise de conteúdo”

(Henry & Moscovisi, 1968, citados em Bardin, 2008, pp. 34).

Após a recolha de dados através de entrevistas, analisamos os mesmos através da técnica de análise de conteúdo. Retomando a definição de Berelson (1952, citado em Bardin, 2008, pp. 34), a análise de conteúdo é *“uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações”*. Fernandes (2003, pp. 263) afiança que a análise de conteúdo permite tratar *“uma grande quantidade de texto resumindo o seu conteúdo em conjuntos mais pequenos, de forma a ser possível compreender os fenómenos a investigar”*.

Tal como as outras técnicas de investigação, a análise de conteúdo caracteriza-se por um processo de tratamento dos dados, composto pelas seguintes etapas (Bardin, 2008):

- Organização da Análise: seleção dos documentos a analisar;
- Codificação: transformação dos dados do texto original de forma a serem analisados, com o objetivo de isolar o conteúdo essencial. São definidas as unidades de análise, nomeadamente a unidade de registo (segmento de conteúdo a considerar como unidade de base) e a unidade de contexto (segmento da mensagem cujas dimensões permitem compreender o significado exato da unidade de registo).
- Categorização: operações de desmembramento do texto em categorias (rúbricas que agrupam um conjunto de elementos com características comuns), de acordo com critérios previamente definidos.
- Inferência: processo indutivo que tem como objetivo alcançar as causas (variáveis inferidas) através dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores), cuja interpretação respeita uma operação lógica.
- Tratamento da informação: considera uma análise positiva e negativa de cada categoria.

No contexto da análise de conteúdo dos dados recolhidos, procedemos à codificação dos mesmos. Definimos as seguintes unidades de análise:

- Unidade de contexto: resposta à questão colocada;
- Unidade de registo: palavra, expressão ou frase.

Tal como está patente na Tabela n.º. 3.2, foram ainda definidas oito categorias e treze subcategorias (conceitos relacionados) de análise, representando a base da interpretação das referências registadas.

Categorias	Subcategoria
Recrutamento e Seleção	Origem e ambição para a missão
	Processo de recrutamento e seleção
Preparação	Suporte Organizacional
	Grau de comunicação filial – casa mãe (e vice-versa)
Adaptação cultural	Facilidades/dificuldades de integração
Desistência/Repatriação	Regresso prematuro
Relação "Expatriação" - Família	Envolvimento na missão
	Lacunas
Práticas de R.H.	Prática inexistente /a melhorar
Conhecimento do país de destino	Opinião geral
Satisfação global/Recomendações	Prós e contras
	Balanço
	Recomendações

Tabela n.º. 3.2 - Categorias e Subcategorias de Análise.

Todas as respostas, a cada pergunta, de cada entrevista foram consideradas, tendo sido analisada cada frase de modo a identificar indicadores associados às categorias e subcategorias previamente estipuladas. Para cada entrevista, foram elaboradas oito tabelas correspondentes a cada uma das categorias que reúnem as palavras, expressões ou frases associadas, tendo sido, igualmente registado, o número de referências total, de conotação positiva, de conotação negativa e a frequência absoluta para cada categoria e subcategoria. Nesta análise de conteúdo, optámos pela quantificação dos resultados obtidos ao recorrer a uma análise de ocorrências cujo objetivo é *“determinar o interesse da fonte por diferentes objetos ou conteúdos”*, considerando

que *“quanto maior for o interesse do emissor por um dado objeto, maior será a frequência de ocorrência, no discurso, dos indicadores relativos a esse objeto”* (Vala, 2005, pp. 118).

Nos Anexos 3, 4 e 5 figuram as definições das categorias e subcategorias estipuladas, as tabelas correspondentes à análise de conteúdo de cada entrevista e dos resultados obtidos para cada uma delas. A leitura dos resultados “globais” das seis análises de conteúdo (por subcategoria) é ainda possível através de uma tabela e de um gráfico abrangentes.

Atendendo aos resultados obtidos na análise de conteúdo das entrevistas (pormenorizados posteriormente neste trabalho), optamos por avançar com uma pesquisa quantitativa, aplicando um questionário e uma escala a cada colaborador português em missão em Argélia, de modo a apurar, com mais precisão, as suas dificuldades de adaptação à nova envolvente e respetiva sensibilidade cultural.

3.3. Estudo II – O Questionário enquanto Técnica de Recolha de Dados

Enquanto técnica de recolha de dados, o questionário consiste numa interrogação sistemática de um amplo conjunto de pessoas, por regra representativo de uma dada população, com o intuito de proceder a inferências e generalizações (Machado, 2013). O tipo de questões a colocar pode ser diversificado:

- Questões factuais (e.g., a idade, o sexo, as habilitações);
- Questões abertas, de acordo com as quais os respondentes dão a sua opinião pessoal nas suas próprias palavras;
- Questões fechadas, de acordo com as quais a resposta do respondente consiste em seleccionar uma resposta de entre um número de alternativas pré-determinadas.

Previamente à definição e elaboração do questionário e da escala pretendidos, definimos a população utilizada para o estudo em questão.

3.3.1. População

A população ou, por outras palavras, o universo de indivíduos que estamos interessados em estudar (Almeida & Freire, 2008) na presente investigação é o conjunto de colaboradores portugueses da empresa em missão profissional em Argélia. A mesma é constituída por 66 participantes com idades compreendidas entre os 27 e os 60 anos ($M = 42.30$; $DP = 8.21$),

100.0% do sexo masculino. Inicialmente, a população era composta por 72 colaboradores, contudo, 6 elementos não se envolveram neste estudo por motivos diversos.

A Tabela n.º. 3.3 sintetiza os dados de caracterização sociodemográfica dos participantes do estudo.

Dados de caracterização sociodemográfica da população

Variáveis sociodemográficas		<i>n</i> *	%
Estado Civil	Solteiro	8	12.1
	Casado	52	78.8
	Divorciado	2	3.0
	Em união de facto	4	6.1
Habilitações literárias	Inferior à 4ª classe	1	1.5
	4ª classe	12	18.2
	6º ano	24	36.4
	9º ano	15	22.7
	12º ano	7	10.6
	Licenciatura	5	7.6
	Mestrado	2	3.0
Profissão	Carpinteiro de cofragem	22	33.3
	Ferreiro	7	10.6
	Eletricista	5	7.6
	Pedreiro	13	19.7
	Engenheiro civil	7	10.6
	Chefe de equipa	1	1.5
	Picheleiro	1	1.5
	Administrativo	1	1.5
	Manobrador	1	1.5
	Encarregado geral	1	1.5
	Motorista	2	3.0
	Encarregado de 2ª	1	1.5
	Cozinheiro	1	1.5
	Responsável logística	1	1.5
	Encarregado de 1ª	2	3.0

*Verificaram-se oscilações no total de participantes devido à presença de *missings* nas variáveis, tendo-se optado pela apresentação das percentagens válidas para melhor interpretabilidade dos resultados.

Tabela n.º. 3.3 - Caracterização Sociodemográfica dos Participantes do Estudo

A maioria dos participantes do estudo é casada (78.8%). Olhando para as habilitações literárias, verificou-se que a maioria dos colaboradores possui um grau de escolaridade inferior

ou igual ao 9º ano (78.8%), sendo que apenas uma minoria possui o 12º ano ou frequentou o ensino superior (21.2%). No que respeita ao cargo desempenhado pelos participantes, 15 profissões (essencialmente da área da construção civil e equivalentes a cargos operacionais, intermédios e de chefia) foram registadas, sendo que a maioria exerce na qualidade de carpinteiro de cofragem (33.3%) e de pedreiro (19.7%).

Tal como está patente na Tabela nº. 3.4, os colaboradores encontram-se, em média, há 11 meses em missão em Argélia ($DP = 8.33$) e apresentam, igualmente em média, uma missão profissional no estrangeiro anterior à atual ($DP = 1.06$).

Missão internacional - questões genéricas

Variáveis intervalares	<i>n</i>	<i>M (DP)</i>
Tempo de estadia em Argélia	66	11.08 (8.33)
Experiências internacionais anteriores	61	1.02 (1.06)

Tabela nº. 3.4 - Missão Internacional - Questões Genéricas

3.3.2. Inquérito e Escala Aplicados

No intuito de registar as opiniões dos colaboradores relativamente à sua adaptação geral à missão em Argélia (três áreas distintas estão subjacentes à adaptação geral tal como referimos teoricamente (Black *et al.*, 1991; Lee & Vorst, 2010; Walsh & Schyns, 2010; Yamazaki, 2010): a adaptação à envolvente, a adaptação à função desempenhada e a adaptação à interação com os nacionais do país de acolhimento), e de modo a elaborar um levantamento de necessidades de formação “preparatória”, elaboramos um inquérito sob o formato de questionário. O mesmo, apresentado em anexo (Anexo 6), contém um descritivo do âmbito e propósito das perguntas colocadas e uma ressalva da garantia de sigilo e anonimato das opiniões proferidas. As diversas variáveis foram selecionadas com base em dois modelos de adaptação intercultural anteriormente expostos: o modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991, citados em Palthe, 2004) e o modelo de Parker e McEvoy (1993). Foram formuladas 31 questões, repartidas em 6 categorias: dados sociodemográficos, a importância atribuída pelo inquirido ao conhecimento de determinados fatores, a auto-avaliação do inquirido no que respeita o conhecimento desses mesmos fatores, a missão internacional (“expatriação”), a formação prévia à partida e o balanço da missão até à data. O inquérito apresenta questões factuais, abertas (e.g., duas questões

genéricas de caráter não obrigatório) e, maioritariamente, questões fechadas para as quais se solicita ao inquirido que assinale a importância dos conhecimentos e os seus conhecimentos efetivos numa escala de *Likert* de 5 pontos (*nada importante, pouco importante, nem pouco nem muito importante, importante, muito importante* ou *insuficientes, suficientes, bons, muito bons, excelentes*).

Ainda no sentido de avaliar a sensibilidade cultural dos colaboradores em missão, recorremos ao instrumento teoricamente já referido: a escala de sensibilidade cultural de Chen e Starosta (2000). Os 24 itens “originais” foram traduzidos de inglês para português e de português para inglês de modo a analisar a coerência da tradução, tal como a escala de *Likert* de 5 pontos associada (*discordo totalmente, discordo, concordo parcialmente, concordo, concordo totalmente*) (Anexo 7). Foram igualmente traduzidas as cinco categorias (associadas a perguntas específicas) que são: “o envolvimento na interação” (com o povo local), “o respeito pelas diferenças culturais”, “a confiança perante a interação”, “o gosto pela interação” e a “atenção prestada à interação”. De modo a efetuar (em ficheiro *excel*) uma média das respostas obtidas a cada item associado a cada uma das categorias, assumimos uma escala de 0 a 4 (em que 0 é igual a um desacordo total face à afirmação colocada e a um valor de 0.0% e 4 é igual a um consentimento total e a um valor percentual máximo de 100.0%).

Apresentamos, de seguida, os procedimentos de recolha e análise de dados implementados.

3.3.3. Procedimentos de Recolha e Análise de Dados

Uma vez construído o inventário de recolha de dados, desenvolveu-se um formulário *web* para o inquérito e um documento em *pdf* para a escala. A nossa opção por uma estratégia de recolha de inquérito e escala via *internet* prendeu-se com a facilidade de preenchimento e envio para os colaboradores habilitados. Todavia, a maioria dos inquéritos/escalas (cerca de 82.0%) foram distribuídos em papel, recorrendo-se à ajuda dos diversos subempreiteiros, responsáveis pela entrega e preenchimento dos mesmos. Previamente à implementação do inquérito/escala, efetuamos um pré-teste para avaliar a necessidade de eventuais ajustamentos e/ou alterações. Na medida em que não houve qualquer alteração a efetuar, manteve-se os modelos iniciais e procedeu-se à aplicação dos mesmos via *email*, pelo correio e presencialmente junto dos expatriados da casa-mãe, na sede da empresa. A recolha de dados (*online* e em papel) decorreu

entre dezembro de 2014 e janeiro de 2015. De referir que 3 dos 66 colaboradores não responderam à escala de sensibilidade cultural aplicada.

Para cumprir os objetivos de caracterização utilizámos estatística descritiva que, segundo Howell (2010), constitui um conjunto de medidas de tendência central, de dispersão e de representações gráficas que nos permitem descrever, de uma forma sumária, um conjunto de dados. Para a análise das correlações entre as diversas variáveis em estudo e a sensibilidade cultural dos colaboradores, recorreremos a estatística inferencial que nos permite retirar conclusões acerca da população-alvo, com base nos resultados obtidos na população daí recrutada (Howell, 2010).

No recurso a testes paramétricos realizamos análises exploratórias de dados, com vista a verificar se os pressupostos subjacentes à sua utilização estariam cumpridos. Se revelado o seu incumprimento, procedíamos a ambos os testes: paramétrico e o equivalente não paramétrico.

As análises estatísticas foram realizadas no programa *Statistical Package for Social Sciences®* (IBM® SPSS), versão 20.0 para *Windows*.

O próximo ponto sintetiza os resultados globais (qualitativos e quantitativos) obtidos nesta investigação.

CAPÍTULO IV – Resultados

4.1. Apresentação de Resultados

4.1.1. Análise de Conteúdo das Entrevistas Efetuadas

Observando os resultados globais obtidos na análise de conteúdo às seis entrevistas, é possível inferir que a categoria “Adaptação cultural” é a que regista maior número de referências (22.0%), seguida pela categoria “Recrutamento e Seleção” (20.0%). A categoria “práticas de R.H.” é a que regista menor número de referências (3.0%). O Gráfico n.º. 4.1 ilustra os resultados da análise de conteúdo realizada, por categoria.

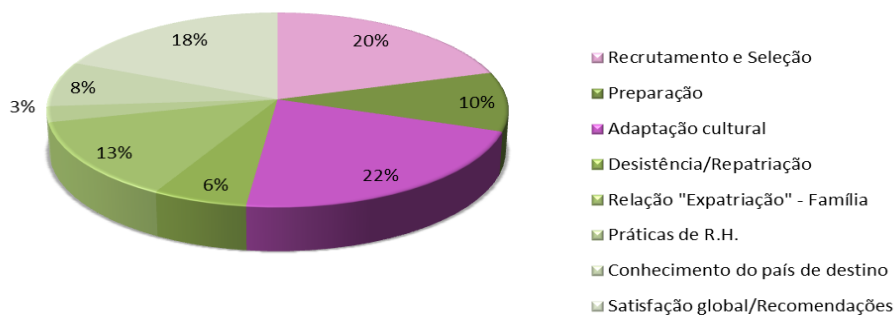


Gráfico n.º. 4.1 - Resultados da Análise de Conteúdo por Categoria

Importa ainda ressaltar que para sete das oito categorias verifica-se um maior número de referências de conotação positiva. Efetivamente, tal como ilustra o Gráfico n.º. 4.2, a categoria “Adaptação cultural” é a única cujas referências associadas são de “caráter” essencialmente negativo.

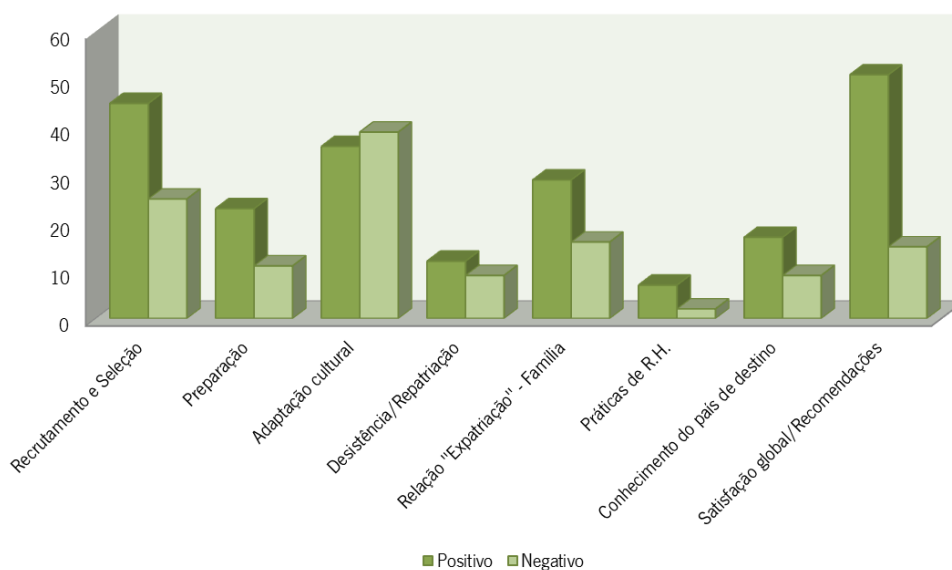


Gráfico n.º 4.2 - Referências de Conotação Positiva e Referências de Conotação Negativa por Categoria.

Encontra-se ainda, em anexo (Anexo 8), uma representação gráfica mais detalhada dos resultados obtidos através da análise de conteúdo por subcategoria.

4.1.2. Análise de Sensibilidade Cultural

Das respostas atribuídas aos 24 itens da escala de sensibilidade cultural, por categorias (retiradas do modelo original), depreendemos que a maioria dos colaboradores em missão respeita as diferenças culturais e tem um gosto pela interação com o povo local do país hóspede (cerca de 77.0%). Denota-se igualmente a atenção prestada e o envolvimento na interação com os nativos (cerca de 66.0%). Contudo, um em cada dois colaboradores (cerca de 56%) assume não se sentir confortável e confiante quando se trata de interagir com um autóctone (Tabelas n.º. 4.1, n.º. 4.2, n.º. 4.3, n.º. 4.4 e n.º. 4.5).

Categoria: "Atenção prestada à interação"				
Pergunta	Respostas	Valores acumulados	Valor médio	%
14	63	181	2,87	
17	63	186	2,95	
19	63	128	2,03	
Total			2,62	65,50%

Tabela n.º 4.1 - Análise das Respostas para a Categoria "Atenção prestada à interação"

Categoria: "Confiança perante a interação"				
Pergunta	Respostas	Valores acumulados	Valor médio	%
3	63	125	1,98	49,50%
4	63	144	2,28	57%
5	63	129	2,05	
6	63	144	2,28	
10	63	160	2,54	
Total			2,23	55,75%

Tabela nº. 4.2- Análise das Respostas para a Categoria "Confiança perante a interação"

Categoria: "Gosto pela interação"				
Pergunta	Respostas	Valores acumulados	Valor médio	%
9	63	208	3,30	
12	63	186	2,95	
15	63	193	3,06	
Total			3,10	77,50%

Tabela nº. 4.3 - Análise das Respostas para a Categoria "Gosto pela interação "

Categoria: "Respeito pelas diferenças culturais"				
Pergunta	Respostas	Valores acumulados	Valor médio	%
2	63	145	2,30	
7	63	184	2,92	
8	63	224	3,55	
16	63	216	3,43	
18	63	201	3,19	
20	63	190	3,01	
Total			3,07	76,75%

Tabela nº. 4.4 - Análise das Respostas para a Categoria "Respeito pelas diferenças culturais"

Categoria: "Envolvimento na interação"				
Pergunta	Respostas	Valores acumulados	Valor médio	%
1	63	204	3,24	
11	63	159	2,52	
13	63	191	3,03	
21	63	154	2,44	
22	63	186	2,95	
23	63	129	2,05	
24	63	150	2,38	
Total			2,66	66,50%

Tabela nº. 4.5 - Análise das Respostas para a Categoria "Envolvimento na interação"

Através de uma análise estatística descritiva, optámos por aferir a importância que os colaboradores em missão atribuem ao conhecimento prévio de oito fatores, nomeadamente ao país de destino, à distância cultural, aos fatores sociais, políticos e económicos, a um dos idiomas locais (francês), à cultura organizacional, ao clima e alimentação locais, à preparação para a função a desempenhar e à adaptação familiar que, de acordo com os dois modelos teóricos utilizados, podem influenciar a adaptação à missão numa nova envolvente. A Tabela nº. 4.6 apresenta os resultados obtidos.

	Nada importante		Pouco importante		Nem pouco nem muito		Importante		Muito importante	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
País de destino	0	0.0%	3	4.5%	23	34.8%	13	19.7%	27	40.9%
Distância cultural	1	1.5%	4	6.1%	33	50%	21	31.8%	7	10.6%
Fatores sociais, políticos e económicos	2	3.0%	2	3.0%	33	50%	22	33.3%	7	10.6%
Idioma (francês)	4	6.1%	5	7.6%	10	15.2%	25	37.9%	22	33.3%
Cultura organizacional	1	1.5%	2	3.0%	31	47%	15	22.7%	17	25.8%
Clima e alimentação	0	0.0%	5	7.6%	10	15.2%	25	37.9%	26	39.4%
Preparação para a função	0	0.0%	2	3.0%	19	28.8%	26	39.4%	19	28.8%
Adaptação familiar	0	0.0%	3	4.5%	28	42.4%	17	25.8%	18	27.3%

Tabela nº. 4.6 - Importância de Conhecimentos Gerais

Igualmente através de análise descritiva, avaliaram-se os conhecimentos efetivos dos colaboradores no que respeita aos oito fatores previamente expostos. A Tabela n.º. 4.7 ilustra os resultados obtidos.

	Insuficientes		Suficientes		Bons		Muito bons		Excelentes	
	<i>N</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
País de destino	24	36.4%	19	28.8%	16	24.2%	5	7.6%	2	3.0%
Distância cultural	1	1.5%	6	9.1%	13	19.7%	23	34.8%	23	34.8%
Fatores sociais, políticos e económicos	3	4.5%	7	10.6%	32	48.5%	21	31.8%	3	4.5%
Idioma (francês)	26	39.4%	16	24.2%	15	22.7%	8	12.1%	1	1.5%
Cultura organizacional	1	1.5%	5	7.6%	32	48.5%	20	30.3%	8	12.1%
Clima e alimentação	2	3.0%	12	18.2%	26	38.4%	20	30.3%	6	9.1%
Preparação para a função	1	1.5%	9	13.6%	27	40.9%	20	30.3%	9	13.6%
Adaptação familiar	3	4.5%	5	7.6%	34	51.5%	16	24.2%	8	12.1%

Tabela n.º. 4.7 - Auto-avaliação de Conhecimentos

Para uma interpretação exhaustiva e concisa dos resultados acima referidos, decidimos apresentar graficamente os níveis de importância do conhecimento dos fatores em estudo apontados pelos colaboradores e os seus próprios conhecimentos relativamente a estes fatores. Os valores considerados e sintetizados no Gráfico n.º. 4.3 correspondem às respostas assinaladas como conhecimentos “importante”, “muito importante”, “muito bons” e “excelentes”.

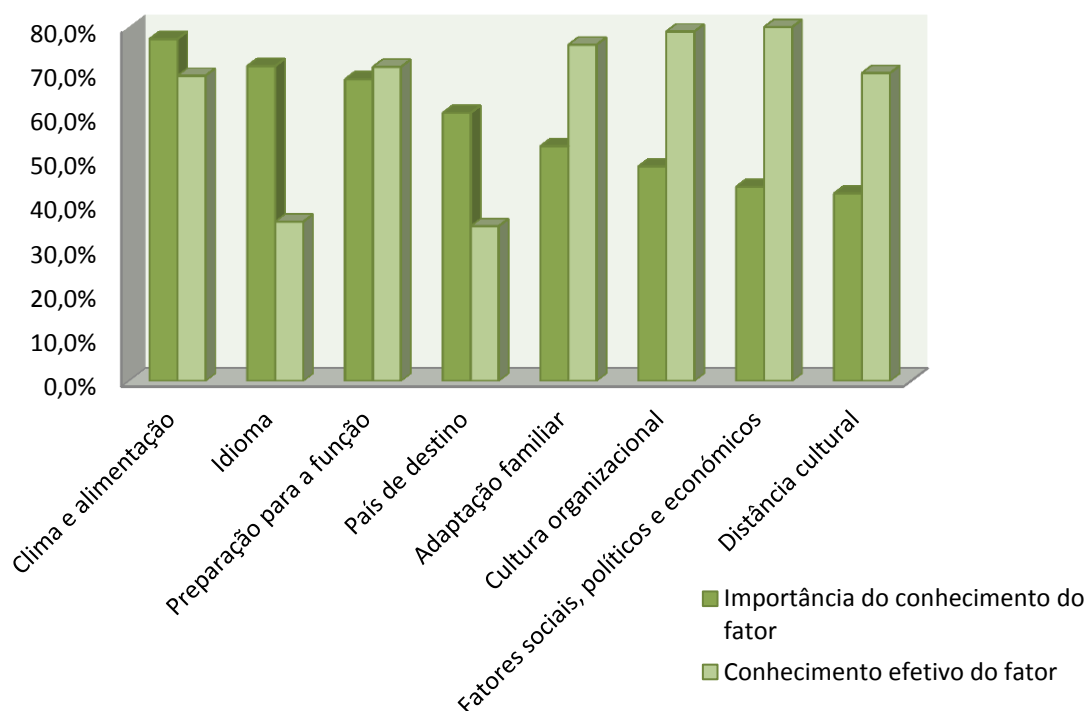


Gráfico nº. 4.3 - Importância do Conhecimento e Conhecimento Efetivo dos Fatores em Estudo

Constata-se que para o fator “preparação para a função”, o nível de importância atribuída pelo colaborador ao conhecimento prévio deste fator e o seu grau de conhecimento efetivo do mesmo são praticamente equivalentes (cerca de 70.0%). Os mesmos apresentam apenas uma diferença de 10.0% no que se refere ao fator “clima e alimentação”. Relativamente aos conhecimentos prévios de francês e do país de destino, denota-se que a importância concedida ao conhecimento é considerável (61.0% e 71.0% respetivamente). Em contraponto, o conhecimento efetivo destes fatores por parte dos inquiridos é relativamente baixo (35.0% e 36,0%). Por último, é possível aferir que para os restantes quatro fatores em estudo (adaptação familiar, cultura organizacional, fatores sociais, políticos e económicos e distância cultural entre Portugal e Argélia), os conhecimentos efetivos dos trabalhadores são superiores à importância conferida à aquisição desses mesmos conhecimentos previamente à missão (em média 29.0% superior).

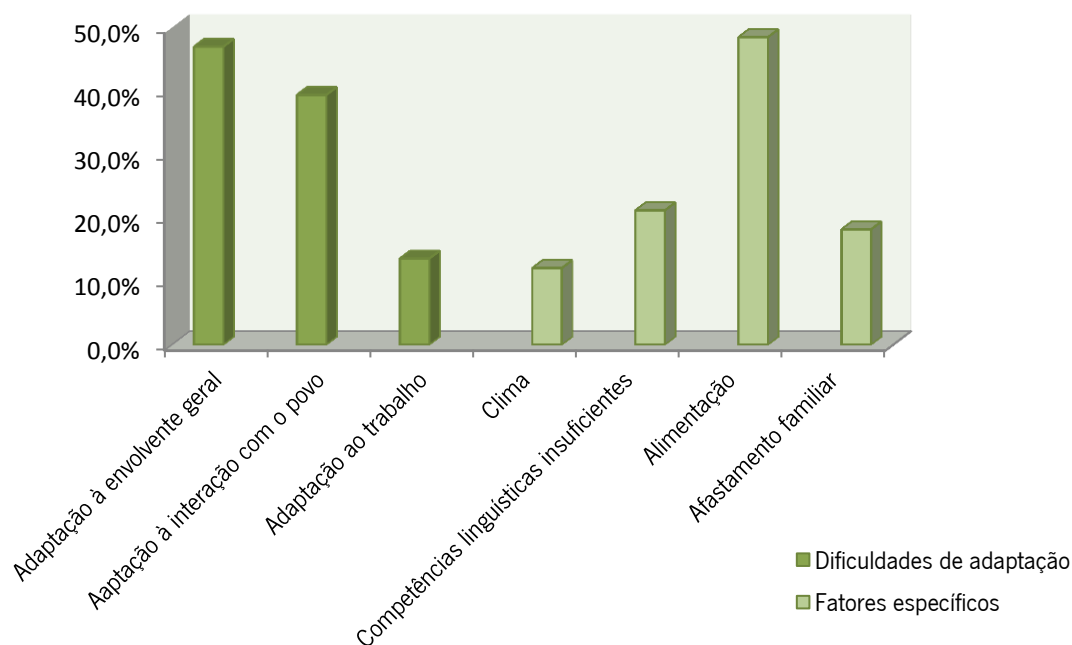
No final do questionário aplicado, cada colaborador divulgou o tipo de adaptação que lhe foi mais árdua e um em cada dois inquiridos (33 respostas) identificou alguns fatores que podem, eventualmente, estar na origem ou pelo menos influenciar a adaptação à nova envolvente (nas suas três vertentes). Os resultados obtidos encontram-se na Tabela nº. 4.8.

Adaptação à envolvente

		<i>n</i>	%
Dificuldades de adaptação	Adaptação à envolvente geral	31	47.0%
	Adaptação à interação com o povo	26	39.4%
	Adaptação ao trabalho	9	13.6%
Fatores específicos	Clima	4	12.1%
	Competências linguísticas insuficientes	7	21.2%
	Alimentação	16	48.5%
	Afastamento familiar	6	18.2%
Recomendações	Força de vontade	10	22.2%
	Tolerância	9	20.0%
	Respeito pela cultura	6	13.3%
	Aprender francês	11	24.4%
	Conhecimentos prévios do país	9	20.0%

Tabela nº. 4.8 - Caracterização da Adaptação à Envolvente

Tal como evidencia o Gráfico nº. 4.4, os participantes apontaram a adaptação à envolvente geral (condições do dia-a-dia) como a adaptação mais complexa num país como Argélia, realçando o clima, o afastamento familiar, as lacunas de francês e, essencialmente a alimentação local (48.5%) como pontos críticos que dificultam a adaptação geral, ao povo e ao trabalho.

**Gráfico nº. 4.4 - Dificuldade de Adaptação por "Área" e Fatores Associados**

Importa ainda referir que, tal como indica a próxima Tabela n.º. 4.9, os colaboradores auto-avaliaram a sua adaptação (aos três níveis) na fase inicial da missão em Argélia.

Adaptação inicial à missão na nova envolvente

		<i>n</i>	<i>%</i>
Auto-avaliação de adaptação	Péssima	0	0.0%
	Má	4	6.1%
	Razoável	29	43.9%
	Boa	31	47.0%
	Excelente	2	3.0%

Tabela n.º. 4.9 - Caracterização da Adaptação Inicial à Missão na Nova Envolvente

Segundo os mesmos, apesar das dificuldades sentidas, o balanço é bastante positivo, sendo que 43.9% consideram que a adaptação foi razoável e 50.0% consideram que foi boa/excelente. Nenhum colaborador fez um balanço totalmente negativo e apenas 6.0% assumem que a adaptação à missão, num novo contexto, não foi a melhor. No seguimento desta questão, 45 participantes teceram recomendações para orientar e apoiar a adaptação de potenciais futuros trabalhadores a uma missão similar em Argélia, considerando designadamente como fulcrais os seguintes itens (inumerados por ordem de relevância atribuída):

1. Aprender francês;
2. Ter força de vontade;
3. Adquirir conhecimentos sobre o país antes da partida;
4. Ser tolerante;
5. Respeitar as diferenças culturais existentes.

Adicionalmente, foi solicitado aos inquiridos que indicassem o grau de importância que atribuem à formação na adaptação geral à missão e se frequentaram alguma ação formativa antes da partida, mencionando a respetiva área e duração da mesma. Os resultados encontram-se sistematizados na Tabela n.º. 4.10.

<i>Formação</i>		<i>N</i>	<i>%</i>
Grau de importância	Nada importante	3	4.5%
	Pouco importante	8	12.1%
	Nem pouco nem muito	28	42.4%
	Importante	12	18.2%
	Muito importante	15	22.7%
Frequência	Não	59	89.4%
	Sim	7	10.6%
Área	Higiene e segurança	1	14.3%
	Francês	6	85.7%
Duração	3h	1	14.3%
	4h	3	42.9%
	8h	2	28.6%
	64h	1	14.3%

Tabela nº. 4.10 - Caracterização da Prática de Formação

Constata-se que apenas 10.6% dos participantes frequentou formação (em contexto organizacional) antes da partida para Argélia, nas áreas de higiene e segurança no trabalho e linguística (francês), sendo que a maioria das ações (cerca de 86.0%) tiveram uma duração igual ou inferior a oito horas.

No que concerne à importância que cada um dos colaboradores confere à formação no âmbito da adaptação geral à missão em Argélia, 41.0% adotam uma posição neutra (“nem muito nem pouco importante”) e uma percentagem equivalente (42.4%) julga que é importante/muito importante (Gráfico nº. 4.5).

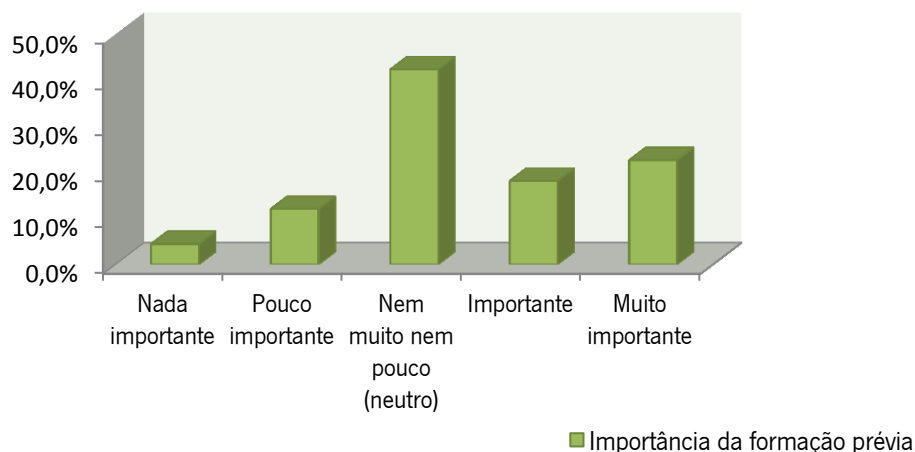


Gráfico nº. 4.5 – Importância da Formação Prévia à Missão

Para além das análises descritivas efetuadas, dois tipos de testes de associação foram realizados (Coeficiente de Correlação de *Pearson* (r) e Coeficiente de Correlação de *Spearman* (r_s)), no intuito de relacionar as variáveis em estudo com a sensibilidade cultural dos inquiridos (apurada através da média dos itens da escala).

Eis os resultados que conseguimos apurar através da correlação entre três variáveis (idade, tempo de estadia e experiências internacionais anteriores) e a sensibilidade cultural (Tabela nº. 4.11).

Correlação entre a sensibilidade cultural e as variáveis “idade”, “tempo de estadia” e “experiências internacionais”

	<i>n</i>	<i>R</i>	<i>P</i>
Idade dos inquiridos	63	(-) 0.301	0.017*
Tempo de estadia em Argélia	63	(-) 0,147	0.251
Experiências internacionais anteriores	58	0.021	0.874

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela nº. 4.11 - Correlação entre a Sensibilidade Cultural e as Variáveis “Idade”, “Tempo de Estadia” e “Experiências Internacionais”

A idade dos inquiridos está negativamente correlacionada com a sensibilidade cultural dos mesmos, $r = -0.301$, $p = 0.017$. Assim, maior idade dos inquiridos está associada a menor sensibilidade cultural. Os resultados não mostraram ser estaticamente significativos no que respeita às restantes variáveis.

Seguem os resultados obtidos ao correlacionar as habilitações dos colaboradores e a sensibilidade cultural (Tabela nº. 4.12).

Correlação entre a sensibilidade cultural e as habilitações literárias

	<i>n</i>	<i>r(s)</i>	<i>P</i>
Habilitações literárias	63	0.257	0.042

Tabela nº. 4.12 - Correlação entre a Sensibilidade Cultural e as Habilitações Literárias

O grau de escolaridade dos inquiridos está positivamente associado ao grau de sensibilidade cultural, $r_s = 0.26$, $p = 0.042$. Um maior grau de escolaridade corresponde a um maior grau de sensibilidade cultural.

A correlação entre os conhecimentos efetivos dos colaboradores relativos às variáveis em estudo (valores totais) e a sensibilidade cultural apresentou resultados estatisticamente significativos (Tabela nº. 4.14).

Correlação entre a sensibilidade cultural e o grau de conhecimentos (valores totais)

	<i>n</i>	<i>R</i>	<i>P</i>
Grau de conhecimentos	63	0.282	0.025

Tabela nº. 4.13 - Correlação entre a Sensibilidade Cultural e o Grau de Conhecimentos

Os conhecimentos das variáveis em estudo estão positivamente correlacionados com a sensibilidade cultural, $r = 0.28$, $p = 0.025$. Maiores conhecimentos estão associados a uma maior sensibilidade cultural.

Por fim, a correlação entre os conhecimentos efetivos dos colaboradores relativos às variáveis em estudo (valores específicos) e a sensibilidade cultural resultou nos seguintes coeficientes e probabilidades referidos na Tabela nº. 4.15.

Correlação entre a sensibilidade cultural e o grau de conhecimentos

	<i>n</i>	<i>r(s)</i>	<i>P</i>
Clima e alimentação	63	(-) 0.043	0.739
Idioma	63	0.003	0.984
Preparação para a função	63	0.150	0.240
País de destino	63	(-) 0.127	0.322
Adaptação familiar	63	0.114	0.374

Cultura organizacional	63	0.277	0.028
Distância cultural	63	0.071	0.580
Fatores sociais, políticos e económicos	63	0.096	0.453

Tabela nº. 4.14 – Correlação entre a Sensibilidade Cultural e o Grau de Conhecimentos

Os resultados só mostraram ser estaticamente significativos no que respeita a correlação da sensibilidade cultural com uma das variáveis em estudo: a cultura organizacional. De facto, inferimos que o grau de importância atribuído pelos inquiridos ao conhecimento da cultura organizacional está positivamente associado ao grau de sensibilidade cultural, $r_s = 0.27$, $p = 0.028$.

No último ponto do estudo empírico realizado, procedemos à análise e discussão específica (da análise de conteúdo e de sensibilidade cultural respetivamente) e global (análise conjunta à luz da teoria explorada neste estudo) dos resultados previamente apresentados.

4.2. Análise e Discussão dos Resultados

4.2.1. Análise e Discussão de Conteúdo

No âmbito da presente análise de conteúdo e efetuando uma análise dos resultados obtidos, é possível aferir que:

- A maioria das referências patentes na subcategoria “Facilidades/Dificuldades de integração” (52.0%) são de conotação negativa. Salientam-se algumas citações referentes às facilidades de adaptação de alguns entrevistados à missão em Argélia (e.g., “ajudou o facto de já falar francês”; “disponha de alguns conhecimentos de francês”; “habituei-me bem aos usos e costumes argelinos”; “o facto de já conhecer a equipa de trabalho”; “senti inicialmente muito apoio dos colegas”) e outras alusivas às entraves à integração apontadas (e.g., “(...) dificuldades com a língua francesa”; “(...) lidar com os argelinos, com a religião, com os usos e costumes deles”; “Senti um grande choque cultural”; “dificuldades por não ter recebido formação relacionada com aspetos burocráticos”; “alimentação terrível”; “omnipresença da religião, das mesquitas”; “dificuldades em interagir com o povo”);
- 36.0% das referências alusivas à categoria “Recrutamento e Seleção” são de conotação negativa, das quais a quase totalidade (92.0%) remete para os métodos de recrutamento e

seleção adotados pela empresa-mãe) (e.g., *"trabalhadores (...) não sabem para o que vem"; "uma entrevista não é suficiente"; "importante implementar testes mais específicos"; "Estava à espera de questões/testes mais técnicos"; "foi um processo demasiado comum"; "seria importante deixar o enfoque cultural para formações realizada antes da viagem e avaliar competências técnicas aquando do recrutamento"*);

- 32.0% das referências relacionadas com a preparação do colaborador antes da missão são de conotação negativa, das quais 72.0% respeitam o suporte organizacional prestado ao futuro colaborador (e.g., *"De momento (...) não existe nenhuma preparação específica"; "é bem capaz de fazer sentido preparar"; "deveria pensar em preparar"; "receber formações linguísticas, culturais, técnicas"; "atualmente não é um procedimento interno"; "empresa não presta esse apoio"; "tem de ser pensado"*);
 - 43.0% das referências que incidem sobre a questão da desistência da missão são de conotação negativa (e.g., *" não me passou pela cabeça"; " (...) nenhum expatriado abandonou prematuramente (...)" ; " (...) apenas dois colaboradores desistiram mas por motivos de saúde"*);
 - 35.5% das referências registadas na categoria “Expatriação – Família” são de conotação negativa, das quais uma metade recai sobre o envolvimento dos familiares na missão e a outra metade sobre as dificuldades existentes a este nível (e.g., *"o apoio da família e o contacto diário são essenciais"; "não estão reunidas as condições necessárias para envolver os familiares"; "Faz sentido, irá acontecer"; "ainda não me decidi e não recomendo porque viver em Argélia, para mulher e filhos, não é nada fácil"*);
 - 22.0% das referências que mencionam práticas de R.H. inexistentes ou a melhorar são de conotação negativa (e.g., *"A preparação e integração dos colaboradores que não estão a ser feitas"; "melhores processos de recrutamento e seleção"*);
 - 35.0% das referências inerentes ao conhecimento/opinião sobre o país hóspede são de conotação negativa. Para os entrevistados, Argélia é essencialmente sinónimo de *"trabalho", "dinheiro", "oportunidades"* mas também de *"pouca organização"*. O povo argelino é visto como *"(...) discreto, desorganizado, acomodado"; "acolhedor mas também falso e donos da razão e do saber; "característico, muito comunicativo"; " (...) de pavio-curto, hospitaleiro e respeitador" ; " (...) desconfiado"; "pouco rigoroso"* a nível laboral. Quanto aos usos e costumes locais, são essencialmente considerados como *"demasiado radicais"*. Contudo, a maioria dos entrevistados alega ter *"curiosidade e interesse pela cultura"*, questionar bastante as suas especificidades e até *"participar no jejum"* ou *"ir às mesquitas"*;
- 23.0% das referências inseridas na categoria “Satisfação global/recomendações” são de conotação negativa (e.g., *"Missão difícil"; "Experiência muito difícil!"*). Todavia, o balanço da maioria dos colaboradores entrevistados é positivo e recomendariam uma missão semelhante

(e.g.: *"Muitas vitórias"; "um trabalho de equipa"; "aprende-se muito"; "(...) um mercado desafiante"; "Missão enriquecedora"; "Um país geograficamente próximo"; "Projeto ambicioso, benéfico a nível profissional e financeiro"; "Conhecer um novo país, nova cultura"; "Recomendo, por ser um ótimo desafio pessoal e profissional"*).

Atendendo a que o propósito das entrevistas realizadas e das análises de conteúdo subjacentes é identificar claramente uma lacuna a colmatar na empresa onde decorre o estudo, optámos por dar ênfase às referências de conotação negativa, de modo a facilmente detetar a(s) prática(s) de recursos humanos e/ou questões organizacionais que merecem uma especial atenção. Neste sentido, segundo os resultados supra mencionados e as perguntas específicas colocadas a cada entrevistado para cada uma das subcategorias definidas, infere-se que parte dos seis quadros técnicos em missão questionam os métodos de recrutamento e seleção seguidos pela empresa, dado que para cinco elementos foi aplicado um processo de recrutamento e seleção "informal" (conversa com a gerência). De igual modo, o suporte organizacional prestado ao futuro colaborador antes da partida foi apontado como uma questão a ponderar. No que respeita a uma potencial desistência da missão, cinco dos seis entrevistados confessaram que esta possibilidade já lhes tinha ocorrido, ainda que não se tenha verificado nenhum regresso prematuro (voluntário) desde o início do projeto em Argélia. Relativamente à questão familiar, os entrevistados são unânimes ao reconhecer que o contacto diário com a família é essencial mas que o seu envolvimento presencial na missão é um tema complexo por motivos essencialmente organizacionais e contextuais (da envolvente onde se encontram). No que concerne às práticas de R.H. inexistentes na organização ou a melhorar, a maioria dos entrevistados não teceu comentários negativos nem sugeriu a implementação de práticas novas. Contudo, foram apontados o recrutamento e seleção e a formação (preparação prévia à missão) como práticas a melhorar substancialmente. Os conhecimentos/opinião sobre Argélia e a satisfação global relativa à missão neste país foram conjuntamente descritos por referências maioritariamente positivas. O balanço efetuado pelos entrevistados sobre a missão e as diversas especificidades do país onde decorre a mesma é, portanto, positivo. Por fim, no que respeita à categoria "Adaptação cultural", foram essencialmente referidas complexidades de adaptação/integração na nova envolvente. De facto, as dificuldades e o desconhecimento dos idiomas locais, dos usos e costumes, da mentalidade do povo e a "omnipresença" da religião foram uma constante ao longo das entrevistas. Foi ressaltada pelos entrevistados a necessidade

de ministrar formação diversificada, essencialmente para amenizar um choque cultural neste país.

Seguidamente, discutimos a análise de sensibilidade cultural elaborada neste estudo.

4.2.2. Análise e Discussão da Sensibilidade Cultural

As respostas facultadas aos itens da escala de sensibilidade cultural levam-nos a inferir que mediante o respeito pela diferença cultural, o gosto e a pretensão de interagir com o povo local e a falta de confiança nessa interação demonstrados e de acordo com o modelo de Desenvolvimento da Sensibilidade Intercultural (Bennett, 1993) já apresentado, os colaboradores poderão encontrar-se numa fase de “aceitação” cultural (prévia à “adaptação” e “integração” culturais).

Dos resultados obtidos através do inquérito, depreendemos que, de acordo com os colaboradores em missão, o conhecimento prévio do país de destino, da função a desempenhar, do idioma (ou de um dos idiomas) oficial e do clima e alimentação locais são deveras relevantes para a adaptação à nova envolvente. Já no que concerne aos restantes quatro fatores em estudo, revelaram opiniões bastante repartidas, assumindo fundamentalmente uma posição neutra (conhecimentos “nem pouco nem muito importantes”).

Ao auto-avaliarem os seus conhecimentos efetivos, os inquiridos manifestaram um domínio (> 70%) de todos os fatores de adaptação, à exceção das competências linguísticas (de francês) e dos conhecimentos prévios básicos sobre o país de destino.

Paradoxalmente, para os quatro fatores cujo *feedback* relativo à importância do seu domínio para a adaptação à nova envolvente foi neutro, os colaboradores revelam um conhecimento elevado. Efetivamente, não identificam e assumem a adaptação familiar, a distância cultural, a cultura organizacional e os fatores sociais, políticos e económicos como elementos cruciais para a adaptação geral à missão no país hóspede, contudo, alegam estar cientes das diferenças culturais entre Portugal e Argélia e dos fatores sociais, políticos e económicos deste país, conhecer a cultura da própria empresa e o ajustamento familiar necessário no âmbito de uma missão deste cariz.

No que concerne à auto-avaliação da adaptação geral dos inquiridos à missão, salienta-se que os resultados podem estar associados e em consonância com os seus conhecimentos da

cultura da empresa e com o facto da adaptação laboral ser apontada como a menos complexa. Hipoteticamente, podemos deduzir que os trabalhadores focaram, sobretudo, a adaptação geral ao trabalho e não tanto as questões culturais e a interação com o povo argelino.

Relativamente às questões sobre formação, a parcimónia de frequência em ações formativas antes da missão pode estar relacionada com as dificuldades linguísticas e contextuais (clima e alimentação) identificadas pelos trabalhadores.

Por fim, no que respeita aos resultados obtidos através das correlações entre os diversos fatores, parece-nos congruente e pragmática a relação positiva entre a sensibilidade cultural e a idade do colaborador em missão ou ainda entre a sensibilidade cultural e o seu grau de escolaridade. Efetivamente, verificamos, no terreno, em Argélia (e igualmente no âmbito de missões para outros mercados) que, usualmente, quanto mais jovem e qualificado for o candidato, maior será a sua probabilidade de se adaptar à nova envolvente e, por conseguinte, a sua sensibilidade cultural. A relação positiva imprevisível revelada entre a sensibilidade cultural dos trabalhadores e os seus conhecimentos da cultura da empresa leva-nos a reiterar que, possivelmente, para os trabalhadores envolvidos neste estudo, a adaptação cultural (aos três níveis) e a própria sensibilidade cultural são sinónimos de adaptação laboral.

4.2.3. Análise e Discussão Global

À luz da teoria previamente analisada nesta investigação e, mais concretamente recorrendo ao modelo da Curva em U de Adaptação Transcultural de Black & Mendenhall (1991), inferimos que com uma média de 11 meses de estadia em Argélia, os colaboradores encontrar-se-ão num nível de adaptação “intermédio”, numa fase “conformista” da sua missão (Littrell *et al.*, 2006).

Concomitantemente, através da aplicação das entrevistas aos quadros superiores e do inquérito/escala à totalidade dos trabalhadores da filial, ficaram salientes os poucos conhecimentos prévios do país de acolhimento, de um dos idiomas locais (francês) e a relevância do conhecimento destes mesmos fatores, da função a desempenhar e do clima e alimentação locais para a adaptação à missão na nova envolvente. Em ambos os estudos (qualitativo e quantitativos), a adaptação familiar e a distância cultural são tidas como variáveis igualmente importantes. A questão da adaptação laboral está ainda explícita nas entrevistas e no inquérito uma vez que os colaboradores demonstram um “à vontade” com a cultura

organizacional e assumem o ajustamento com a atividade profissional. Em contraponto, a adaptação geral (cultural e com o povo) à nova envolvente é apontada como um ponto crítico a explorar e melhorar.

De acordo com os autores Yeh *et al.* (2010) previamente citados, quanto maior forem as diferenças culturais, mais complexa se torna a aculturação ao país hóspede e mais difícil a comunicação interpessoal. Apesar da comparação de algumas dimensões culturais entre Portugal e certos países árabes estudadas por Hofstede (1980) não denotar grandes discrepâncias, a maioria dos aspetos referidos pelos trabalhadores sobre Argélia e sobre o povo argelino coincidem com as contribuições teóricas mencionadas e que apontam diferenciações entre as duas culturas (argelina e portuguesa), sobretudo, se considerarmos a vertente religiosa, as normas e valores que dela decorrem e o contexto laboral distinto do português, particularmente pelo rigor, pela noção de tempo, pela organização e importância hierárquica. Deste modo, reitera-se que apesar das disparidades do mundo laboral argelino e português, a adaptação ao trabalho visível entre os inquiridos é influenciada pelo domínio da cultura organizacional (da casa-mãe), adquirida através da experiência. Como vimos no âmbito da revisão da literatura deste estudo, o sucesso de um negócio além-fronteiras e da missão internacional de cada colaborador ocorre tendencialmente quando subsiste um equilíbrio entre a cultura organizacional e nacional. Ora, a adaptação à cultura nacional ainda parece estar aquém das expectativas uma vez que o grau de conforto psicológico e de familiaridade que o trabalhador tem com a nova cultura de acolhimento e na interação com o povo argelino precisa de ser acrescido.

Por último, sendo o nosso propósito apresentar sugestões de melhoria no âmbito da adaptação cultural dos colaboradores à missão em Argélia e na medida em que aferimos que a formação intercultural promove e facilita essa mesma adaptação (Romero, 2002; Vance & Paik, 2002; Littrell & Salas, 2005; Lee & Croker, 2006; Tarique & Caligiuri, 2009; Selmer, 2010), apresentamos seguidamente nas nossas conclusões do estudo (e à luz da teoria observada) algumas áreas formativas que possam permitir a sensibilização do trabalhador para as diferenças culturais, ajudando-o a preparar-se para viver confortavelmente no país estrangeiro, a melhor relacionar-se com os autóctones e a gerir devidamente os riscos do referido choque cultural.

CAPÍTULO V – Considerações Finais

5.1. Conclusões do Estudo

A título de conclusão, no âmbito do objetivo almejado neste estudo, ou seja, a aposta da organização na preparação intercultural dos seus colaboradores, previamente à partida para Argélia e à luz das contribuições teóricas e práticas assinaladas, sugerimos algumas áreas de formação intercultural prévia à missão que nos parecem mais relevantes e ajustadas à realidade atual (características individuais dos trabalhadores, aspetos laborais, organizacionais e contextuais) na empresa:

- ✚ Linguística (francês);
- ✚ Informações sobre Argélia (geografia, clima), o povo argelino e a cultura do país (ênfase em normas, regras de conduta social, hábitos alimentares, condições do dia-a-dia, contexto laboral e religioso);
- ✚ Apoio logístico/burocrático (igualmente no terreno);
- ✚ Preparação técnica com detalhes sobre a função a desempenhar e exercícios práticos;
- ✚ Apoio ao ajustamento/envolvimento familiar – estender a formação aos membros da família.

Obviamente, a formação intercultural nas áreas supracitadas ou em áreas afins requer um ajustamento às especificidades da missão realizada, tendo em conta o prazo da mesma, a função do colaborador e o seu grau de interação com o povo local. Nesse sentido, os métodos e conteúdos de formação são relativos e diversificados. Para a população deste estudo, sendo que estamos perante colaboradores em missão a 11 meses (em média) e cujo balanço global da mesma é positivo, recomenda-se a implementação no terreno (preferencialmente em horário pós-laboral) de formação intercultural aplicando uma abordagem de imersão (Mendenhall, Dunbar & Oddou, 1987), mais rigorosa, com experiências no terreno, formação linguística extensiva e testes de sensibilidade (diferentes do teste aplicado neste projeto).

Ainda que o foco deste estudo não incida nos métodos/conteúdos programáticos de formação intercultural no decorrer e após a missão internacional, sugerimos igualmente à empresa a formação sequencial (Hånberg & Österdahl, 2009), visto que pode ser aplicada antes, durante e depois da missão e consegue conciliar ações formativas sobre cultura geral e

específicas, nomeadamente, através da combinação de métodos diversificados (e.g., aconselhamentos, assimilações culturais, exercícios de auto-avaliação, *briefings* informais).

Em síntese, através do presente estudo, foi nosso intuito demonstrar a relevância da formação na adaptação transcultural a uma missão profissional e pessoal no estrangeiro e ressaltar que constitui muito mais do que um simples investimento/custo para uma empresa, contribuindo para o sucesso dos colaboradores e, conseqüentemente, para a prossecução das estratégias organizacionais de internacionalização e para o êxito do negócio.

Sobre Argélia, concluímos realçando a importância de ver para além da diferença (cultural e outras), dos preconceitos, ou seja, ver nos contrastes uma oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem e de diversificação do investimento. De facto, é necessário ver mais além para chegar mais longe, como a história de Portugal nos ensinou, vale a pena abrir os livros, ouvir os especialistas, arriscar e marcar na rota das viagens próximas este país das terras quentes do Magreb.

5.2. Limitações do Estudo

Propomos uma reflexão sobre as principais limitações metodológicas, empíricas e conceituais deste estudo:

- A revisão da literatura existente indicia um número muito limitado de investigações científicas relativas ao mercado argelino e às suas singularidades ou ainda às similaridades e diferenças culturais entre Argélia e Portugal;
- Segundo Vala (2005), uma das limitações da análise de conteúdo enquanto técnica de análise de dados recolhidos no âmbito deste estudo, prende-se com o recurso a indivíduos como fonte de informação, sendo que não é possível avaliar de que forma as condições em que a informação está a ser recolhida podem afetar as respostas, conduzindo a eventuais enviesamentos. O facto dos entrevistados terem consciência de que estão a ser observados ou testados pode estar em causa;
- Na medida em que todas as missões estão a ser globalmente bem-sucedidas, não permite que exista uma análise comparativa entre experiências de sucesso e de insucesso, bem como a identificação direta de fatores causais do regresso prematuro;

- A tradução e a não-validação da escala (ausência de dados normativos para a população portuguesa), junto de uma amostra bem distinta da amostra e do contexto utilizados pelos seus autores, podem porventura ter originado uma perda e distorção de informação;
- A dimensão da população disponível para este estudo pode ter limitado o leque de análises estatísticas possíveis e a quantidade de dados e de informação recolhida.

5.3. Recomendações para Investigações Futuras

No seguimento das principais conclusões e sugestões delineadas neste estudo, assinalamos algumas recomendações que consideramos proficuas no contexto de investigações futuras:

- Exploração e validação da escala de Chen e Starosta (2000) junto da população portuguesa e recorrendo a uma amostra de dimensão considerável;
- Investigação aprofundada sobre o tipo de formação intercultural prévia à partida mais adequada à realidade argelina, à missão e as características individuais do candidato (especialmente no que respeita aos métodos e conteúdos programáticos aplicados), recorrendo por exemplo a comparações de estudos qualitativos e quantitativos em diversas organizações a operar em Argélia;
- Investigações análogas no que concerne à formação intercultural aplicada no terreno durante uma missão em Argélia e após a mesma no contexto de repatriação/regresso prematuro;
- Análise das nove dimensões culturais designadas por Projeto Globe (House, Hanges, Javidan, Dorfman e Gupta, 2004) no contexto argelino;
- Aplicação e avaliação das dimensões culturais de Hofstede (1980) no mercado argelino e comparação com os resultados existentes para as dimensões culturais portuguesas;
- Estudo de outras práticas de recursos humanos envolvidas numa missão de “expatiação” tais como o processo de recrutamento e seleção do candidato, o repatriamento ou ainda o desenvolvimento de líderes globais;
- Pesquisas relacionadas com as dificuldades e condicionantes em implementar uma empresa, viver e trabalhar em Argélia e sugestões para suprir e superar as mesmas;

- E quando se trata de mulheres em missão em Argélia? Quais as dificuldades de adaptação? Quais os prós e contras? (possibilidade de estudo comparativo).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, P. (1975). The transitional experience: An alternative view of culture shock. *Journal of Humanistic Psychology, 15*(4), 13-23.
- Almeida, L. S., & Freire, T. (2008). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação* (5.^a Ed.). Braga: Psiquilíbrios edições.
- Altheide, D. L., & Johnson, J. M. (1994). Criteria for Assessing Interpretive Validity in Qualitative Research. In Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- APA. (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6.^a Ed.). Washington, DC: American Psychological Association.
- Arief, A. (2013). Algeria: Current Issues. *Congressional Research Service*, 1-16.
- Avril, A. B., & Magnini, V. P. (2007). A Holist approach to expatriate success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 19*, 53-64.
- Balsa, C., Vital, C., & Pascueiro, L. (2011). *O Consumo de Bebidas Alcoólicas em Portugal - Prevalências e Padrões de Consumo, 2001-2007*. Estudo realizado para o Instituto da Droga e da Toxicodependência, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: edições 70.
- Bennett, M. J. (1986). Towards ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. In R. M. Paige (Ed.), *Cross-cultural orientation: New conceptualizations and applications* (27–70). NewYork: University Press of America.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bennett, M. J. (1993). Towards Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. In R. M. Paige (Ed.), *Education for the intercultural experience* (21-71). Yarmouth: Intercultural Press.
- Bennett, M. J. (2004). Becoming interculturally competent. In J. S. Wurzel (Ed.), *Toward multiculturalism: a reader in multicultural education*. Newton: Intercultural Resource Corporation.
- Bennett, M. J. (2011). *A developmental model of intercultural sensitivity*. Hillsboro/Milão: Intercultural Development Research Institute.
- Bennett, R., Aston, A., & Colquhoun, T. (2000). Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments, *Human Resource Management*, 39(2), 239-250.
- Berry, J. (2005). Acculturation: Living successfully in two cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 697-712.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. E. (1990). Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15(1), 113-136.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. E. (1991). The U-curve adjustment hypothesis revisited: a review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 225-247.
- Black, J. S., & Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and interest to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15, 529-574.
- Bloor, M., & Wood, F. (2006). *Keywords in Qualitative Methods: A Vocabulary of Research Concepts*. London: Sage.

- Bochner, S. (2003). Culture shock due to contact with unfamiliar cultures. In W. J. Lonner, D. L. Dinnel, S. A. Hayes, & D. N. Sattler (Eds.), *Online Readings in Psychology and Culture*. Washington USA: Center for Cross-Cultural Research, Western Washington University.
- Briscoe, D. R., & Schuler, R. S. (2004). *International Human Resource Management – Policy and Practice for the Global Enterprise* (2.^a Ed.). London & New York: Routledge.
- Caligiuri, P., Lazarova, M. & Tarique, I. (2005). Training, learning and Development in multinational organizations. In H. Scullion & M. Linehan (Eds.), *International human resource management: A critical text* (71-90). New York: Palgrave/MacMillan.
- Caligiuri, P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I., & Bürgi, P. (2001). The Theory of Met Expectations Applied to Expatriate Adjustment: The Role of Cross-Cultural Training. *International Journal of Human Resource Management*, 12(3), 357-72.
- Câmara, P. B. (2008). *Gestão de Pessoas em Contexto Internacional*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cerimagic, S., & Smith, J. (2011). Cross-cultural training: The importance of investing in people. *COBRA 2011: RICS Construction and Property Conference*, 667-675.
- Chen, G. M., Kirkman, B. L., Kim, K., Farah, C. I. C., & Tangirala, S. (2010). When Does Cross-Cultural Motivation Enhance Expatriate Effectiveness? A Multilevel Investigation of the Moderating Roles of Subsidiary and Cultural Distance. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1110-1130.
- Chen, G. M., & Starosta, W. J. (2000). The development and validation of the intercultural sensitivity scale. *Human Communication*, 3, 1-15.
- Chen, H. F., & Chiu, Y. H. (2009). The Influence of Psychological Contracts on the Adjustment and Organizational Commitment among Expatriates – An Empirical Study in Taiwan. *International Journal of Manpower*, 30(8), 797-814.

- Cohen, R. (1987). Problems of intercultural communication in Egyptian-American diplomatic relations. *International Journal of Intercultural Relations*, 11, 29-47.
- Colliander, M. (2009). An assignment abroad: experiences from finnish expatriates in the arab world. *Studia Orientalia*, 107, 17-32.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2009). *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. Lisboa: RH Editora.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C.C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6.ª Ed.). Lisboa: RH Editora.
- Faure, G. O. (1999). The Cultural dimension of negotiation: The Chinese case. *Group Decision and Negotiation*, 8, 187-215.
- Fernandes, A. E. M. M. (2003). *Tipologia da Aprendizagem Organizacional: Teorizações e Estudos*. Tese de Doutoramento em Gestão, ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). The Interview: From Neutral Stance to Political Involvement. In Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3.ª Ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Forster, N. (2000). Expatriates and the impact of cross-cultural training. *Human Resource Management Journal*, 10(3), 63-78.
- Gertsen, M. C. (1990). Intercultural competence and expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 1(3), 341-362.
- Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The character of a corporation*. London: HarperCollins Publishers.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- González, J. M. R., Añez, M. E. D., Alexandre, M. L., & Oliveira, J. A. (2011, Setembro). *Perspectivas Teóricas sobre a Adaptação do Expatriado: uma Abordagem Multidimensional*. XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.
- Grove, C., & Torbiörn, I. (1985). A new conceptualization of intercultural adjustment and the goals of training. *International Journal of Intercultural Relations*, 9, 205-233.
- Gullahorn, J. T., & Gullahorn, J. E. (1963). An Extension of the U-Curve Hypothesis. *Journal of Social Issues*, 19(3), 33-47.
- Hånberg, C., & Österdahl, G. (2009). *Cross-Cultural Training of Expatriates - A case study of Ericsson*. Bachelor Thesis, Department of Business Studies, Uppsala University.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences. International differences in work-related values*. London: Sage Publications Inc.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- Hofstede, G. (1998). Think Locally, Act Globally: Cultural Constraints in Personnel Management. *Management International Review*, 38(2), 7-26.
- Hofstede, G. (2003). *Culturas e Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- House, R. J., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies*. London: Sage Publications, Inc.
- Howell, D. C. (2010). *Statistical Methods for Psychology* (7.^a Ed.). Belmont: Wadsworth.

- Inverno, A. M. F. S. (2011). *O Impacto Cultural na Expatriação e a Influência das Práticas de Seleção e de Formação na Adaptação ao Novo Contexto Cultural*. Tese de Mestrado em Gestão, Departamento de Ciências de Gestão, ISCTE Business School – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Jung, S., Lee, S., & Gentry, J. W. (1997). The effects of acculturation on commitment to the parent company and the foreign operation. *International Business Review*, 6(5), 519-535.
- Konanahalli, A., Oyedele, L., Meding, J. V., Spillane, J., & Coates, R. (2012). International projects and cross-cultural adjustments of British expatriates in Middle East: A qualitative investigation of influencing factors. *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 12(3), 31-54.
- Landis, D., Bennett, J. M. (2004). *Handbook of Intercultural Training*. London: Sage Publications, Inc.
- Lasserre, P. (2003). *Global Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lee, L. Y., & Croker, R. (2006). A Contingency Model to Promote the Effectiveness of Expatriate Training. *Industrial Management & Data Systems*, 106(8), 1187-1205.
- Lee, L. Y., & Vorst, D. V. (2010). The Influences of Social Capital and Social Support on Expatriates' Cultural Adjustment: An Empirical Validation in Taiwan. *International Journal of Management*, 27(3), 628-649.
- Lim, L., & Firkola, P. (2000). Methodological issues in cross-cultural management research: problems, solutions and proposals. *Asia Pacific Journal of Management*, 17, 133-154.
- Littrell, L. N., & Salas, E. (2005). A Review of Cross-Cultural Training: Best Practices, Guidelines, and a Research Needs. *Human Resource Development Review*, 4(3), 305-334.

- Littrell, L. N., Salas, E., Hess, K. P., Paley, M., & Riedel, S. (2006). Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research. *Human Resource Development Review, 5(3)*, 355-388.
- Lopes, A. L., & Hilal, A. (2011). Cultura Organizacional sob o Prisma das Teorias de *Cross-culture. Um estado de caso brasileiro*. Economia Global e Gestão, ISCTE-IUL Business School, *16*, 25-45.
- Machado, C. (2013). Apontamentos da unidade curricular de Metodologia de Investigação e Competências Transversais, Universidade do Minho, Braga (apontamentos cedidos pela docente).
- Mendenhall, M., Dunbar, E., & Oddou, G. (1987). Expatriate selection, training, and career-pathing: A review and critique. *Human Resource Management, 26(3)*, 331-345.
- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: a review. *Academy of Management Review, 10(1)*, 39-47.
- Miller, R., & Lessard, D. (2001). Understanding and managing risks in large engineering projects. *International Journal of Project Management, 19(8)*, 437-443.
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative Research in Business and Management*. London: Sage.
- Najm-oud-Dine, B. (2000). *L'Islam et l'Occident – Dialogues*. Paris : Éditions Christian Destremau / Éditions UNESCO.
- Nash, D. (1991). The Course of Sojourner Adaptation: A New Test of the U-curve Hypothesis. *Human Organization, 50(3)*, 283-286.

Nelson, R., & Gopalan, S. (2003). Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. *Organization Studies*, 24(7), 1115-1151.

Newby, G. (2002). *The Concise Encyclopedia of Islam*. Oxford: One world.

Oddou, G. (1991). Managing the expatriates: what the successful firms do. *Human Resource Planning*, 14(4), 301-309.

Palthe, J. (2004). The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: implications for managing a global workforce. *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 37–59.

Parker, B., & McEvoy, G. M. (1993). Initial Examination of a Model of Intercultural Adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 17, 355-379.

Paulino, A. (2014). Os preconceitos não vão de viagem [em linha]. Revista Invest. Disponível em <http://www.revistainvest.pt/pt/Os-preconceitos-nao-va-de-viagem—por-Ana-Paulino/A865>

Pinto, L. H. F. (2008). *The effects of organizational culture on expatriates and repatriates' cross-cultural adjustment, general satisfaction and withdrawal intentions*. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais - Área de Organização e Políticas Empresariais, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.

Pinto, M. C. (2003), “*Infiéis na Terra do Islão*”: *Os Estados Unidos, o Médio Oriente e o Islão*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian/Fundação para a Ciência e Tecnologia.

Ramalu, S. S., Rose, R. C., Uli, J., & Kumar, N. (2010a). Personality and Cross-Cultural Adjustment among Expatriates Assignees in Malaysia. *International Business Research*, 3(4), 96-104.

- Ramalu, S. S., Rose, R. C., Kumar, N., & Uli, J. (2010b). Personality and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment. *Journal of Applied Business Research*, 26(6), 113-122.
- Reto, L., & Nunes, F. (1999). Métodos como Estratégia de Pesquisa: Problemas Tipo numa Investigação. *Revista Portuguesa de Gestão*, 1(99), 21-31.
- Reynolds, A. A. (2005). An examination of the goodness-of-fit between the expatriate adjustment model and self-selecting expatriates. *Journal of Economic & Administrative Sciences*, 21(2), 52-67.
- Ribeiro, L. M. C., Lucero, A., & Gontijo, E. D. (2008). O ethos homérico, a cultura da vergonha e a cultura da culpa. *Psychê*, 12(22), 125-138
- Richards, M. (2000). Control exercised by U.S. multinationals over their overseas affiliates: Does location make a difference? *Journal of International Management*, 6, 105-120.
- Rino, J. M. B. (2013). *Estudantes portuguesas nos EUA. Experiências de intercâmbio no desenvolvimento da interculturalidade - Um Estudo Exploratório*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação, Instituto de Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Rodrigues, C. F. B. (2013). O Islão – um mundo em descoberta para o Ocidente [em linha]. CEPESE - Centro de Estudos da População, Economia e Sociedade. Disponível em http://www.cepese.pt/portal/pt/investigacao/working-papers/relacoes-externas-de-portugal/o_islao-2013-um-mundo-em-descoberta-para-o-ocidente/O-Islao-2013-um-mundo-em-descoberta-para-o.pdf
- Romero, E. J. (2002). The Effect of Expatriate Training on Expatriate Effectiveness. *Journal of Management Research*, 2(2), 73-78.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data* (2.ª Ed.). Thousand Oaks: Sage.

- Sackett, P. R., & Tuzinski, K. (2001). The role of dimensions and exercises in assessment center judgments. In M. London (Ed.), *How people evaluate others in organizations* (111–129). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Schein, E. (1989). *Organizational Culture and Leadership* (2.^a Ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. (1996). Culture: The Missing Concept in Organizational Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240.
- Schumann, J. (1986). Research on acculturation model for second language acquisition. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 7, 379-397.
- Selmer, J. (2005). Cross-cultural training and expatriate adjustment in China: Western joint venture managers. *Personnel Review*, 34(1), 68-84.
- Selmer, J. (2010). Expatriate Cross-Cultural Training for China: Views and Experience of “China Hands”. *Management Research Review*, 33(1), 41-53.
- Suutari, V., & Brewster, C. (2001). Expatriate management practices and perceived relevance. Evidence from Finnish expatriates. *Personnel Review*, 30(5), 554-577.
- Swallow, D. (2010). Culture Shock in the Arab World – Advice for expats moving to the Middle East [emlinha]. Expatarrivals. Disponível em <http://www.expatarrivals.com/article/culture-shock-in-the-arab-world>.
- Tarique, I. , & Caligiuri, P. (2009). The Role of Cross-Cultural Absortive Capacity in the Effectiveness of In-Country Cross-Cultural Training. *International Journal of Training and Development*, 13(3), 148-164.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Tayeb, M. (1994). Organizations and national culture: methodology considered. *Organization Studies*, 15(3), 429-446.
- Trompenaars, F. (1994). *Nas Ondas da Cultura: Como Entender a Diversidade Cultural nos Negócios*. São Paulo: Educator.
- Trompenaars, F. (1996). Resolving international conflict: culture and business strategy. *London Business School*, 7(3), 51-88.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey.
- Tupinambá, A. C. R. (2009). New perspectives in transcultural management. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9(2), 124-130.
- Vala, J. (2005). A Análise de Conteúdo. In Silva, A. S., & Pinto, J. M. (Eds.), *Metodologia das Ciências Sociais*. (13ª. ed.). Porto: Edições Afrontamento.
- Vance, C. M., & Paik, Y. (2002). One Size Fits All in Expatriate Pre-Departure Training? – Comparing the Host Country Voices of Mexican, Indonesian and US Workers. *Journal of Management Development*, 21(7), 557-571.
- Walsh, L. H., & Schyns, B. (2010). Self-Initiated Expatriation: Implications for HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(2), 260-273.
- Webster, C., & Sundaram, D. (2005). The moderating effects of national culture on the relationship between the culture of a service retailer and outcomes. *The Business Review*, 4(1), 94-100.
- Yamazaki, Y. (2010). Expatriate Adaptation: A Fit between Skills and Demands among Japanese Expatriates in USA. *Management International Review*, 50, 81-108.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Yeh, C. R., Guo, C., Huang, Y. (2010). The Influence of Cultural Distance on Expatriates' Adjustment, Social Connection and Job Satisfaction. *Graduate Institute of International Workforce Education and Development*, 1-14.

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

Zaharna, R. (1995). Understanding cultural preferences of Arab communication patterns. *Public Relations Review*, 21, 241-255.

Sites consultados:

www.pewresearch.org

www.idrinstitute.org

www.loc.gov

www.brookfieldgrs.com

www.ons.gov.uk

www.portugalglobal.pt

geert-hofstede.com

Anexo 1

Below is a series of statements concerning intercultural communication. There are no right or wrong answers. Please work quickly and record your first impression by indicating the degree to which you agree or disagree with the statement. Thank you for your cooperation.

5 = strongly agree	Please put the number corresponding to your answer in the blank before the statement
4 = agree	
3 = uncertain	
2 = disagree	
1 = strongly disagree	

- ___ 1. I enjoy interacting with people from different cultures.
- ___ 2. I think people from other cultures are narrow-minded.
- ___ 3. I am pretty sure of myself in interacting with people from different cultures.
- ___ 4. I find it very hard to talk in front of people from different cultures.
- ___ 5. I always know what to say when interacting with people from different cultures.
- ___ 6. I can be as sociable as I want to be when interacting with people from different cultures.
- ___ 7. I don't like to be with people from different cultures.
- ___ 8. I respect the values of people from different cultures.
- ___ 9. I get upset easily when interacting with people from different cultures.
- ___ 10. I feel confident when interacting with people from different cultures.
- ___ 11. I tend to wait before forming an impression of culturally-distinct counterparts.
- ___ 12. I often get discouraged when I am with people from different cultures.
- ___ 13. I am open-minded to people from different cultures.
- ___ 14. I am very observant when interacting with people from different cultures.
- ___ 15. I often feel useless when interacting with people from different cultures.
- ___ 16. I respect the ways people from different cultures behave.
- ___ 17. I try to obtain as much information as I can when interacting with people from different cultures.
- ___ 18. I would not accept the opinions of people from different cultures.
- ___ 19. I am sensitive to my culturally-distinct counterpart's subtle meanings during our interaction.
- ___ 20. I think my culture is better than other cultures.
- ___ 21. I often give positive responses to my culturally different counterpart during our interaction.
- ___ 22. I avoid those situations where I will have to deal with culturally-distinct persons.
- ___ 23. I often show my culturally-distinct counterpart my understanding through verbal or nonverbal cues.
- ___ 24. I have a feeling of enjoyment towards differences between my culturally-distinct counterpart and me.

Note. Items 2, 4, 7, 9, 12, 15, 18, 20, and 22 are reverse-coded before summing the 24 items. Interaction Engagement items are 1, 11, 13, 21, 22, 23, and 24, Respect for Cultural Differences items are 2, 7, 8, 16, 18, and 20, Interaction Confidence items are 3, 4, 5, 6, and 10, Interaction Enjoyment items are 9, 12, and 15, and Interaction Attentiveness items are 14, 17, and 19.

Anexo 1 - Intercultural Sensitivity Scale (Chen & Starosta, 2000)

Anexo 2

Guião de entrevista

▪ **Recrutamento e Seleção para uma missão internacional**

- Como surgiu esta oportunidade para trabalhar em Argélia? Que razões/motivações o levaram a aceitar?
- Descreva-me, por favor, o processo de recrutamento/seleção que lhe foi aplicado.
- Como avaliaria os processos de recrutamento e seleção conduzidos em Portugal?
- No seu entender, que critérios não devem ser descurados no processo de recrutamento e seleção de um colaborador para Argélia?
- Em que medida o processo de recrutamento e seleção contribui para o sucesso da missão em Argélia?

▪ **Preparação para a missão**

- De que modo contribui a organização para a preparação dos colaboradores em Argélia?
- Qual o seu parecer sobre o grau de comunicação entre os colaboradores em missão e a casa-mãe (e vice-versa)?

▪ **Adaptação intercultural**

- O que facilitou/dificultou a sua adaptação ao novo contexto cultural?
- O que julga ser essencial para viver em Argélia? Para trabalhar em Argélia? Quais os traços de personalidade que considera fulcrais?
- Como avaliaria a adaptação dos colaboradores em Argélia? Na sua opinião, qual destes fatores tem sido mais complexo: a adaptação ao trabalho? À nova envolvente (condições do dia-a-dia)? À interação com o povo local?
- Na sua opinião, o que poderia facilitar a adaptação dos colaboradores à missão?

▪ **Desistência/Repatriação**

- Alguma vez lhe “passou pela cabeça” desistir desta missão? Por que motivo?
- Já ocorreram regressos prematuros até à data? Quais os motivos invocados? Como são geridas estas situações?

▪ **Relação “expatriação” – Família**

- Qual a relação/contacto que mantém com a sua família durante a missão?
- Gostaria que a família estivesse mais envolvida neste projeto? De que forma?
- Consideraria levar a sua família para Argélia? Porquê?
- Que lacunas identifica a este nível?

- **Práticas de RH**

- Na sua opinião, quais as práticas de recursos humanos que devem ser (mais) desenvolvidas?

- **Conhecimento do país de destino**

- No seu entender, Argélia é sinónimo de ...?

- Qual o seu parecer sobre Argélia?

- **Satisfação global/ Recomendações**

- Como avalia as suas condições no dia-a-dia? E as suas condições de trabalho?

- Identifique, por favor, prós e contras no âmbito desta experiência (facilidades vs. dificuldades).

- Numa palavra, como avaliaria até hoje a sua missão em Argélia?

- Recomendaria esta experiência? Porquê?

- Com que argumentos motivaria/convenceria uma pessoa que está a ponderar aceitar uma missão semelhante neste país?

Anexo 2 – Guião de Entrevista

Anexo 3

Categorias de Análise:

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

- Recrutamento e Selecção: esta categoria inclui as referências associadas a aspetos do processo de recrutamento e seleção dos candidatos à missão.
- Preparação: nesta categoria são registadas as referências associadas a aspetos inerentes à fase de preparação do colaborador para a missão.
- Adaptação cultural: esta categoria apresenta as referências relacionadas com a adaptação cultural dos colaboradores à nova envolvente, ao trabalho e à interação com o povo local, no âmbito da missão.
- Desistência/Repatriação: nesta categoria constam as referências associadas a aspetos subjacentes a um regresso prematuro do colaborador em missão.
- Relação "Expatriação" – Família: nesta categoria são registadas as referências associadas ao envolvimento da família do colaborador no decorrer da missão e às lacunas identificadas a este nível.
- Práticas de R.H.: esta categoria inclui as referências associadas a práticas de recursos humanos inexistente ou a melhorar no seio da organização (casa-mãe/filial).
- Conhecimento do país de destino: nesta categoria constam as referências associadas à opinião geral do colaborador sobre o país hóspede onde se encontra em missão.
- Satisfação global/Recomendações: esta categoria apresenta as referências associadas aos prós e contras, ao balanço/satisfação e às recomendações do colaborador relativamente à sua missão em Argélia.

Subcategorias de Análise:

Recrutamento e Seleção

- Origem e ambição para a missão: nesta subcategoria, constam as referências que aludem ao método de recrutamento do entrevistado para a missão em Argélia e os motivos que o levaram a aceitar a mesma.

- Processo de recrutamento e seleção: esta subcategoria abarca as referências relacionadas com o processo de seleção ao qual foi submetido o entrevistado e com o seu parecer relativamente a esta prática de gestão de recursos humanos e à sua influência no sucesso da missão em Argélia.

Preparação

- Suporte organizacional: esta subcategoria alude às referências que focam a contribuição da organização para a preparação dos seus futuros colaboradores a atuarem em Argélia.
- Grau de comunicação filial – casa-mãe (e vice-versa): esta subcategoria abrange as referências relacionadas com a comunicação existente entre a filial argelina e a casa-mãe (e vice-versa).

Adaptação cultural

- Facilidades/dificuldades de integração: nesta subcategoria encontram-se as referências relativas às facilidades/dificuldades da adaptação do entrevistado ao novo contexto cultural, os traços de personalidade que considera fulcrais para viver e trabalhar em Argélia, a adaptação que o mesmo considera mais complexa (adaptação ao trabalho, à nova envolvente (condições do dia-a-dia), à interação com o povo local) e, o seu ponto de vista sobre fatores que podem influir a adaptação geral dos colaboradores a uma missão semelhante.

Desistência/Repatriação

- Regresso prematuro: esta subcategoria remete para as referências que indicam uma intenção de desistência (presente ou passada) da missão por parte do entrevistado e que evocam os regressos prematuros que já ocorreram e as respetivas razões.

Relação “Expatriação” – Família

- Envolvimento na missão: nesta subcategoria, debruçamo-nos sobre as referências que concernem a relação entre o colaborador em missão (entrevistado) e a sua família, e o grau de envolvimento da mesma na experiência internacional vivida.
- Lacunas: esta subcategoria inclui as referências que respeitam as patologias que o entrevistado identifica a este nível (envolvimento da família na missão).

Práticas de R.H.

- Práticas inexistente/a melhorar: esta subcategoria regista as referências que mencionam práticas de R.H. que, no entender do entrevistado, são inexistentes ou necessitam ser desenvolvidas no seio da organização.

Conhecimento do país de destino

- Opinião geral: esta subcategoria assinala as referências que se relacionam com a opinião geral do entrevistado sobre o país hóspede (Argélia), na vertente mais cultural, religiosa, laboral ou ainda relativamente ao próprio povo local.

Satisfação global/Recomendações

- Prós e contras: nesta subcategoria focamos as referências que incidem sobre a avaliação das condições de vida e laborais do entrevistado e a identificação dos prós e contras no contexto da sua missão.
- Balanço: esta subcategoria recai sobre as referências que refletem a auto - avaliação do entrevistado no que respeita a sua experiência em Argélia.
- Recomendações: esta última subcategoria abarca as referências que mencionam as recomendações e argumentos do entrevistado para um potencial candidato a uma missão com as mesmas índole e envergadura.

Anexo 3 – Definição das Categorias e Subcategorias da Análise de Conteúdo

Anexo 4

Análise de Conteúdo - Colaborador A							
Categoria: Recrutamento e Seleção							
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%	
Origem e ambição para a missão	Como surgiu esta oportunidade para trabalhar em Argélia? Que razões/motivações o levaram a aceitar?	"surgiu com o concurso para uma obra pública"; "(...) algo novo e desafiante (...) ambição de criar uma empresa no estrangeiro"	3	3	0	6%	
			3	3	0	6%	
Processo de recrutamento e seleção	Descreva-me, por favor, o processo de recrutamento/seleção que lhe foi aplicado. Como avaliaria os processos de recrutamento e seleção conduzidos em Portugal?	N/A	0	0	0	0%	
	No seu entender, que critérios não devem ser descurados no processo de recrutamento e seleção de um colaborador para Argélia?	"essencial melhorar a nossa base de dados interna " "uma mente aberta"; "(...) e a motivação"	1	0	1	2%	
	Em que medida o processo de recrutamento e seleção contribui para o sucesso da missão em Argélia?	"Contribui imenso"; "evita perda de tempo, de dinheiro, otimiza o rendimento "; "(...) ajuda a atingir o nosso objetivo, o sucesso das missões e da empresa!"	2	2	0	4%	
			3	3	0	6%	
			6	5	1	12%	
			Total	9	8	1	18%

Análise de Conteúdo - Colaborador A							
Categoria: Preparação							
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%	
Suporte Organizacional	De que modo contribui a organização para a preparação dos colaboradores em Argélia?	"De momento (...) não existe nenhuma preparação específica"; "é bem capaz de fazer sentido preparar"; "talvez ao implementar formação antes da partida."	3	2	1	6%	
			3	2	1	6%	
Grau de comunicação filial - casa mãe	Qual o seu parecer sobre o grau de comunicação entre os colaboradores em missão e a casa-mãe (e vice-versa)?	"(...) deve ser melhorada"; "é necessário mais entrosamento"	2	0	2	4%	
			2	0	2	4%	
			Total	5	2	3	10%

Análise de Conteúdo - Colaborador A							
Categoria: Adaptação Cultural							
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%	
Facilidades/dificuldades de integração	O que facilitou/dificultou a sua adaptação ao novo contexto cultural?	" (...) dificuldades com a língua francesa"; "(...) lidar com os argelinos, com a religião, com os usos e costumes deles"; "Senti um grande choque cultural!"	3	0	3	6%	
	O que julga ser essencial para viver em Argélia? Para trabalhar em Argélia? Quais os traços de personalidade que considera fulcrais?	" (...) ter uma habitação minimamente confortável, lidar com os hábitos dos argelinos e ter um meio de transporte"; "(...) boas condições de trabalho, uma mente aberta, dominar o francês e saber engolir sapos!"	2	1	1	4%	
	Como avaliaria a adaptação dos colaboradores em Argélia? Na sua opinião, qual destes fatores tem sido mais complexo: a adaptação ao trabalho? A nova envolvente (condições do dia-a-dia)? A interação com o povo local?	" (...) não se adaptam muito bem, não gostam da confusão do dia-a-dia neste país"; "(...) motivados pela parte profissional e pelo projeto em si"	2	1	1	4%	
	Na sua opinião, o que poderia facilitar a adaptação dos colaboradores à missão?	" (...) mais-valia ministrar formação em francês"; "conhecimentos (...) usos e costumes culturais, leis argelinas vigentes (...) parte burocrática"	3	3	0	6%	
			10	5	5	20%	
			Total	10	5	5	20%

Análise de Conteúdo - Colaborador A						
Categoria: Desistência/Repatriação						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Regresso prematuro	Alguma vez lhe "passou pela cabeça" desistir desta missão? Por que motivo? Já ocorreram regressos prematuros até à data? Quais os motivos invocados? Como são geridas estas situações?	"Muitas vezes"; "o que me faz prosseguir é o não querer desistir"	2	1	1	4%
		" (...) nenhum expatriado abandonou prematuramente (...)"	1	1	0	2%
			3	2	1	6%

Total	3	2	1	6%
-------	---	---	---	----

Análise de Conteúdo - Colaborador A							
Categoria: Relação "Expatriação" - Família							
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%	
Envolvimento na missão	Qual a relação/contacto que mantém com a sua família durante a missão?	"Sempre foi muito independente"; "Lido bem com emoções"; "(...) muito contacto com os meus filhos"	3	3	0	6%	
	Gostaria que a família estivesse mais envolvida neste projeto? De que forma?	"Neste momento, não".	1	0	1	2%	
	Consideraria levar a sua família para Argélia? Porquê?	"Não porque as minhas estadias em Argélia são sempre de curto prazo "	1	0	1	2%	
			5	3	2	10%	
Lacunas	Que lacunas identifica a este nível?	"não estão reunidas as condições necessárias para envolver os familiares "; "Faz sentido, irá a acontecer?"	2	1	1	4%	
			2	1	1	4%	
			Total	7	4	3	14%

Análise de Conteúdo - Colaborador A							
Categoria: Práticas de R.H.							
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%	
Prática inexistente/a melhorar	Na sua opinião, quais as práticas de recursos humanos que devem ser (mais) desenvolvidas?	"A preparação e integração dos colaboradores que não está a ser feita".	1	0	1	2%	
			1	0	1	2%	
			Total	1	0	1	2%

Análise de Conteúdo - Colaborador A							
Categoria: Conhecimento do país de destino							
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%	
Opinião geral	No seu entender, Argélia é sinónimo de ...?	"trabalho"	1	1	0	2%	
	Qual o seu parecer sobre Argélia?	"(...) país de oportunidades"; "(...) com um povo discreto, desorganizado, acomodado e com usos e costumes demasiado radicais"; "(...) os resultados estão sempre muito reduzidos"	3	1	2	6%	
			4	2	2	8%	
			Total	4	2	2	8%

Análise de Conteúdo - Colaborador A							
Categoria: Satisfação global / Recomendações							
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%	
Prós e contras	Como avalia as suas condições no dia-a-dia? E as suas condições de trabalho?	"São as suficientes"; "(...) ponto mais negativo (...) os serviços de saúde públicos"	3	1	2	6%	
	Identifique, por favor, prós e contras no âmbito desta experiência (facilidades vs. dificuldades)	"Implementar a empresa apesar das muitas adversidades"; "(...) mais know-how e jogo de cintura"	2	2	0	4%	
			5	3	2	10%	
Balanco	Numa palavra, como avaliaria até hoje a sua missão em Argélia?	"Difícil!"	1	0	1	2%	
			1	0	1	2%	
Recomendações	Recomendaria esta experiência? Porquê?	"Sim, por ser um ótimo desafio pessoal e profissional"	1	1	0	2%	
	Com que argumentos motivaria/convenceria uma pessoa que está a ponderar aceitar uma missão semelhante neste país?	" (...) falta de emprego em Portugal"; "convencer pela equipa em si e pelo projeto"; "(...) também pela distância geográfica"	3	2	1	6%	
			4	3	1	8%	
			Total	10	6	4	20%

Análise de Conteúdo - Colaborador B						
Categoria: Recrutamento e Seleção						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Origem e ambição para a missão	Como surgiu esta oportunidade para trabalhar em Argélia? Que razões/motivações o levaram a aceitar?	"Surgiu através do convite do gerente da casa-mãe"; "Aceitei (...) não tanto por razões financeiras (...) evolução da minha carreira"	3	2	1	5,60%
			3	2	1	5,60%
Processo de recrutamento e seleção	Descreva-me, por favor, o processo de recrutamento/seleção que lhe foi aplicado.	"Não tive entrevista"; "foi um convite e aceitei"	2	1	1	3,90%
	Como avaliaria os processos de recrutamento e seleção conduzidos em Portugal?	"trabalhadores (...) não sabem para o que vem"; "uma entrevista não é suficiente"	2	0	2	3,90%
	No seu entender, que critérios não devem ser descuidados no processo de recrutamento e seleção de um colaborador para Argélia?	"pessoa com garra"; "(...) grande capacidade de adaptação e de chefia"	2	2	0	3,90%
	Em que medida o processo de recrutamento e seleção contribui para o sucesso da missão em Argélia?	"importante seleccionar o candidato de forma rigorosa mas (...) importante a preparação da pessoa"	2	2	0	3,90%
			8	5	3	14,80%
Total			11	7	4	20,40%

Análise de Conteúdo - Colaborador B						
Categoria: Preparação						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Suporte Organizacional	De que modo contribui a organização para a preparação dos colaboradores em Argélia?	"de momento, não há preparação propriamente dita"; "seria importante..."; "dar umas luzes sobre a realidade/mentalidade argelina"	3	2	1	5,60%
			3	2	1	5,60%
Grau de comunicação filial - casa mãe	Qual o seu parecer sobre o grau de comunicação entre os colaboradores em missão e a casa-mãe (a vice-versa)?	"é boa"; "(...) comunicamos sem restrições. A comunicação é essencial".	3	3	0	5,60%
			3	3	0	5,60%
Total			6	5	1	11,20%

Análise de Conteúdo - Colaborador B						
Categoria: Adaptação Cultural						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Facilidades/dificuldades de integração	O que facilitou/dificultou a sua adaptação ao novo contexto cultural?	"a nível administrativo, foi um processo complicado e moroso"; "Não senti um verdadeiro choque cultural, já sabia que só assim, um pouco fanáticos"; "assustou-me ver tanta gente a trabalhar"	3	0	3	5,60%
	O que julga ser essencial para viver em Argélia? Para trabalhar em Argélia? Quais os traços de personalidade que considera adequados?	" (...) a pessoa seja proativa, desenrascada"	1	1	0	1,85%
	Como avaliaria a adaptação dos colaboradores em Argélia? Na sua opinião, qual destes fatores tem sido mais complexo: a adaptação ao trabalho? A nova envolvente (condições do dia-a-dia)? A interação com o povo local?	"Em termos de trabalho (tarefas, horários) os nossos colaboradores não se queixam"; "o afastamento é que custa mais"; "somos o verdadeiro povo de saudades"	3	1	2	5,60%
	Na sua opinião, o que poderia facilitar a adaptação dos colaboradores à missão?	" (...) pequenas formações (...) por alguém que conhece a realidade argelina (...) explicar como é a vivência neste país, os usos e costumes, a cultura, a mentalidade"	3	3	0	5,60%
			10	5	5	18,60%
Total			10	5	5	18,60%

Análise de Conteúdo - Colaborador B						
Categoria: Desistência/Repatriação						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%

Retorno prematuro	Alguma vez lhe "passou pela cabeça" desistir desta missão? Por que motivo?	"Muitas vezes"; "afastamento familiar é algo muito complicado"	2	0	2	3,90%
	Já ocorreram retornos prematuros até à data? Quais os motivos invocados? Como são geridas estas situações?	"Não".	1	1	0	1,85%
			3	1	2	5,60%
Total			3	1	2	5,60%

Análise de Conteúdo - Colaborador B						
Categoria: Relação "Expatriação" - Família						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Envolvimento na missão	Qual a relação/contacto que mantém com a sua família durante a missão?	"Tanto contacto quanto possível"	1	1	0	1,85%
	Gostaria que a família estivesse mais envolvida neste projeto? De que forma?	"Já pensei e ainda penso muito neste assunto"; "a minha esposa já cá veio duas vezes"	2	2	0	3,90%
	Consideraria levar a sua família para Argélia? Porquê?	"Não é fácil uma família integrar-se cá"; "(...) se o meu filho não fosse recém-nascido..."	2	0	2	3,90%
			5	3	2	9,60%
Lacunas	Que lacunas identifica a este nível?	"menos empenho e dedicação do colaborador no horário pós-laboral"	1	0	1	1,85%
			1	0	1	1,85%
Total			6	3	3	11,45%

Análise de Conteúdo - Colaborador B						
Categoria: Práticas de R.H.						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Prática inexistente/a melhorar	Na sua opinião, quais as práticas de recursos humanos que devem ser (mais) desenvolvidas?	"implementação de um sistema de desempenho"; "(...) prestar apoio aos trabalhadores antes da partida, no período antes da viagem"	2	2	0	3,90%
			2	2	0	3,90%
Total			2	2	0	3,90%

Análise de Conteúdo - Colaborador B						
Categoria: Conhecimento do país de destino						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Opinião geral	No seu entender, Argélia é sinónimo de ...?	"pouca organização"	1	0	1	1,85%
	Qual o seu parecer sobre Argélia?	"diferente"; "povo acolhedor mas também falso e donos da razão e do saber"; "já aprendi muito da cultura e relação"	3	1	2	5,60%
			4	1	3	7,40%
Total			4	1	3	7,40%

Análise de Conteúdo - Colaborador B						
Categoria: Satisfação global / Recomendações						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Prós e contras	Como avalia as suas condições no dia-a-dia? E as suas condições de trabalho?	"bom alojamento"; "adapte-me à alimentação"; "bem tratado em hospital"; "as condições de trabalho somos nós que criamos, a pouco a pouco melhoramos"	4	4	0	7,40%
	Identifique, por favor, prós e contras no âmbito desta experiência (facilidades vs. dificuldades).	"ganhei traquejo, tornei-me autodidático"; "algumas desiluições, atrasos em obra"; "luta difícil (...) no bom caminho com obras em vista"	3	2	1	5,60%
			7	6	1	13%
Balanço	Numa palavra, como avaliaria até hoje a sua missão em Argélia?	"Difícil"	1	0	1	1,85%
			1	0	1	1,85%
Recomendações	Recomendaria esta experiência? Porquê?	"Sim"; "um trabalho de equipa"; "aprende-se muito"	3	3	0	5,60%
	Com que argumentos motivaria/convenceria uma pessoa que está a ponderar aceitar uma missão semelhante neste país?	"o vencimento, a experiência profissional em si e a falta de emprego no nosso país"	1	1	0	1,85%
			4	4	0	7,40%

Total			12	10	2	22,25%
--------------	--	--	----	----	---	--------

Análise de Conteúdo - Colaborador C						
Categoria: Recrutamento e Seleção						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Origem e ambição para a missão	Como surgiu esta oportunidade para trabalhar em Argélia? Que razões/motivações o levaram a aceitar?	" (...) projeto foi-me apresentado pelo gerente, meu amigo "; "nova aventura (...) bastante aliciante (...) motivou a aceitar"	3	3	0	4,50%
			3	3	0	4,50%
Processo de recrutamento e seleção	Descreva-me, por favor, o processo de recrutamento/seleção que lhe foi aplicado.	" (...) apenas uma simples conversa "; "um recrutamento, digamos, informal",	2	0	2	3%
	Como avaliaria os processos de recrutamento e seleção conduzidos em Portugal?	" complicado identificar o "melhor" "; " (...) mercado peculiar"; " (...) estudo aprofundado da experiência e das competências é essencial"	3	1	2	4,50%
	Por que entender, que critérios não devem ser descurados no processo de recrutamento e seleção de um colaborador para Argélia?	" disposta a entrar num "novo ritmo"; "preparado para o sofrimento e sacrifício"	2	0	2	3%
	Em que medida o processo de recrutamento e seleção contribui para o sucesso da missão em Argélia?	" crucial a vários níveis"; "bem selecionado e bem preparado (...) chave do sucesso"	2	2	0	3%
Total			9	3	6	13,50%
Total			12	6	6	18%

Análise de Conteúdo - Colaborador C						
Categoria: Preparação						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Suporte Organizacional	De que modo contribui a organização para a preparação dos colaboradores em Argélia?	"Eu não tive nenhuma formação antes da partida "; "empresa não presta esse apoio"; " tem de ser pensado"; " (...) importante bastante contacto com os trabalhadores enquanto aguardam pela documentação e viagem"; "formar, no terreno, em sala de aula"; "competências e conhecimentos técnicos,	6	4	2	9%
			6	4	2	9%
Grau de comunicação filial casa-mãe.	Qual o seu parecer sobre o grau de comunicação entre os colaboradores em missão e a casa-mãe (e vice-versa)?	"tem de ser melhorado"; " (...) comunicação entre o departamento de R.H. de cá e da casa-mãe"	2	1	1	3%
Total			2	1	1	3%
Total			8	5	3	12%

Análise de Conteúdo - Colaborador C						
Categoria: Adaptação Cultural						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Facilidades/dificuldades de integração	O que facilitou/dificultou a sua adaptação ao novo contexto cultural?	"disponha de alguns conhecimentos de francês "; "senti um choque cultural"; "país muçulmano"; "habituei-me bem aos usos e costumes argelinos"; "dificuldades por não ter recebido formação relacionada com aspetos"	5	3	2	7,6%
	O que julga ser essencial para viver em Argélia? Para trabalhar em Argélia? Quais os traços de personalidade que considera adequados?	" (...) uma pessoa flexível"; " (...) mentalizadas que vêm para trabalhar"	2	2	0	3%
	Como avaliaria a adaptação dos colaboradores em Argélia? Na sua opinião, quais destes fatores tem sido mais complexos: a adaptação ao trabalho? A nova envolvente (condições do dia-a-dia)? A interação com o povo local?	" (...) trabalhadores sentem-se bem com os argelinos"; "existe bastante interação"; " (...) adaptação mais complexa deve ser à envolvente geral"; "dificuldades para lidar com o afastamento familiar"	4	2	2	6%
	Na sua opinião, o que poderia facilitar a adaptação dos colaboradores à missão?	"problemas psicológicos nos trabalhadores"; "necessário um apoio humano"; " (...) ser quase psicólogo porque entram em desespero"; "A preparação em Portugal seria de considerar"	4	1	3	6%
Total			15	8	7	22,60%
Total			15	8	7	22,60%

Análise de Conteúdo - Colaborador C						
Categoria: Desistência/Repatriação						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Regresso prematuro	Alguma vez lhe "passou pela cabeça" desistir desta missão? Por que motivo?	"Penso muitas vezes em desistir"; "com esforço, tudo se consegue"; "necessário dar a volta por cima"; " (...) dificuldades também me dão mais força para permanecer"; "amanhã é"	5	4	1	7,60%
	Já ocorreram regressos prematuros até à data? Quais os motivos invocados? Como são avaliadas estas situações?	" (...) dois colaboradores desistiram mas por motivos de saúde"	1	0	1	1,50%
Total			6	4	2	9%
Total			6	4	2	9%

Análise de Conteúdo - Colaborador C						
Categoria: Relação "Expatriação" - Família						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%

Envolvimento na missão	Qual a relação/contacto que mantêm com a sua família durante a missão?	"o apoio da minha família e o contacto diário são essenciais"; "Sem esse apoio, não seria possível estar por cá"	2	2	0	3%
	Gostaria que a família estivesse mais envolvida neste projeto? De que forma?	"Temos pensado no assunto"; "queremos viajar mais vezes ou deslocar a família"	2	2	0	3%
	Consideraria levar a sua família para Argélia? Porquê?	"Tenho ponderado..."	1	1	0	1,50%
			5	5	0	7,50%
Lacunas	Que lacunas identifica a este nível?	"julgo que não seria viável deslocar os respetivos familiares"; "(...) não houvesse exceções e que todos pudessem trazer a família"; "Deixar a idade"	3	2	1	4,50%
				3	2	1
Total			8	7	1	12%

Análise de Conteúdo - Colaborador C						
Categoria: Práticas de R.H.						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Prática inexistente/a melhorar	Na sua opinião, quais as práticas de recursos humanos que devem ser (mais) desatendidas?	"melhores processos de recrutamento e seleção" "(...) preparação dos candidatos selecionados"	2	2	0	3%
			2	2	0	3%
Total			2	2	0	3%

Análise de Conteúdo - Colaborador C						
Categoria: Conhecimento do país de destino						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Opinião geral	No seu entender, Argélia é sinónimo de ...?	"dinheiro"	1	1	0	1,50%
	Qual o seu parecer sobre Argélia?	"um mercado de oportunidades"; "povo característico, muito comunicativo"; "faço muitas perguntas sobre a cultura e até já fiz um curso um dia com alicé"	3	3	0	4,50%
			4	4	0	6%
Total			4	4	0	6%

Análise de Conteúdo - Colaborador C						
Categoria: Satisfação global / Recomendações						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Prós e contras	Como avalia as suas condições no dia-dia? E as suas condições de trabalho?	"são boas"; "ótimo alojamento"; "nada a apontar com a segurança, saúde"; "a nível de trabalho, cada vez melhores apesar das dificuldades como o trânsito"	4	4	0	6%
	Identifique, por favor, prós e contras no âmbito desta experiência (facilidades vs. dificuldades).	"muita união e humildade entre colegas"; "volume crescente de trabalho e equipa demasiado reduzida"; "o que já alcançamos é muito do possível"	3	2	1	4,50%
			7	6	1	10,50%
Balço	Numa palavra, como avaliaria até hoje a sua missão em Argélia?	"Muitas vitórias"	1	1	0	1,50%
			1	1	0	1,50%
Recomendações	Recomendaria esta experiência? Porquê?	"recomendaria porque o balanço é positivo"	1	1	0	1,50%
	Com que argumentos motivaria/convenceria uma pessoa que está a ponderar aceitar uma missão semelhante neste país?	"podemos mostrar o que valemos, aprender imenso"; "(...) num mercado desafiante"; "Diria, ainda, que a nível financeiro e profissional, é uma boa oportunidade"	3	3	0	4,50%
			3	3	0	4,50%
Total			11	10	1	16,50%

Análise de Conteúdo - Colaborador D						
Categoria: Recrutamento e Seleção						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Origem e ambição para a missão	Como surgiu esta oportunidade para trabalhar em Argélia? Que razões/motivações o levaram a aceitar?	<i>"uma conversa com o gerente"; "a parte financeira teve peso"; "evolução de carreira"</i>	3	3	0	5%
			3	3	0	5%
Processo de recrutamento e seleção	Descreva-me, por favor, o processo de recrutamento/seleção que lhe foi aplicado.	<i>"não tura nenhuma entrevista"; "processo informal"; "chefe já conhecia minhas competências"</i>	3	1	2	5%
	Como avaliaria os processos de recrutamento e seleção conduzidos em Portugal?	<i>"a nível técnico, o pessoal vem preparado"; "já no que toca à parte cultural"; "preparação é necessária"</i>	3	1	2	5%
	No seu entender, que critérios não devem ser descurados no processo de recrutamento e seleção de um colaborador para Argélia?	<i>"importante identificar o espírito de sacrifício"; "testes mais específicos"</i>	2	1	1	3,40%
	Em que medida o processo de recrutamento e seleção contribui para o sucesso da missão em Argélia?	<i>"contribui bastante"; "boa integração e preparação aos usos e costumes influencia consideravelmente o sucesso do projeto"</i>	2	2	0	3,40%
			10	5	5	17%
Total			13	8	5	22%

Análise de Conteúdo - Colaborador D						
Categoria: Preparação						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Suporte Organizacional	De que modo contribui a organização para a preparação dos colaboradores em Argélia?	<i>"pegando no meu caso, apenas houve uma conversa"; "deveria pensar em preparar"; "receber formações linguísticas, culturais, técnicas"</i>	3	2	1	5%
			3	2	1	5%
Grau de comunicação filial - casa mãe	Qual o seu parecer sobre o grau de comunicação entre os colaboradores em missão e a casa-mãe (o vice-versa)?	<i>"julgo que é eficiente"; "(...) entre todos os departamentos e cargos"</i>	2	2	0	3,40%
			2	2	0	3,40%
Total			5	4	1	8,40%

Análise de Conteúdo - Colaborador D						
Categoria: Adaptação Cultural						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Facilidades/dificuldades de integração	O que facilitou/dificultou a sua adaptação ao novo contexto cultural?	<i>"a minha fase inicial foi muito complicada"; "custou mesmo muito"; "passar a fazer trabalho de rua e não de gabinete"; "adaptação complexa"; "não conseguia moldar-me às exigências do trabalho"; "choque cultural"; "mentalidade e hábitos diferentes"; "idioma foi um entrave mas não"</i>	8	0	8	13,40%
	O que julga ser essencial para viver em Argélia? Para trabalhar em Argélia? Quais os traços de personalidade que considera <i>fulcrano</i> ?	<i>"ter espírito de sacrifício"</i>	1	1	0	1,70%
	Como avaliaria a adaptação dos colaboradores em Argélia? Na sua opinião, qual destes fatores tem sido mais complexo: a adaptação ao trabalho? A nova envolvente (condições do dia-a-dia)? A interação com o povo local?	<i>"complexo"; "à nova envolvente cultural"; "(...) o afastamento familiar essencialmente"</i>	3	2	1	5%
	Na sua opinião, o que poderia facilitar a adaptação dos colaboradores à missão?	<i>"para mim, o apoio da equipa foi primordial"; "uma família"; "seria interessante seguir formação a nível de francês"; "em alguns casos, formações no âmbito administrativo"</i>	4	4	0	6,70%
			16	7	9	26,8%
Total			16	7	9	26,80%

Análise de Conteúdo - Colaborador D						
Categoria: Desistência/Repatriação						

Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Retorno prematuro	Alguma vez lhe "passou pela cabeça" desistir desta missão? Por que motivo?	"Várias vezes"	1	0	1	1,70%
	Já ocorreram regressos prematuros até à data? Quais os motivos invocados? Como são geridas estas situações?	"Não"	1	1	0	1,70%
			2	1	1	3,40%
Total			2	1	1	3,40%

Análise de Conteúdo - Colaborador D						
Categoria: Relação "Expatriação" - Família						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Envolvimento na missão	Qual a relação/contacto que mantém com a sua família durante a missão?	"apoio e contacto diário"; "é essencial"; "a força extra"	3	3	0	5%
	Gostaria que a família estivesse mais envolvida neste projeto? De que forma?	"temos falado do assunto..."	1	1	0	1,70%
	Consideraria levar a sua família para Argélia? Porquê?	"a minha companheira queria vir para cá"; "ainda não me decidi e não recomendo porque viver em Argélia, sendo mulher, não é nada fácil"	2	1	1	3,40%
			6	5	1	10,20%
Lacunas	Que lacunas identifica a este nível?	"O homem aqui domina"; "uma mulher segue os costumes e leis locais"	2	0	2	3,40%
			2	0	2	3,40%
Total			8	5	3	13,60%

Análise de Conteúdo - Colaborador D						
Categoria: Práticas de R.H.						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Prática inexistente/a melhorar	Na sua opinião, quais as práticas de recursos humanos que devem ser (mais) desenvolvidas?	"a preparação dos colaboradores"	1	1	0	1,70%
			1	1	0	1,70%
Total			1	1	0	1,70%

Análise de Conteúdo - Colaborador D						
Categoria: Conhecimento do país de destino						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Opinião geral	No seu entender, Argélia é sinónimo de ...?	"Oportunidades"	1	1	0	1,70%
	Qual o seu parecer sobre Argélia?	"país interessante"; "povo de pavo-curto, hospitaleiro e respeitador"; "fazem-se boas amizades"; "a religião não me cativa"	4	3	1	6,80%
			5	4	1	8,50%
Total			5	4	1	8,50%

Análise de Conteúdo - Colaborador D						
Categoria: Satisfação global / Recomendações						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Prós e contras	Como avalia as suas condições no dia-a-dia? F as suas condições de trabalho?	"nada a apontar, são boas em geral"	1	1	0	1,70%
	Identifique, por favor, prós e contras no âmbito desta experiência (facilidades vs. dificuldades)	"muito esforço mas já colhi muitos frutos"; "dificuldade maior foi a fase inicial"; "balanço positivo: estou a superar-me"	3	2	1	5%
			4	3	1	6,80%
Balanço	Numa palavra, como avaliaria até hoje a sua missão em Argélia?	"Enriquecedora"	1	1	0	1,70%
			1	1	0	1,70%
Recomendações	Recomendaria esta experiência? Porquê?	"Recomendaria, sempre!"; "Permite abrir novos horizontes a nível profissional"; "conhecer um novo país, nova cultura."	3	3	0	5%
	Com que argumentos motivaria/convenceria uma pessoa que está a ponderar aceitar uma missão semelhante neste país?	"(...) através do vencimento, de uma perspetiva de futuro e enriquecimento a nível profissional."	1	1	0	1,70%
			4	4	0	6,80%
Total			9	8	1	15,30%

Análise de Conteúdo - Colaborador E						
Categoria: Recrutamento e Seleção						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Origem e ambição para a missão	Como surgiu esta oportunidade para trabalhar em Argélia? Que razões/motivações o levaram a aceitar?	"após 7 anos de experiência na casa-mãe, ofereci-me para este projeto"; "em Portugal estava desanimado"; "enriquecer a minha experiência profissional"	3	2	1	5,00%
			3	2	1	5,00%
Processo de recrutamento e seleção	Descreva-me, por favor, o processo de recrutamento/seleção que lhe foi aplicado.	"conversei apenas com a gerência"; "não houve processo de recrutamento"	2	0	2	3,40%
	Como avaliaria os processos de recrutamento e seleção conduzidos em Portugal?	"Julgo que as pessoas não vêm devidamente preparadas e informadas"; "(...) pela questão cultural, condições do dia-a-dia, adaptação ao contexto"	2	0	2	3,40%
	no seu entender, que critérios não devem ser descuidados no processo de recrutamento e seleção de um colaborador para Argélia?	"Motivação, espírito de equipa e se sacrificar"; "Que seja uma pessoa paciente"	2	2	0	3,40%
	Em que medida o processo de recrutamento e seleção contribui para o sucesso da missão em Argélia?	"É importante, (...) sem dúvida"	1	1	0	1,70%
			7	3	4	11,90%
			Total	10	5	17%

Análise de Conteúdo - Colaborador E						
Categoria: Preparação						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Suporte Organizacional	De que modo contribui a organização para a preparação dos colaboradores em Argélia?	"Pode ajudar bastante"; "atualmente não é um procedimento interno"; "formação antes da partida seria essencial"; "para cargos de chefia ou quem interage com o público"	4	3	1	6,80%
			4	3	1	6,80%
Grau de comunicação filial e casa-mãe	Qual o seu parecer sobre o grau de comunicação entre os colaboradores em missão e a casa-mãe (e vice-versa)?	"Boa comunicação"; "total abertura"	2	2	0	3,40%
			2	2	0	3,40%
			Total	6	5	10,20%

Análise de Conteúdo - Colaborador E						
Categoria: Adaptação Cultural						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Facilidades/dificuldades de integração	O que facilitou/dificultou a sua adaptação ao novo contexto cultural?	"o facto de já conhecer a equipa de trabalho"; "fase inicial foi complexa"; "alimentação terrível"; "omni presença da religião, das mesquitas"; "dificuldades em interagir com o povo"; "ajudou o facto de ter colegas portugueses"	6	2	4	10,20%
	O que julga ser essencial para viver em Argélia? Para trabalhar em Argélia? Quais os traços de personalidade que considera fulcrais?	"jogo de cintura"; "(...) muita paciência"; "saber engolir sapos"	3	1	2	5%
	Como avaliaria a adaptação dos colaboradores em Argélia? Na sua opinião, qual destes fatores tem sido mais complexo: a adaptação ao trabalho? A nova envolvente (condições do dia-a-dia)? A interação com o povo local?	"boa adaptação a nível laboral"; "complicada no que toca à envolvente geral e interação com o povo"	2	1	1	3,40%
	Na sua opinião, o que poderia facilitar a adaptação dos colaboradores à missão?	"Falo por mim... tinha uma imagem desta realidade algo errada"; "tive pouca informação antes de vir"; "formação seria benéfica para ajudar na adaptação"	3	1	2	5,00%
			14	5	9	23,80%
			Total	14	5	23,80%

Análise de Conteúdo - Colaborador E						
Categoria: Desistência/Repatriação						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Regresso prematuro	Alguma vez lhe "passou pela cabeça" desistir desta missão? Por que motivo?	"muitas vezes (comovido...)"; "o projeto e esta família nunca me deixaram desistir"	2	1	1	3,40%
		Já ocorreram regressos prematuros até à data? Quais os motivos invocados? Como são percebidas estas situações?	"Até agora, não."	1	1	0
			3	2	1	5,00%
			Total	3	2	5,00%

Análise de Conteúdo - Colaborador E						
Categoria: Relação "Expatriação" - Família						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Envolvimento na missão	Qual a relação/contacto que mantém com a sua família durante a missão?	"contacto é fundamental"; "falamos todos os dias"; "é uma missão em conjunto"	3	3	0	5,00%
		Gostaria que a família estivesse mais envolvida neste projeto? De que forma?	"Se a família pudesse estar mais envolvida, seria ótimo."	1	1	0

	Consideraria levar a sua família para Argélia? Porquê?	"Tenho pensado no assunto"; "Apesar das 3-4 viagens anuais a Portugal e do contacto via skype, não é suficiente"	2	1	1	3,40%
			6	5	1	10%
Lacunas	Que lacunas identifica a este nível?	" (...) mais-valor para todos mas um pouco utópico"; " uma realidade complicada principalmente para uma mulher e filhos"	2	0	2	3,40%
			2	0	2	3,40%
	Total		8	5	3	13,40%

Análise de Conteúdo - Colaborador E						
Categoria: Práticas de R.H.						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Prática inexistente/a melhorar	Na sua opinião, quais as práticas de recursos humanos que devem ser (mais) desenvolvidas?	"A preparação dos trabalhadores, sobretudo na questão cultural "	1	1	0	1,70%
			1	1	0	1,70%
	Total		1	1	0	1,70%

Análise de Conteúdo - Colaborador E						
Categoria: Conhecimento do país de destino						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Opinião geral	No seu entender, Argélia é sinónimo de ...?	"trabalho"	1	1	0	1,70%
	Qual o seu parecer sobre Argélia?	"um país diferente"; "povo desconfiado e a nível de trabalho desleixados"; "tenho curiosidade pela cultura"	3	1	2	5,00%
			4	2	2	6,80%
	Total		4	2	2	6,80%

Análise de Conteúdo - Colaborador E						
Categoria: Satisfação global / Recomendações						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Prós e contras	Como avalia as suas condições no dia-a-dia? E as suas condições de trabalho?	"muito boas"; "a nível de trabalho não está mau"; "existem carências que iremos colmatar"	3	1	2	5,00%
	Identifique, por favor, prós e contras no âmbito desta experiência (facilidades vs. dificuldades).	" a nível profissional, mudou-me pela positiva"; "mais dificuldades no campo pessoal"; "somos nós-próprios, muita entreaajuda"; "muitas chatices"; "muitos sucessos"; "muito para fazr e melhorar"	6	3	3	10%
			9	4	5	15%
Balanço	Numa palavra, como avaliaria até hoje a sua missão em Argélia?	"positiva"	1	1	0	1,70%
			1	1	0	1,70%
Recomendações	Recomendaria esta experiência? Porquê?	"Claro que sim"	1	1	0	1,70%
	Com que argumentos motivaria/convenceria uma pessoa que está a ponderar aceitar uma missão semelhante a esta, não?	"Projeto ambicioso, benéfico a nível profissional e financeiro."; "Um país geograficamente próximo."	2	2	0	3,40%
			2	2	0	3,40%
	Total		12	7	5	21,00%

Análise de Conteúdo - Colaborador F							
Categoria: Recrutamento e Seleção							
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%	
Origem e ambição para a missão	Como surgiu esta oportunidade para trabalhar em Argélia? Que razões/motivações o levaram a aceitar?	"Estive a minha candidatura, respondendo ao vosso anúncio online"; "O facto de ser Argélia "; "país francófono"; "meus conhecimentos de francês"; "projeto em si é fantástico, exatamente o que eu quero fazer."	5	5	0	8,50%	
			5	5	0	8,50%	
Processo de recrutamento e seleção	Descreva-me, por favor, o processo de recrutamento/seleção que lhe foi aplicado.	"Senti logo que a empresa molda os candidatos à sua imagem"; "delineando exatamente o perfil pretendido"; "leve um enfoque bastante cultural"; "Estava à espera de questões/testes mais técnicos"; "foi um processo demasiado longo."	5	2	3	8,50%	
	Como avaliaria os processos de recrutamento e seleção conduzidos em Portugal?	"seria importante deixar o enfoque cultural para formações realizadas antes da viagem e avaliar competências técnicas aquando do recrutamento"	1	0	1	1,70%	
	No seu entender, que critérios não devem ser descurados no processo de recrutamento e seleção de um colaborador para Argélia?	"Alguma persistência, com as pessoas de cá e com os problemas"; "Capacidade de comunicação com os argelinos"	2	2	0	3,40%	
	Em que medida o processo de recrutamento e seleção contribui para o sucesso da missão em Argélia?	"é importante"; "é necessário escolher uma pessoa que reúna o máximo de competências e características para se adaptar a um mercado muito novo."	2	2	0	3,40%	
			10	6	4	17%	
			Total	15	11	4	25%

Análise de Conteúdo - Colaborador F							
Categoria: Preparação							
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%	
Suporte Organizacional	De que modo contribui a organização para a preparação dos colaboradores em Argélia?	"Tanto quanto sei, não está a ser realizada uma preparação prévia à missão"; " Poderia contribuir através de Formação"; "Para mim, formação em casa seria o ideal."	3	1	2	5,10%	
			3	1	2	5,10%	
Grau de comunicação filial - casa mãe	Qual o seu parecer sobre o grau de comunicação entre os colaboradores em missão e a casa-mãe (vice-versa)?	"Muito bom"	1	1	0	1,70%	
			1	1	0	1,70%	
			Total	4	2	2	6,80%

Análise de Conteúdo - Colaborador F							
Categoria: Adaptação Cultural							
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%	
Facilidades/dificuldades de integração	O que facilitou/dificultou a sua adaptação ao novo contexto cultural?	"senti inicialmente muito apoio dos colegas"; " sempre a reforçar " se precisares de algo, não hesites, liga!"; " Alguns imprevistos em obra dificultaram a minha adaptação ao trabalho mas, não me afetaram."	3	2	1	5,10%	
	O que julga ser essencial para viver em Argélia? Para trabalhar em Argélia? Quais os traços de personalidade que considera fundamentais?	"Ser persistente"	1	1	0	1,70%	
	Como avaliaria a adaptação dos colaboradores em Argélia? Na sua opinião, qual destes fatores tem sido mais complexo: a adaptação ao trabalho? A nova envolvente (condições do dia-a-dia)? A interação com o povo local?	"Não tenho muito essa perceção porque ainda é tudo muito recente"; "Talvez a interação com o povo e as condições do dia-a-dia sejam mais problemáticas para a maioria"; "Eu, não sinto isso".	3	0	3	5,10%	
	Na sua opinião, o que poderia facilitar a adaptação dos colaboradores à missão?	"Mais informação antes da partida"; "sobre o país, a cultura "; "(...) também sobre o projeto"	3	3	0	5,10%	
			10	6	4	17%	
			Total	10	6	4	17%

Análise de Conteúdo - Colaborador F							
Categoria: Desistência/Repatriação							
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%	
regresso prematuro	Alguma vez lhe "passou pela cabeça" desistir desta missão? Por que motivo?	" não me passou pela cabeça"; " O meu medo era precisamente no sentido oposto"; "(...) não corresponder às expetativas da empresa"	3	2	1	5,10%	
	Já ocorreram regressos prematuros até à data? Quais os motivos invocados? Como são geridas estas situações?	"Não tenho essa informação"	1	0	1	1,70%	
			4	2	2	6,80%	
			Total	4	2	2	6,80%

Análise de Conteúdo - Colaborador F						
Categoria: Relação "Expatriação" - Família						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Envolvimento na missão	Qual a relação/contacto que mantém com a sua família durante a missão?	"O contacto é regular"; "acho que sim...sou ligado à família".	2	2	0	3,40%
	Gostaria que a família estivesse mais envolvida neste projeto? De que forma?	"Não sinto essa necessidade..."	1	0	1	1,70%
	Consideraria levar a sua família para Argélia? Porquê?	"Não"	1	0	1	1,70%
			4	2	2	6,80%
Lacunas	Que lacunas identifica a este nível?	"na área da construção civil e num país como este, é delicado trazer a família"; "já estou mentalizado"; "Somos como marinheiros, longe de casa, da família"; "as saudades, a meu ver, são feitas por quem está lá".	4	3	1	6,80%
			4	3	1	6,80%
Total			8	5	3	13,60%

Análise de Conteúdo - Colaborador F						
Categoria: Práticas de R.H.						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Prática inexistente/a melhorar	Na sua opinião, quais as práticas de recursos humanos que devem ser (mais) desenvolvidas?	"Ainda não conheço bem a empresa"; "(...) talvez o recrutamento e seleção e a formação".	2	1	1	3,40%
			2	1	1	3,40%
Total			2	1	1	3,40%

Análise de Conteúdo - Colaborador F						
Categoria: Conhecimento do país de destino						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Opinião geral	No seu entender, Argélia é sinónimo de ...?	"Oportunidades"	1	1	0	1,70%
	Qual o seu parecer sobre Argélia?	"desperta a minha curiosidade"; "pessoas sociáveis e acolhedoras"; "pouco rigorosas"; "tenho interesse na cultura deles, faço perguntas, vou às reuniões".	4	3	1	6,80%
			5	4	1	8,50%
Total			5	4	1	8,50%

Análise de Conteúdo - Colaborador F						
Categoria: Satisfação global / Recomendações						
Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Nº de Referências	Positivo	Negativo	%
Prós e contras	Como avalia as suas condições no dia-a-dia? E as suas condições de trabalho?	"no aspeto da saúde, fiquei "parvo", muita eficiência"; "Em termo de segurança, a obra e a residência têm guardas, a cidade está cheia de polícia"; "O alojamento é construção argelina (riso) não está nada mal"; "em obra vamos tendo".	4	3	1	6,80%
	Identifique, por favor, prós e contras no âmbito desta experiência (facilidades vs. dificuldades).	"Em pouco tempo, já evolui bastante, mais em termos profissionais"; "Muita aprendizagem"; "Dificuldades climáticas o que atrasou e complicou as coisas na obra".	3	2	1	5,10%
			7	5	2	7,90%
Balanço	Numa palavra, como avaliaria até hoje a sua missão em Argélia?	"Enriquecedora"	1	1	0	1,70%
			1	1	0	1,70%
Recomendações	Recomendaria esta experiência? Porquê?	"Sem dúvida!"	1	1	0	1,70%
	Com que argumentos motivaria/convenceria uma pessoa que está a ponderar aceitar uma missão semelhante neste país?	"Se a pessoa está desempregada"; "tem a hipótese de abraçar um projeto com esta dimensão"; "(...) que não hesite"	3	3	0	5,10%
			4	4	0	6,80%
Total			12	10	2	20,40%

Anexo 4 – Análise de Conteúdo de Cada Entrevista e Resultados por Entrevista

Anexo 5

Categoria: Recrutamento e Seleção		Categoria: Preparação		Categoria: Adaptação cultural		Categoria: Desistência/Repatriação		Categoria: Relação "Expatriação" - Família		Categoria: Práticas de R.H.		Categoria: Conhecimento do país de destino		Categoria: Satisfação global/Recomendações	
Subcategoria	%	Subcategoria	%	Subcategoria	%	Subcategoria	%	Subcategoria	%	Subcategoria	%	Subcategoria	%	Subcategoria	%
Origem e ambição para a missão	5,80%	Suporte Organizacional	6,25%	Facilidades/dificuldades de integração	21,50%	Retorno prematuro	6,00%	Envolvimento na missão	9,00%	Prática inexistente /a melhorar	2,60%	Opinião geral	7,50%	Prós e contras	10,50%
Processo de recrutamento e seleção	14,40%	Grau de comunicação filial - casa mãe	3,52%					Lacunas	4,00%					Balço	1,70%
														Recomendações	6,15%

Anexo 5 – Resultados Globais das Análises de Conteúdo

Anexo 6

INQUÉRITO - Colaboradores em missão profissional em Argélia

O presente inquérito tem como objetivo registar as opiniões dos colaboradores da COJAFE relativamente à sua adaptação geral à missão profissional em Argélia, de modo a elaborar um levantamento de necessidades de formação preparatória. Três áreas distintas estão subjacentes à adaptação geral: a adaptação à envolvente (grau de satisfação com as condições do dia-a-dia), a adaptação à função desempenhada e a adaptação à interação com os nacionais do país de acolhimento.

Este inquérito está inserido no âmbito de um projeto académico com fins científicos pelo que se garante total sigilo e anonimato das opiniões proferidas. O sucesso deste estudo depende da sua cooperação, por isso agradece-se que responda com sinceridade às perguntas formuladas. Desde já muito obrigada pela sua colaboração.

*Obrigatório

A. DADOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS *

1. Sexo

Masculino

Feminino

2. Idade *

3. Estado Civil *

Solteiro

Casado

Divorciado

Viúvo

Em união de facto

4. Habilitações literárias *

Não sabe ler nem escrever

Inferior à 4ª classe

4ª classe

6º ano

9º ano

12º ano

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outro

5. Profissão *

B. IMPORTÂNCIA DOS CONHECIMENTOS *

1. Na sua opinião, qual o grau de importância do conhecimento do país de destino na adaptação geral à missão?

1 2 3 4 5

Nada importante ○ ○ ○ ○ ○ Muito importante

2. Na sua opinião, qual o grau de importância do conhecimento sobre a distância cultural entre o país de origem e de destino na adaptação geral à missão? *

Entendem-se as diferenças culturais entre os 2 países

1 2 3 4 5

Nada importante Muito importante

3. Na sua opinião, qual o grau de importância do conhecimento dos fatores sociais, políticos e económicos do país de destino na adaptação geral à missão? *

1 2 3 4 5

Nada importante Muito importante

4. Na sua opinião, qual o grau de importância dos conhecimentos linguísticos na adaptação geral à missão? *

Entendem-se os conhecimentos de uma das línguas oficiais do país de destino

1 2 3 4 5

Nada importante Muito importante

5. Na sua opinião, qual o grau de importância do conhecimento do clima e hábitos alimentares do país de destino na adaptação geral à missão? *

1 2 3 4 5

Nada importante Muito importante

6. Na sua opinião, qual o grau de importância do conhecimento da cultura organizacional na adaptação geral à missão? *

Entendem-se os pressupostos básicos da empresa (casa-mãe e filial); o modo como é gerida, como conduz os seus negócios, como administra a sua carteira de clientes e os seus funcionários.

1 2 3 4 5

Nada importante Muito importante

7. Na sua opinião, qual o grau de importância do conhecimento sobre a preparação para a função a desempenhar na adaptação geral à missão? *

Entende-se a preparação técnica para o cargo a exercer.

1 2 3 4 5

Nada importante Muito importante

8. Na sua opinião, qual o grau de importância do conhecimento sobre o ajustamento familiar na adaptação geral à missão? *

Entende-se a adaptação da família no âmbito da missão no estrangeiro

1 2 3 4 5

Nada importante Muito importante

C. AUTO-AVALIAÇÃO DE CONHECIMENTOS *

1. Qualifique, por favor, os seus conhecimentos sobre país de destino, antes da missão

1 2 3 4 5

Insuficientes Excelentes

2. Qualifique, por favor, os seus conhecimentos sobre a distância cultural entre o seu país de origem e de destino *

Entendem-se as diferenças culturais entre Portugal e Argélia

1 2 3 4 5

Insuficientes Excelentes

3. Qualifique, por favor, os seus conhecimentos sobre os fatores sociais, políticos e económicos do país de destino *

1 2 3 4 5

Insuficientes Excelentes

4. Qualifique, por favor, os seus conhecimentos sobre o clima e hábitos alimentares do país de destino *

1 2 3 4 5

Insuficientes Excelentes

5. Qualifique, por favor, os seus conhecimentos linguísticos de uma das línguas oficiais do país de destino *

Idioma: francês

1 2 3 4 5

Insuficientes Excelentes

6. Qualifique, por favor, os seus conhecimentos sobre a cultura da sua empresa *

1 2 3 4 5

Insuficientes Excelentes

7. Qualifique, por favor, os conhecimentos adquiridos na fase de preparação para a função a exercer em Argélia *

Entende-se a preparação técnica porventura efetuada antes da partida para a missão

1 2 3 4 5

Insuficientes Excelentes

8. Qualifique, por favor, o ajustamento da sua família à missão que está a realizar *

1 2 3 4 5

Insuficiente Excelente

D. MISSÃO INTERNACIONAL *

1. Tempo de estadia em Argélia (meses)

2. Quantas experiências internacionais anteriores à missão em Argélia possui? *

Entendem-se outras experiências profissionais fora de Portugal

E. FORMAÇÃO *

1. Frequentou alguma formação antes da partida para Argélia?

Sim

Não

2. Se sim, que tipo de formação recebeu? *

3. Quanto tempo durou essa(s) ação(ões) de formação? (horas) *

4. Na sua opinião, qual o grau de importância da formação na adaptação geral à missão? *

Entende-se formação antes, durante e após a estadia

1 2 3 4 5

Nada importante ○ ○ ○ ○ ○ Muito importante

F. BALANÇO *

1. Como avaliaria a fase inicial da sua missão?

- Excelente
- Boa
- Razoável
- Má
- Péssima

2. Qual foi a adaptação mais complexa? *

- Adaptação à envolvente geral (condições do dia-a-dia)
- Adaptação à interação com o povo argelino
- Adaptação ao trabalho

3. Quais os aspetos que considera mais negativos na sua missão até à data?

4. O que recomendaria a um futuro colaborador prestes a abraçar uma missão semelhante em Argélia?

Anexo 6 – Inquérito Aplicado

Anexo 7



ESCALA DE SENSIBILIDADE INTERCULTURAL

Intercultural Sensitivity Scale (Chen & Starosta, 2000).

Segue uma serie de afirmações relativas a competências interculturais. Não existem respostas certas ou erradas. Responda, por favor, de forma espontânea, registando a sua primeira impressão, indicando o grau com o qual concorda ou discorda da afirmação. Obrigada pela sua colaboração!

(Coloque, por favor, o número correspondente à sua resposta no espaço vazio antes da afirmação)

- 5 = Concordo totalmente
- 4 = Concordo
- 3 = Concordo parcialmente
- 2 = Discordo
- 1 = Discordo totalmente

- ___ 1. Gosto de interagir com pessoas de outras culturas.
- ___ 2. Penso que as pessoas de outras culturas têm uma mente fechada.
- ___ 3. Sinto – me bastante confiante ao interagir com pessoas de outras culturas.
- ___ 4. Na minha opinião, é muito difícil falar perante pessoas de outras culturas.
- ___ 5. Sei sempre o que devo dizer quando interajo com pessoas de outras culturas.
- ___ 6. Consigo ser tão sociável quanto o desejo quando se trata de interagir com pessoas de outras culturas.
- ___ 7. Não gosto de estar com pessoas de outras culturas.
- ___ 8. Respeito os valores de pessoas de outras culturas.
- ___ 9. Fico facilmente irritado/a quando interajo com pessoas de outras culturas.
- ___ 10. Sinto-me confiante quando interajo com pessoas de outras culturas.
- ___ 11. Não costumo formar uma opinião precipitada sobre aspetos culturais distintos.
- ___ 12. Fico frequentemente desanimado/a quando interajo com pessoas de outras culturas.
- ___ 13. Tenho uma mente aberta com pessoas de outras culturas.



CARLOS JOSÉ FERNANDES & Cª, LDA.
CONSTRUÇÃO CIVIL E EMPREITADAS DE OBRAS PÚBLICAS



Sylvie Costa de Sousa – Gestora de RH – Carlos José Fernandes & Cª, Lda/COJAFE



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Estudo académico – Projeto de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos

- ___14. Sou muito observador/a quando interajo com pessoas de outras culturas.
- ___15. Sinto-me frequentemente inútil quando interajo com pessoas de outras culturas.
- ___16. Respeito o comportamento das pessoas de outras culturas.
- ___17. Tento obter o máximo de informação possível quando interajo com pessoas de outras culturas.
- ___18. Eu não aceitaria a opinião de pessoas de outras culturas.
- ___19. Sou sensível aos mais subtis significados em termos de diferenças culturais que sinto durante o nosso processo de interação.
- ___20. Penso que a minha cultura é melhor do que as outras culturas.
- ___21. Frequentemente respondo de forma favorável aos meus parceiros de diferentes culturas durante o nosso processo de interação.
- ___22. Evito aquelas situações em que tenho de lidar com pessoas de diferentes culturas.
- ___23. Demonstro frequentemente a compreensão das minhas diferenças culturais através de sinais verbais ou não verbais.
- ___24. Tenho um sentimento de agrado relativamente às diferenças entre os meus distintos parceiros culturais e eu próprio.



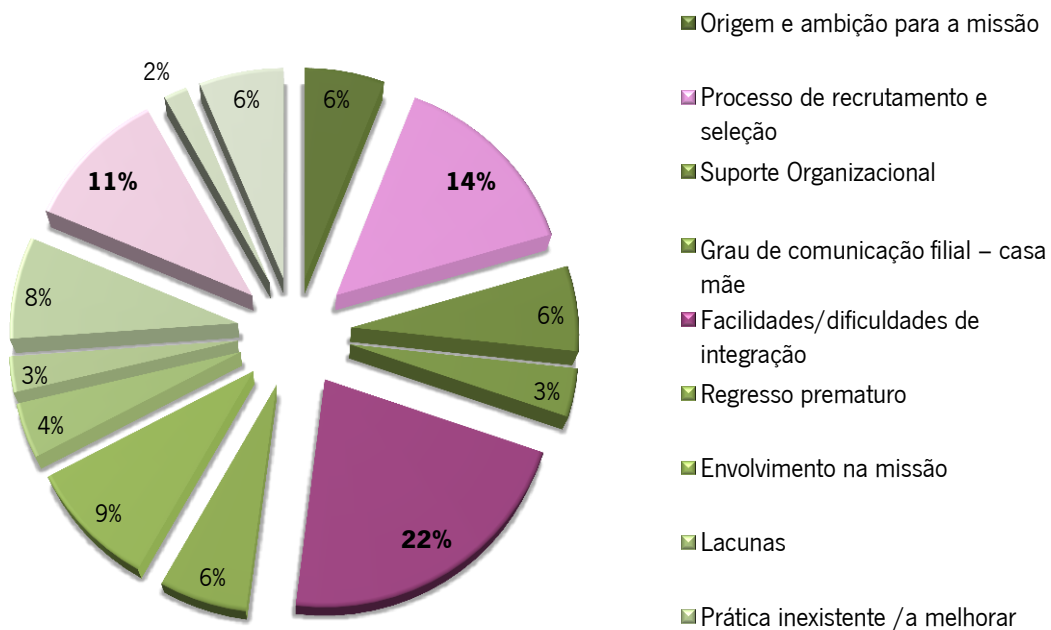
CARLOS JOSÉ FERNANDES & Cª, LDA.
CONSTRUÇÃO CIVIL E EMPREITADAS DE OBRAS PÚBLICAS



Sylvie Costa de Sousa – Gestora de RH – Carlos José Fernandes & Cª, Lda/COJAFE

Anexo 7 – Escala de Sensibilidade Cultural Aplicada

Anexo 8



Anexo 8 – Resultados das Análises de Conteúdo por Subcategoria