

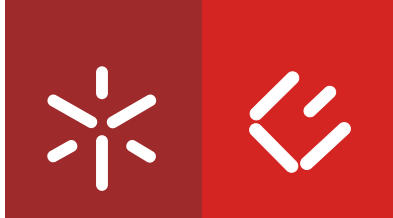


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Ana Rita Mota de Oliveira

**As práticas organizacionais de socialização  
e a sua influência na adaptação de  
autoexpatriados – O caso dos trabalhadores  
portugueses de construção civil na Suíça**





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Ana Rita Mota de Oliveira

**As práticas organizacionais de socialização  
e a sua influência na adaptação de  
autoexpatriados – O caso dos trabalhadores  
portugueses de construção civil na Suíça**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob orientação da  
**Professora Doutora Íris Barbosa**

## **Direitos de Autor e Condições de Utilização do Trabalho por Terceiros**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do Repositório da Universidade do Minho.

### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**  
**CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## **Agradecimentos**

Agradeço a todos os que de forma direta ou indireta me apoiaram neste percurso, pelos conselhos, dicas ou sugestões dadas ao longo deste período.

Agradeço aos meus pais por me terem suportado todos os anos de estudos e pelo incondicional na persecução dos meus sonhos.

À minha irmã, Gabriela, pelo apoio e honestidade!

A todos os entrevistados que disponibilizaram um pouco do seu tempo para realizarem as entrevistas.

À minha orientadora, pelos conselhos e disponibilidade ao longo deste período.

## **Declaração de integridade**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **Resumo**

Título: As práticas organizacionais de socialização e a sua influência na adaptação de autoexpatriados – O caso dos trabalhadores portugueses de construção civil na Suíça

Esta dissertação tem como tema as práticas de socialização e a sua influência na adaptação de autoexpatriados na área da construção civil. O principal objetivo do estudo foi o de identificar políticas e práticas de gestão de recursos humanos com impacto no processo de socialização e ajustamento dos autoexpatriados, e compreender o resultado da sua influência na integração dos indivíduos.

Considerando este objetivo, foi desenvolvido um estudo de natureza exploratória, tendo sido realizadas 17 entrevistas semiestruturadas a colaboradores na área da construção civil, de organizações diferentes. Através da análise dos dados produzidos pelas entrevistas foi possível obter informação relativa a: motivos para a autoexpatriação, processo de adaptação à língua e ajustamento intercultural, práticas e políticas implementadas pela organização, papel do supervisor hierárquico e dos colegas de trabalho, e medidas proativas por parte dos autoexpatriados.

Os resultados revelam que o envolvimento das organizações no processo de socialização dos autoexpatriados é limitado, embora o superior hierárquico exerça um papel importante na integração de colaboradores com esse perfil. O apoio dos colegas foi apontado com um dos principais fatores na promoção da integração do indivíduo expatriado. A adaptação à língua estrangeira foi reconhecida como o maior obstáculo ao processo de integração destes colaboradores.

**Palavras-chave:** Ajustamento, Autoexpatriados, Socialização Organizacional

## **Abstract**

Title: Socialization practices and their influence in the adaptation of self-initiated expatriates: The case of Portuguese civil construction workers in Switzerland

This dissertation focuses on the socialization practices and their influence on the adaptation of self-initiated expatriates in the civil construction area. The main goal of this study was to identify the policies of human resources management that impact the socialization and adjustment of the self-initiated expatriates and understand their influence on the success of these individuals' integration.

Given this objective, an exploratory study was conducted, supported by data produced by 17 semi-structured interviews with civil construction workers from different organizations. Data was gathered regarding the motivations for self-initiated expatriation, the processes of adaptation to the national language and intercultural adjustment, the policies and practices implemented by the company, the role of the hierarchical supervisor and the co-workers, and the proactive measures utilized by the self-initiated expatriates.

The results reveal that the companies' involvement in the socialization and integration of self-initiated expatriates is limited, although the supervisor/team leader plays an essential role in integrating these employees. The colleagues' support is highlighted as one of the most important factors favoring the integration of the self-initiated expatriate. The adaptation to the foreign language was recognized as the biggest obstacle in the self-initiated expatriates' integration.

**Keywords:** Adjustment, Self-initiated expatriates, Organizational Socialization



## Índice

<b>DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS.....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>III</b>
<b>DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE .....</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS.....</b>	<b>IX</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>3</b>
2.1. A Socialização Organizacional .....	3
2.1.1. Definição de Socialização Organizacional.....	3
2.1.2. O Processo de socialização organizacional.....	4
2.1.3. Gestão das Expectativas.....	5
2.1.4. Estádios de Socialização Organizacional.....	6
2.1.5. Táticas de Socialização Organizacional.....	7
2.1.6. A proatividade do indivíduo no contexto de socialização organizacional .....	9
2.1.7. Perspetiva Interacionista .....	11
2.2. Expatriação Voluntária /Autoexpatriação.....	13
2.2.1 Motivações para a expatriação voluntária .....	15
2.2.2 Ajustamento do autoexpatriado .....	16
2.2.3 Inteligência Cultural .....	17
<b>3. CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS .....</b>	<b>18</b>
3.1 A problemática da investigação e os objetivos do estudo.....	18
3.2 Opções metodológicas e técnica de recolha de dados.....	18
3.3 População, amostra e técnica de amostragem.....	20

3.4	Apresentação e caracterização da amostra .....	22
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>28</b>
4.1	Vínculo contratual .....	28
4.2	Motivações para a autoexpatriação.....	28
4.3	Vantagens e desvantagens da experiência de autoexpatriação .....	31
4.4	O Processo de Ajustamento Intercultural .....	33
4.4.1	Ajustamento ao país .....	34
4.4.2	Ajustamento de Interação .....	39
4.4.3	Ajustamento ao Trabalho .....	40
4.4.4	Caraterísticas importantes para uma boa integração .....	42
4.5	O Processo de socialização organizacional vivenciado pelos entrevistados.....	44
4.5.1	Acolhimento e Adaptação.....	45
4.5.2	Perspetivas de progressão na carreira .....	48
4.5.3	Estratégias Proativas como auxílio na integração do indivíduo.....	51
4.5.4	Ajuda dos colegas no conhecimento das tarefas.....	52
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>55</b>
5.1	Considerações finais .....	55
5.2	Contribuições do estudo para o conhecimento e para a gestão .....	57
5.3	Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações .....	59
<b>6.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>60</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>68</b>
	<b>APÊNDICE 1 - GUIÃO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>68</b>

## **Índice de figuras**

<b>Figura 1:</b> Táticas de Socialização Organizacional, adaptado de Jones (1986, p.263). .....	8
<b>Figura 2:</b> Perspetiva Interacionista, adaptado de Reichers (1987, p. 284) .....	12
<b>Figura 3:</b> Decision Tree (adapatado de Andresen et al., 2014, p.30) .....	14

## **Índice de Tabelas**

<b>Tabela 1</b> Caraterização da amostra do estudo.....	28
<b>Tabela 2:</b> Grelha de análise referente às motivações para a autoexpatriação.....	29
<b>Tabela 3:</b> Grelha de análise referente às vantagens e desvantagens da atual experiência de autoexpatriação .....	31
<b>Tabela 4:</b> Grelha de análise referente ao processo de ajustamento intercultural .....	33
Tabela 5: Grelha de análise referente ao processo de SO vivenciado pelos entrevistados .....	44

## 1. Introdução

A globalização e a facilidade de movimentação de pessoas entre fronteiras conduziram ao favorecimento das condições para aqueles que procuram outras oportunidades de emprego e de expansão profissional e/ou pessoal. Frequentemente designados como “emigrantes”, estes autoexpatriados tomam a decisão autónoma de “partir além-fronteiras” (Suutari & Brewster, 2000; Inkson, Arthur, Pringle & Barry, 1997).

Em 2017, Portugal foi considerado um dos países com mais cidadãos a viver no estrangeiro, de acordo com o World Migration Report (OIM). O mundo cada vez mais globalizado e “sem fronteiras” permitiu, também, o desenvolvimento de uma carreira sem fronteiras, em que a possibilidade de autoexpatriação é encarada como uma opção para muitos cidadãos, não exclusivamente no que respeita a indivíduos qualificados (Richardson & McKenna, 2003; Beaverstock, 1996).

McDonnell and Scullion (2013, p.124) afirmam que “as organizações precisam de considerar os autoexpatriados como um caso de estudo especial uma vez que existem questões e desafios de gestão de recursos humanos específicos que surgem quando se procura gerir eficazmente os SIE”. O ajustamento intercultural destes autoexpatriados é, pois, do interesse tanto da organização como do colaborador. Analisando do ponto de vista organizacional, pela sua produtividade, ou do ponto de vista do autoexpatriado, o seu bom ajustamento irá permitir maior satisfação no trabalho e o seu interesse em permanecer na organização (Nolan & Morley, 2013).

O ajustamento intercultural engloba três dimensões – geral, interação e trabalho – e é avaliado positivamente pela familiaridade com os diferentes aspetos do país de acolhimento. Os autoexpatriados mostram-se, então, capazes de se adaptar às normas e aos comportamentos desse país, o que irá permitir uma redução da incerteza na sua adaptação às regras e ao próprio local de trabalho (Peltokorpi & Froese, 2009).

Um fator importante a considerar é a falta de dados na literatura sobre a autoexpatriação em setores menos qualificados. De facto, apesar de existirem estudos sobre a expatriação, estes são dedicados, sobretudo, a áreas profissionais mais qualificadas, como IT, investimento bancário e engenharia (Froese, 2012). Pelo contrário, existe pouca informação sobre a forma como se processa a integração e o ajustamento intercultural de autoexpatriados em funções

menos qualificadas. Ainda menor é a informação recolhida relativamente ao processo de Socialização Organizacional (SO) destes indivíduos.

Posto isto, esta investigação pretende analisar de que modo as práticas organizacionais poderão influenciar a integração e a adaptação de autoexpatriados portugueses no setor da construção civil na Suíça, assim como o ajustamento intercultural inerente ao conceito de autoexpatriação. A escolha deste tema pautou-se pelo interesse pessoal da investigadora dado conhecer casos de autoexpatriação no setor da construção civil e desejar aprofundar esse conhecimento sob uma perspetiva da GRH. A Suíça é um dos países europeus que mais atrai autoexpatriados, não exclusivamente portugueses, sendo consequentemente percebido um dos mercados de trabalho mais competitivos. Associada à questão central da investigação, são definidos os seguintes objetivos:

- Conhecer o percurso migratório do indivíduo e as suas motivações para a autoexpatriação.
- Identificar as maiores dificuldades sentidas inicialmente pelo AE no seu contexto de trabalho.
- Conhecer as políticas e práticas de SO nas organizações em que os indivíduos AE colaboram.
- Conhecer a perceção dos indivíduos AE sobre a SO na sua organização, incluindo a medida em que as políticas e práticas adotadas influenciam a decisão de permanência do indivíduo na organização.
- Verificar em que medida os indivíduos AE contribuem para a sua socialização e integração no novo contexto de trabalho.

A presente investigação inclui, num primeiro momento, a revisão de literatura relativamente aos tópicos socialização organizacional e processo de autoexpatriação. No capítulo seguinte são apresentados as escolhas metodológicas, o paradigma e o método de recolha de dados; procede-se, ainda, à descrição dos participantes do estudo. O quarto capítulo envolve a apresentação da grelha de análise e as respetivas categorias temáticas, dividindo-se em subcapítulos, sendo que cada um corresponde a uma dimensão de análise.

No último capítulo, apresentam-se as conclusões da investigação conduzida, indicando as principais limitações e contributos, assim como as sugestões para futuras investigações.

## **2. Revisão da literatura**

O objetivo deste subcapítulo é rever a literatura relativa à socialização de novos membros - autoexpatriados, enquanto uma das práticas de GRH que merece ser analisada, uma vez que é o primeiro contacto com a nova realidade de trabalho (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Neves, 2016).

### **2.1. A Socialização Organizacional**

#### **2.1.1. Definição de Socialização Organizacional**

O processo de socialização é um constructo essencial no estudo do Comportamento Organizacional, uma vez que este processo influencia os laços e vínculos criados entre o colaborador e a organização, sendo igualmente uma prática de GRH que exerce um papel relevante na vida organizacional (Cunha *et al.*, 2016). Este conceito tem sido alvo de diferentes perspetivas de investigação, seja baseando-se em táticas de socialização implementadas pela organização (Van Maanen & Schein, 1979) ou fundamentando-se numa perspetiva do indivíduo (Reichers, 1987).

O processo de socialização organizacional revelou-se de extrema importância, pois ele promove o ajuste e a integração dos novos membros na função, tornando-se possível uma continuidade dos valores e da cultura organizacional (Kim, Cable & Kim, 2005; Bauer, Morrison & Callister, 1998). Diversas contribuições têm sido feitas, nas últimas décadas, com o intuito de compreender e identificar os possíveis fatores ou variáveis que contribuem para uma integração efetiva (Yuan, Li, Mai, Ye & Yu, 2020). A relação estabelecida aquando do início de um novo emprego é acompanhada por várias expectativas que, muitas vezes, não correspondem ao cenário real (Kammeyer-Mueller, Livingston & Liao, 2011).

O processo de SO é para o novo membro um meio de adquirir conhecimentos importantes para o desempenho do seu trabalho, de desenvolver capacidades relacionadas com a função, e de ser capaz de se ajustar aos valores e normas da organização (Cunha *et al.*, 2016; Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2008). Reichers refere que o objetivo principal do processo de socialização para um novo membro é atribuir um significado às práticas e aos procedimentos, assim como procurar uma identidade organizacional, como resultado do contexto da organização e das interações geradas entre o indivíduo e o seu grupo de trabalho.

Desta forma, o autor pretende demonstrar a importância da implementação de um programa de formação e de orientação, assim como de tarefas interdependentes, o qual acredita que poderá conduzir a interações mais frequentes de um indivíduo com os seus colegas de trabalho. O novo colaborador poderá também apresentar comportamentos proativos de forma espontânea.

A SO foi definida por Saks e Ashforth (1997, p.48) como o “processo através do qual os novos membros aprendem os comportamentos, atitudes e competências [...] que são necessários para desempenharem novos papéis e ocuparem a função eficazmente numa organização.” Ashforth, Sluss e Saks (2007, p.448) explicam a socialização como o “processo através do qual os indivíduos adquirem conhecimento sobre o trabalho e se ajustam ao seu contexto”. Já Ellis, Bauer, Mansfield, Erdogan, Truxillo e Simon (citados por Saks & Gruman 2018, p. 16) definiram este conceito como um processo de integração que, no fundo, visa “a redução do stress e da incerteza dos novos membros para que eles se possam sentir confiantes e capazes para contribuírem com sucesso para a sua nova organização”. Paralelamente, Cooper-Thomas e Anderson (2005, p.117) defendem que esta aprendizagem por parte dos novos membros é “o coração de qualquer modelo organizacional”.

Vários autores concordam que a socialização é um processo contínuo (Cunha *et al.*, 2016; Bauer *et al.*, 1998; Saks & Ashforth, 1997; Louis, 1980), pelo que não deve constituir preocupação da organização apenas durante o período experimental de trabalho do indivíduo. Na verdade, uma falha frequente em programas de socialização é o facto de estes serem específicos para um determinado período temporal, que engloba apenas a formação. Todavia, como parte de processo contínuo, a SO deve prevalecer durante toda a carreira do indivíduo (Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner, 1994).

### **2.1.2. O Processo de socialização organizacional**

O processo de SO, tal como alguns autores preconizam (Morrison, 1993 A, B; Reichers, 1987; Louis, 1980), é promovido pelas organizações com os seguintes objetivos: (1) domínio da tarefa; (2) clarificação do papel organizacional; (3) aculturação; e (4) integração social. O interesse não é exclusivo da organização, mas também do colaborador de modo a que este se possa sentir mais integrado e recebido no seio da equipa e no local de trabalho.

A formação técnica da função a desempenhar, que é oferecida pela organização: deve ser levada em consideração a procura de informação técnica e de feedback e como

desempenhar as funções inerentes. A clareza de papel está interligada com a informação e a forma de ir ao encontro aos comportamentos e responsabilidades a alcançar, considerados pela organização. A aculturação refere-se à compreensão e significados atribuídos à cultura e aos valores organizacionais. A integração social refere-se ao grupo de trabalho e interações simbólicas com os colegas (Bauer *et al.*, 1998; Morrison, 1993A).

### **2.1.3. Gestão das Expectativas**

O papel das expectativas e cenários criados no momento de entrada do indivíduo numa nova organização é um aspeto que deverá ser gerido pelo colaborador. Expectativas irrealistas poderão conduzir a descontentamento e insatisfação, diminuindo a confiança que o indivíduo depositara nas organizações (Cunha *et al.*, 2016). De um modo geral, estas expectativas são bastante inflacionadas, o que pode causar alguns constrangimentos no ajustamento e satisfação no trabalho. A criação de possíveis cenários irrealistas poderá suscitar insatisfação aquando do início do exercício de funções (Wanous Poland, Premack & Davis, 1992; Louis, 1980).

O choque com a realidade (Kim *et al.*, 2005), que ocorre devido à diferença entre a realidade e os cenários criados pelos indivíduos, muitas vezes inflacionados, causam problemas na sua integração e adaptação. Perspetivas irrealistas poderão impactar a confiança na organização, diminuir a satisfação no trabalho e, em última instância, levar a despedimentos, ou seja, maior rotatividade (Wanous, *et al.*, 1992). Este choque com a realidade poderá ser explicado pelo desconhecimento do indivíduo sobre as tarefas inerentes à função, que podem não ter sido explicadas com clareza (Reichers, 1987). Dúvidas quanto às regras, normas de trabalho e de adaptação ao grupo de trabalho poderão causar ansiedade e incerteza ao novo membro, sendo que a organização, com o objetivo de reduzir a incerteza e ambiguidade, deverá implementar táticas de SO (Kim *et al.*, 2005).

Um programa de socialização implica um custo não apenas financeiro, mas também de tempo. No entanto, o processo de SO apresenta vários efeitos positivos para a organização pela (1) garantia de uma vantagem competitiva dos seus colaboradores, a longo prazo, e (2) pelo facto de maximizar os investimentos feitos no recrutamento e seleção e na formação do indivíduo (Batistic, 2018; Bauer *et al.*, 1998). Existem aspetos de cariz individual que a organização deve ter em consideração aquando do planeamento de um programa de SO (Malik & Manroop, 2017; Song, Chon, Ding & Gu, 2015; Levine, Moreland & Choi, 2001), tais como:



1. Diversidade da força de trabalho (e.g., origem cultural, idade);
2. Personalidade (autonomia, autoestima, adaptabilidade);
3. Conhecimentos e capacidade do grupo;
4. Motivação para ganhar aceitação.

Os aspetos enunciados são de particular importância quando os novos colaboradores sujeitos ou alvos do programa de SO são autoexpatriados. Assim, deve-se, dentro dos possíveis, implementar medidas ou estratégias de adaptação e integração customizadas, de modo a facilitar a integração no trabalho, mas também a inclusão social da pessoa (Malik & Manroop, 2017). Esta fase inicial de mudanças e incertezas sugere que os indivíduos irão reagir de modo particular ao processo, sendo que alguns membros poderão precisar de processos de aprendizagem mais formais e de mais tempo para se integrarem de forma plena (Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner, 1994; Louis, 1980).

#### **2.1.4. Estádios de Socialização Organizacional**

A SO é frequentemente vista como comportando três fases: (1) pré-ingresso, (2) acomodação e (3) metamorfose. A primeira fase, “pré-ingresso”, refere-se às expectativas criadas e informações divulgadas no processo de recrutamento e seleção (condições e oportunidades), tratando-se, possivelmente, do primeiro encontro com os colegas de trabalho e com a organização. Esta fase inclui a busca de informação por parte do indivíduo em meios ao seu dispor, como o website da organização e as impressões facultadas por conhecidos que trabalham na organização (Allen, Eby, Chao & Bauer, 2017; Cunha *et al.*, 2016; Gomes *et al.*, 2008; Bauer *et al.*, 1998; Reichers, 1987; Louis, 1980; Van Maanen & Schein, 1979).

A segunda fase, “acomodação”, é considerada a partir do momento em que o indivíduo assume funções, focando-se na produtividade e procurando integrar-se no grupo de trabalho. É durante esta fase que as estratégias e ações de SO serão implementadas pela organização, sendo que o novo membro organizacional irá iniciar o seu período de formação técnica, para desenvolvimento das competências e capacidades para o desempenho da função particular. Nesta etapa, o indivíduo tenta revelar uma maior confiança com os colegas de trabalho e um maior conhecimento da organização, i.e., do seu funcionamento, valores, normas e cultura

organizacional (Allen, *et al.*, 2017; Cunha *et al.*, 2016; Gomes *et al.*, 2008; Bauer *et al.*, 1998; Reichers, 1987; Louis, 1980; Van Maanen & Schein, 1979).

Por fim, a “metamorfose” ou “ajustamento” ocorre quando o indivíduo é considerado já como membro organizacional integrado, sendo que nesta fase é esperado que ele revele superiores níveis de empenhamento e de adaptação às normas da organização (Allen, *et al.*, 2017; Cunha *et al.*, 2016; Gomes *et al.*, 2008; Bauer *et al.*, 1998; Louis, 1980; Van Maanen & Schein, 1979).

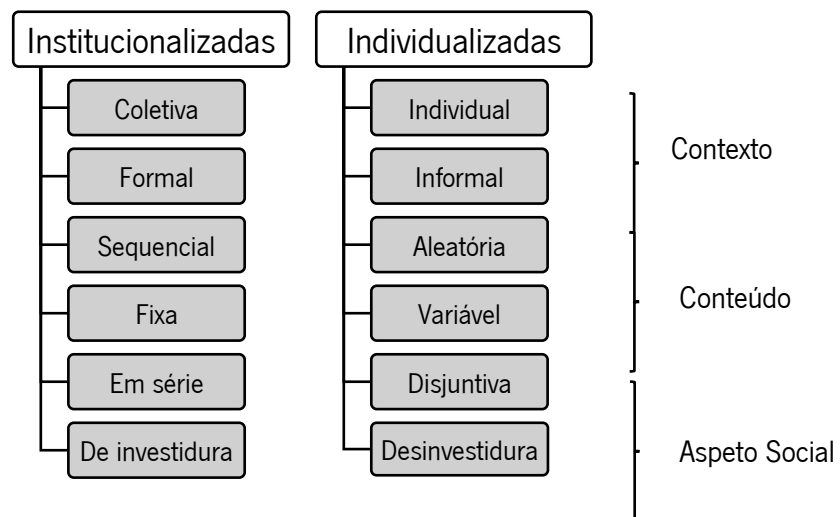
### **2.1.5. Táticas de Socialização Organizacional**

Van Maanen e Schein (1979) apresentam uma abordagem que considera os novos membros como indivíduos passivos (Gruman, Saks & Zweig, 2006; Morrison, 1993). Os autores apresentaram um conjunto de táticas que se referem, essencialmente, a um conjunto de variáveis “estruturadas para o indivíduo pela organização” (Van Maanen & Schein, 1979, p.243), que irá influenciar a sua integração. Simultaneamente, os autores apresentam táticas, divididas em 6 dimensões: (a) individuais ou coletivas (sendo que este último caso implica a existência de um grupo de novos membros sujeito aos mesmos procedimentos, experienciando o processo de SO juntos) (Levine, *et al.*, 2001); (b) formais (ou informais, em que o novo membro aprende pela experiência), usualmente em conjunto com colegas e/ou funcionários mais antigos; (c) sequenciais (vs. aleatórias), nas quais existe uma estratégia sobre os passos a seguir, contrariamente a procedimentos que podem mudar constantemente; (d) fixas, quando existe uma estratégia planeada e calendarizada, ou variáveis (neste último caso, apresentando uma maior flexibilidade, pois, com base na aprendizagem do indivíduo, procede-se à próxima fase); (e) em série (vs. isoladas/disjuntiva), associadas, muitas vezes, a um manual de instruções, ou seja, a organização irá claramente explicar o modo de funcionamento e de realização da tarefa, sendo comum que um colega acompanhe o novo colaborador, consistindo numa espécie de mentor; e (f) de investidura (vs. desinvestidura), na qual um indivíduo é contratado pela sua experiência e conhecimentos pré-existentes.

As primeiras táticas constituem, geralmente, uma abordagem mais institucionalizada (ou seja, quando é coletiva, formal, sequencial, fixa, em série e de investidura), estando inseridas numa abordagem devidamente estruturada e formal, que facilita o ajustamento (Ashforth *et al.*, 2007), e padronizada de acordo com as regras da organização (Cunha *et al.*, 2016). As

segundas correspondem a uma abordagem mais individualizada (individual, informal, aleatória, variável, disjuntiva e de despojamento), sem estrutura (Wanous, *et al.*, 1992; Jones, 1986), e com uma orientação específica para qualidade do serviço (Cunha *et al.*, 2016). Existe, ainda, a possibilidade de os membros passarem por ambos os processos individuais e coletivos como fases integrantes do processo de socialização. Estas abordagens não se excluem mutuamente, sendo que uma combinação de táticas (tanto institucionalizadas como individualizadas), baseada no plano de formação delineado pela organização, seria o ideal uma vez que a fase de início de funções dos colaboradores pode não ser comum, no sentido em que existem momentos de maior afluência de trabalho que exigem mais recursos humanos (Cunha *et al.*, 2016).

Jones (1986) apresenta um esquema complementar (Figura 1) às táticas de socialização apresentadas por Van Maanen e Schein (1979):



**Figura 1:** Táticas de Socialização Organizacional, adaptado de Jones (1986, p.263).

O primeiro conjunto de táticas (Coletiva/Formal ou Individual/Informal) são táticas de contexto, ou seja, referem-se ao modo de transmissão de informação. O segundo conjunto (Sequencial/Fixa ou Aleatória/Variável) refere-se ao conteúdo da informação fornecida durante o processo de socialização sobre a organização, a função e o posto de trabalho, os valores e as normas da organização. O último conjunto de táticas (em Série/de Investidura ou Disjuntiva/Desinvestidura) está associado ao aspecto social, sendo considerada a relação com os colegas e a integração na equipa e grupo de trabalho (Jones, 1986).

Jones (1986) defende uma SO mais institucionalizada, considerando que a mesma fornece informação e, simultaneamente, permite a redução da incerteza e da ansiedade que advêm deste processo de socialização, sentidas, sobretudo, na fase inicial de trabalho. O autor concluiu que um processo de socialização mais focalizado em táticas institucionalizadas está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho e com o empenhamento organizacional.

Idealmente, antes da implementação do processo de socialização, a organização deverá atender a um conjunto de variáveis, tais como as necessidades e a própria diversidade dos novos elementos do grupo. Neste sentido, as táticas de SO institucionalizadas poderão não ser adequadas como abordagem unilateral, e tal como indicado anteriormente deverá existir uma combinação das táticas de modo a que possa garantir uma redução da incerteza e uma confiança no desempenho das funções e, simultaneamente, garantir que o novo membro consiga sentir-se confortável e confiante no desempenho da função. A volatilidade do mercado de trabalho exige uma grande flexibilidade e capacidade de adaptação a diferentes modos de aprendizagem, (Cooper-Thomas, Anderson & Cash, 2012).

As táticas institucionalizadas estão positivamente relacionadas com o ajustamento, integração e produtividade (Bauer *et al.*, 2007; Saks *et al.*, 2007). Em particular, com as táticas 'em série' e de investidura existe uma preocupação com a integração em equipa e com o contexto social. A importância do contexto, através de táticas coletivas e formais, revela que as táticas institucionalizadas de socialização poderão servir como um meio de entender as normas do local e posto de trabalho e contribuir para a legitimidade (Jones, 86). As táticas de conteúdo (fixa e sequencial) institucionalizadas transmitem a informação importante relativamente à organização, ao futuro e ao processo (normas e regras de trabalho). Estes recursos de informação poderão reduzir a incerteza, facilitando a criação de laços de amizade (Berger & Calabrese, 1975).

#### **2.1.6. A proatividade do indivíduo no contexto de socialização organizacional**

Alguns autores apresentam os novos membros como colaboradores passivos e meros recetores de informação. Já outros autores, pelo contrário, destacam o seu comportamento proativo no próprio processo de socialização e respetivo impacto no trabalho (Cunha *et al.*,

2016; Kammeyer-Mueller, *et al.*, 2011; Kim *et al.*, 2005; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000; Bauer *et al.*, 1998).

A proatividade do novo colaborador é um fator-chave no processo de SO, promovendo a sua integração por meio de feedback, ou através do estabelecimento de uma relação com colegas mais seniores ou com o supervisor (Ashforth, *et al.*, 2007; Kim, *et al.*, 2005). Cant (cit. *In Gruman et al.*, 2006, p.92) apresenta os comportamentos proativos como a “tentativa de mudar o *status quo* ao tomar iniciativa de modo a melhorar as circunstâncias atuais, ou criar novas”. Efetivamente, estes comportamentos são, várias vezes, apresentados por indivíduos com funções que exigem um maior nível de inovação e de iniciativa e, por extensão, conduzem a uma maior procura de informação e de feedback, assim como ao fomento de mais criatividade.

Assim, quando um colaborador chega a uma nova organização, pode encarar esse momento como de aprendizagem, através da qual adquirirá informação relevante, relativa ao modo de trabalho. Ora, ele poderá desejar adquirir ainda mais informação, de forma a reduzir os níveis de incerteza e também como forma de contribuição para o seu próprio objetivo de ajustamento (Levine *et al.*, 2001; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000; Saks & Ashforth, 1997).

Ashforth, Sluss e Saks (2007) são de opinião de que a aprendizagem funciona como elemento mediador do processo de socialização e dos efeitos mais ou menos positivos do ajustamento: produtividade, satisfação no trabalho, empenhamento, intenção de abandono, inovação e identificação com a organização. A aprendizagem encontra-se associada aos procedimentos que um novo elemento da organização deverá aprender, para que esteja mais apto a executar a sua função, assim como confortável no seu papel e na organização de que faz parte.

É também relevante ter conhecimento do contexto social do trabalho, procurando saber que tipos de comportamentos são fomentados e o modo como ocorrem. Na verdade, mesmo as características da equipa de trabalho têm influência na integração de um indivíduo (Kammeyer-Mueller *et al.*, 2011). Por isso, o contexto social do grupo de trabalho influencia um comportamento proativo. Dessa forma, membros de uma equipa que se encarem como diferentes dos outros colegas são menos proativos. Da mesma forma, a diminuição de comportamento proativos de ajustamento encontra-se associada a níveis mais baixos de comportamentos de criatividade e de cidadania. O comportamento proativo é, na verdade, um mecanismo ligado à diversidade e *fit* pessoa-organização. Neste seguimento de ideias, similaridades profundas associam-se a atitudes de apoio social e de empatia.

Atitudes e comportamentos proativos conduzem, pois, a um ajustamento positivo. Ao buscar mais informação e conhecimento, o novo colaborador poderá, por um lado, aprender mais sobre a sua função e também acerca da organização respetiva estrutura. Desse modo, terá uma maior probabilidade de se tornar mais útil e também mais produtivo. Por outro lado, o processo de aprendizagem e de busca de informação, tendo em mente a redução da incerteza, poderá reduzir a ansiedade que um novo emprego desencadeia, ajudando na integração do novo membro. Paralelamente, possuir um bom conhecimento da organização poderá tornar mais fácil a identificação com mesma. É, ainda, de salientar que esse conhecimento da organização poderá elevar as perspetivas face a um futuro na organização (Ashforth *et al.*, 2007).

Ashforth e Black (1996) apresentaram sete tipologias de comportamentos proativos, tendo em vista tornar mais fácil a adaptação de um indivíduo à sua nova função e ao novo ambiente de trabalho (Kammeyer-Mueller, *et al.*, 2011; Kim *et al.*, 2005; Ferris, 2000): procura de informação, procura de feedback; negociação no trabalho; pensamento positivo; socialização geral; *networking*, criação de uma relação com o supervisor.

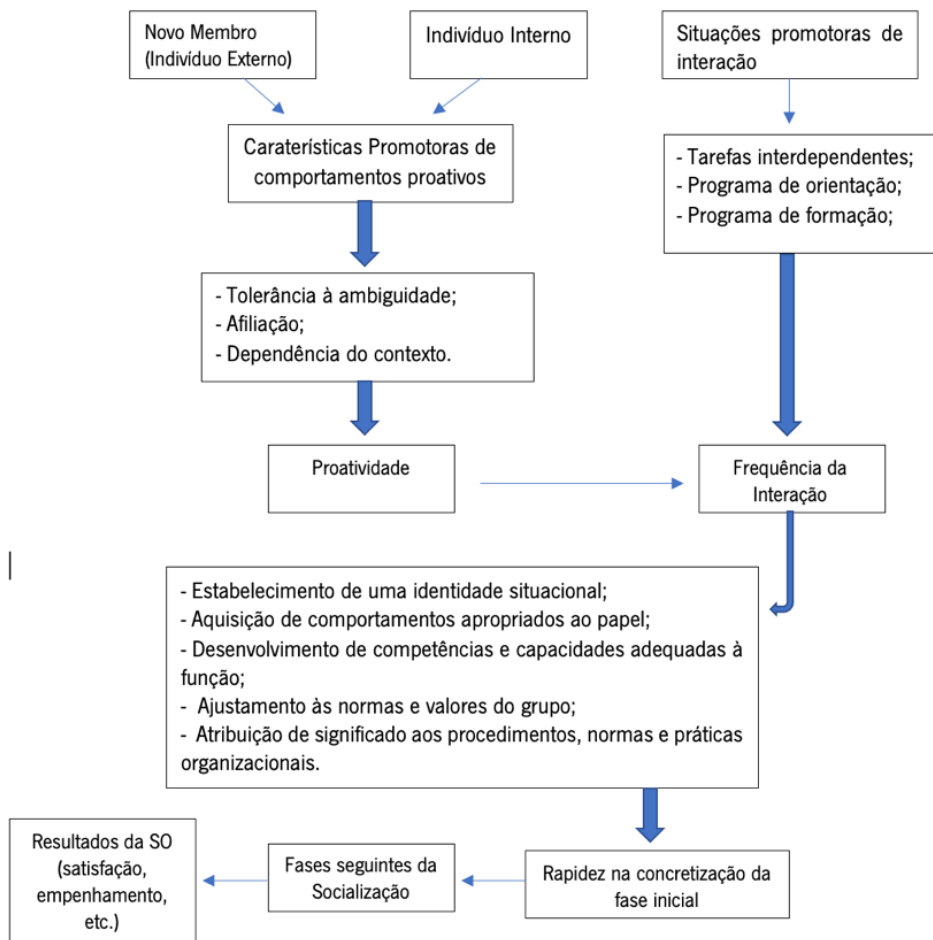
### **2.1.7. Perspetiva Interacionista**

Como destacaram Louis (1980) e Reichers (1987), ocorreu uma mudança no modo como a SO é concebida, passando o indivíduo de agente passivo a ativo, sendo, pois, perspetivado como relevante no seu próprio processo de socialização. A celeridade do processo de adaptação sofre influência dos comportamentos proativos, onde se poderão fazer perguntas, falar com os colegas, pedir feedback, estar presente em eventos sociais da organização e participar ativamente na vida da mesma (Reichers, 1987).

Reichers apresentou a abordagem interacionista (Figura 2), que nos permite analisar ou entender a relação existente entre a integração e a adaptação de um novo colaborador de uma organização, e as consequências de comportamentos proativos: interação simbólica, que se configura num processo de interação social e verbal, no qual identidade e significado aumentam; interação-situação, em que os traços individuais da de um indivíduo poderão facilitar o processo de SO.

De acordo com a perspetiva interacionista, os fatores pessoais e organizacionais têm relevância no processo de socialização (Yuan *et al.*, 2020; Kim *et al.*, 2005; Reichers, 1987), influenciando o efeito da integração.

Neste contexto, torna-se bastante importante a promoção de interações que possam acelerar este processo, por meio de formação, de feedback frequente e de avaliação, assim como de atividades sociais informais. Quanto mais a ansiedade é reduzida, maior é o sucesso, correspondendo a uma compreensão da organização e ao estabelecimento de uma identidade organizacional, e da integração no grupo.



**Figura 2:** Perspectiva Interacionista, adaptado de Reichers (1987, p. 284)

O objetivo será promover interações que possam acelerar este processo, através de formação, avaliação e feedback frequente, e de atividades sociais informais. O sucesso será evidenciado quando a ansiedade é reduzida, uma vez que existe uma compreensão e identidade organizacional, e verifica-se uma similaridade ao grupo, nos significados atribuídos à organização, na política e nos costumes.

## **2.2. Expatriação Voluntária /Autoexpatriação**

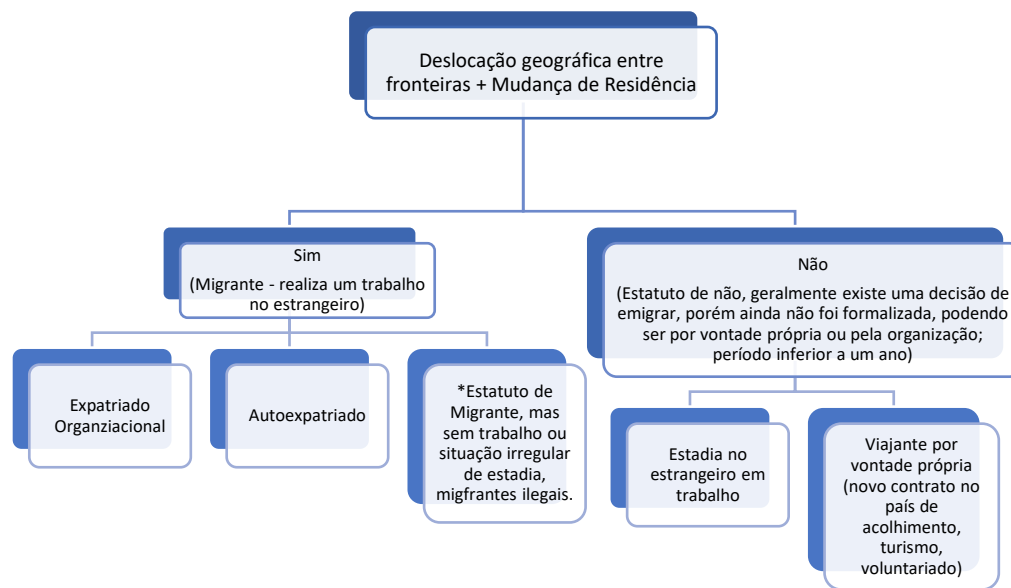
O interesse cada vez mais crescente na autoexpatriação dos indivíduos leva à necessidade de compreensão das suas motivações e à procura de melhores formas para o gerir (Peltokorpi & Froese, 2009). O processo de autoexpatriação é considerado como “a forma mais extrema de carreira sem fronteiras” (Thorn, 2009, p.457). Apesar de estar mais comumente referido ou associado a casos de movimentos migratórios para países considerados mais ricos, nem sempre esse é o caso (veja-se o exemplo de portugueses que emigram para Angola ou Moçambique). Myers e Pringle (2005, p.41) definem o autoexpatriado “como o indivíduo que inicia por vontade própria uma viagem de longo prazo para outro país em busca de uma experiência cultural, de desenvolvimento pessoal e de carreira.”.

Após análise na literatura e devido à discussão ainda em aberto e falta de consenso relativamente à utilização e distinção dos termos “autoexpatriação”, “expatriação” e “migração”, apresento uma distinção destes três conceitos. A maioria dos autores concorda que um expatriado organizacional é um colaborador de uma determinada organização que parte para um país estrangeiro, geralmente com benefícios contratuais e com o apoio da mesma, sendo escolhido para tal promoção devido aos seus conhecimentos e competências (Suutari & Brewster, 2000). Um autoexpatriado, por outro lado, é um indivíduo que toma a decisão de partir para outro país sem apoio organizacional nem financeiro, frequentemente contando apenas com a ajuda da família ou de amigos, (Andresen, Bergdolt, Margenfeld & Dickmann, 2014; Suutari & Brewster, 2000).

Por outro lado, a diferença entre o termo expatriado voluntário e migrante é menos explanada na literatura, uma vez que ambos os conceitos são usados como referência a indivíduos que, por vontade própria, levam a cabo a sua experiência internacional (Al Ariss, 2010). A Organização Internacional para a Migração, incluída na Organização das Nações Unidas, utiliza a seguinte definição para o termo migrante: “um indivíduo residente num país estrangeiro, fora da sua área de residência, independentemente do seu estatuto legal, das causas, da forma voluntária ou involuntária, e dos meios, regular ou irregular”. Trata-se, pois, de uma definição claramente genérica para abordar todos os conceitos associados (2020).

O modelo no qual baseio a minha escolha, é o de Andresen e colegas, 2014, uma vez que distingue o termo “migrante” de forma genérica, no qual podemos incluir todos os conceitos que resultam numa movimentação ao exterior do seu país, independentemente do período de tempo (figura 1).





**Figura 3:** Decision Tree (adaptado de Andresen et al., 2014, p.30)

Andresen e colegas (2014) apresentam quatro critérios que consideram que devem ser preenchidos de modo a se distinguir entre um autoexpatriado e um migrante: (1) ter como objetivo trabalhar no estrangeiro; (2) ter um contrato de trabalho legal, assinado no país de acolhimento; (3) ter sido uma decisão tomada individualmente, no sentido em que não foi forçada ou levada a cabo devido a situações políticas ou de perseguições no seu país de origem, por exemplo; e (4) proatividade na procura de oportunidades e na sua pesquisa sobre o país, incluindo aspetos burocráticos e culturais. Contrariamente aos expatriados, os autoexpatriados “patrocinam” monetariamente a sua estadia. Cerdin e Selmer (2013) sublinham, igualmente, que os autoexpatriados têm em mente um retorno ao seu país, ou seja, eles planeiam uma estadia de duração, por vezes, desconhecida e variável, mas sempre com intenção de ficar temporariamente.

Inkson e colegas (1997) analisaram as diferenças entre autoexpatriados e EO (expatriados organizacionais) através de: (1) a sua iniciativa; (2) os objetivos a realizar com o seu trabalho no estrangeiro; (3) o tipo de financiamento, i.e., organizacional ou pessoal; (4) o tipo de carreira. Em primeiro lugar, um expatriado organizacional inicia a sua jornada por decisão organizacional, ainda que o colaborador já tenha manifestado ambição por oportunidades de expatriação. Em contrapartida, o AE despoleta o seu próprio processo de expatriação. Em segundo lugar, os objetivos desta experiência, enquanto que um EO irá com o intuito de auxiliar e melhorar a performance e competitividade da sua organização, geralmente; contrariamente,

um autoexpatriado tem um interesse de procurar um trabalho, seja por razões exclusivamente económicas e de melhorias da condição financeira, e/ou interesse em conhecer uma cultura e país diferente. Em terceiro lugar, o financiamento para o EO é feito pela organização de apoio, enquanto que o AE terá que suportar toda esta mudança. Em último lugar, na maioria dos casos, o percurso de carreira do EO manter-se-á, ou seja, irá exercer as funções semelhantes às que exercia na organização de apoio. O AE terá na sua procura de emprego adaptar-se a funções que, às vezes, nem sempre coincidem com as suas competências, ou terá menores garantias de igualdade de oportunidades de acesso a funções ou empregos no país de destino (Peltokorpi & Froese, 2009).

Em conclusão, o autoexpatriado é um conceito “usado para definir indivíduos que tomam a decisão de se fixar em outro país para explorar as suas oportunidades de trabalho fora do seu país” (Selmer & Luring, 2012, p.667), processo este sem qualquer apoio organizacional, e que pode levar a pessoa a aceitar contratos menos favoráveis localmente (Suutari & Brewster, 2000).

### **2.2.1 Motivações para a expatriação voluntária**

O modelo push/pull é o que possivelmente melhor descreve as razões que levam os indivíduos a sair do seu país para procurar trabalho no estrangeiro (Selmer & Luring, 2012; Froese, 2009; Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin & Taniguchi 2009). Os fatores “push” são aqueles que levam os autoexpatriados a procurar oportunidades em um outro país, ou seja, que os empurram para fora do país de origem em busca de melhores oportunidades no estrangeiro. Já os fatores “pull” são considerados aqueles que atraem os AE a escolherem dado país estrangeiro para se fixarem e expatriarem. Mais frequente mencionados como fatores de saída do país de origem (push) são as razões económicas e financeiras, perspetivas de desenvolvimento de carreira ou pessoal, experiência (Suutari & Brewster, 2013; Inkson *et al.*, 1997), interesse numa experiência no estrangeiro, ou o desenvolvimento pessoal/profissional (Al Ariss & Crowley-Henry, 2013; Suutari & Brewster, 2000). Por outro lado, os fatores de atração mais referidos são aqueles que poderão satisfazer os objetivos pessoais ou profissionais dos indivíduos, e a própria atratividade do país de destino.

Ainda que a maioria de autoexpatriados tomem a decisão de emigrar por razões de procura de melhores condições de vida e de trabalho, Hairo, Caprar, Zikic e Stahl (2021)

consideram que há pessoas motivadas por outros fatores, para além do monetário, tais como: “stairway to heaven” – porque vêem-no como um desafio; “rootlessness and sadness” – porque não tiveram outra escolha.

Não apenas na cultura, mas igualmente na empresa, estes sujeitos necessitam de sentir que estão bem integrados (Hajro, *et al.*, 2021). Evidentemente que não apenas fatores externos aos indivíduos são importantes, ou seja, a ação da empresa e sociedade na ajuda à sua integração, mas fatores como as suas motivações, traços de personalidade, e mesmo os seus conhecimentos anteriores no desempenho da função (Van Vianen, Pater, Kristof-Brown & Johnson, 2021).

Em paralelo com estas motivações, importa referir que em 2020, Fitzsimmons, Baggs e Brannen apresentaram um estudo sobre o sucesso numa organização para migrantes, concluindo que “... migrantes a trabalhar numa (num país) onde a língua nativa não é igual ganhavam 7.6% menos que aqueles que trabalham num contexto de trabalho onde a língua nativa é um fator comum.” (In Hajro *et al.*, 2021; p.4).

### **2.2.2 Ajustamento do autoexpatriado**

O processo de Socialização Organizacional também tem um efeito simbólico no ajustamento dos novos membros (Yuan *et al.*, 2020), uma vez que significará uma redução do stress e ansiedade associados a uma ausência de identidade situacional (Reichers, 1987; Wanous, 1980). Por outro lado, para a empresa significa que os novos membros poderão focar-se na sua produtividade (Yuan *et al.*, 2020; Kim *et al.*, 2005; Reichers, 1987).

Por vezes, uma falta de preocupação com a integração e ajustamento poderá exercer uma influência na produtividade e satisfação com o trabalho do indivíduo (Vianen *et al.*, 2004).

A socialização de novos membros é crucial, ocorrendo para os AE quase imediatamente aquando da sua chegada ao país de acolhimento (Ho & Chiang, 2014), não apenas no contexto organizacional, mas simultaneamente no contexto societal. Assim, a socialização, no contexto social ou de vida organizacional “... é o resultado de interações sociais...” (Beyers, 2010, p.914) e implica um ajustamento ou mecanismo de adaptação para inserção no grupo (Beyers, 2010).

Apesar da existência de alguns estudos e artigos realizados no âmbito de integração de AE, pouca atenção tem sido dada à integração de trabalhadores menos qualificados na sociedade, situação que se adensa no contexto de investigação de políticas e práticas de GRH

(Hajro, *et al.*, 2021). Não obstante, encontram-se alguns artigos sobre os autoexpatriados, nomeadamente o de Al-Ariss e Ozbilgin (2010), que apresenta um estudo qualitativo sobre expectativas, abordando alguns constrangimentos sentidos na integração no país (França) e no mercado de trabalho.

O ajustamento intercultural deve ser analisado do ponto de vista de 3 vetores, segundo o modelo de Black e Gregersen (1991): (1) ajustamento geral – relacionado com as condições de vida, língua, diferenças em termos das condições climatéricas, burocracias, procura de alojamento, diferenças na alimentação, grau de facilidade ou dificuldade na obtenção de documentos; (2) ajustamento de interação – grau de convivência com cidadãos nacionais do país anfitrião; (3) ajustamento ao trabalho – relacionado com a produtividade, adaptação ao modo de organização, deveres e responsabilidades. Estes três fatores devem ser considerados na análise ao processo de ajustamento do autoexpatriado e do seu grau de conforto com os vários aspetos da cultura de acolhimento (Vianen *et al.*, 2004; Black, Mendenhall & Oddou, 1991; Black & Stephens, 1989).

### **2.2.3 Inteligência Cultural**

A capacidade de decifrar as idiosincrasias culturais, seja a cultura organizacional ou nacional, é uma competência associada a pessoas com inteligência cultural – indivíduo que é capaz de analisar e entender as características, normas e hábitos de um grupo ou cultura de forma eficaz (Earley & Mosakowski, 2004). Este construto – inteligência cultural – engloba não apenas o conhecimento dos valores e características culturais, como também as devidas competências para poder interagir em situações de natureza dinâmica (Cao, Hirschi, Deller, 2012). Earley e Peterson (2004, p.105) consideram que os colaboradores “que tenham alta capacidade social ou inteligência emocional têm maior capacidade de empatia, trabalhar com, supervisionar e interagir com outras pessoas. Inteligência social reflete a capacidade de agir (como, por exemplo, na resolução de problemas) com ou através de outros”.

A inteligência cultural é, então, a capacidade de o indivíduo se adaptar à cultura do país ou organização de forma eficaz através da análise de comportamentos ou normas, e de interpretar estes aspetos, sendo capaz de agir sem constrangimento em situações de maior diversidade cultural (Farcas & Gonçalves, 2017; Earley & Peterson, 2004).

### **3. Considerações Metodológicas**

#### **3.1 A problemática da investigação e os objetivos do estudo**

O propósito desta investigação é o de apresentar e descrever as experiências relativas à SO de autoexpatriados (AE) portugueses na Suíça, particularmente trabalhadores do setor da construção civil. Assim, procurar-se-á entender a possível ligação entre as políticas e práticas de SO na decisão destes indivíduos permanecerem na organização, pelo que é definida a seguinte questão de partida:

*Qual a relação entre as políticas e práticas de SO implementadas na organização e a decisão de permanência por parte do indivíduo AE?*

Esta questão de partida traduz-se nos seguintes objetivos específicos do estudo:

- Conhecer o percurso migratório do indivíduo e as suas motivações para a autoexpatriação.
- Identificar as maiores dificuldades sentidas inicialmente pelo AE no seu contexto de trabalho.
- Conhecer as políticas e práticas de SO nas organizações em que os indivíduos AE colaboram.
- Conhecer a perceção dos indivíduos AE sobre a SO na sua organização, incluindo a medida em que as políticas e práticas adotadas influenciam a decisão de permanência do indivíduo na organização.
- Verificar em que medida os indivíduos AE contribuem para a sua socialização e integração no novo contexto de trabalho.

#### **3.2 Opções metodológicas e técnica de recolha de dados**

O paradigma fenomenológico caracteriza-se pela apresentação e estudo de um fenómeno particular, descrevendo-o do ponto de vista de quem o vivenciou. Neste contexto, um dos desafios do investigador é o de abandonar ideais ou hipóteses pré-criadas/existentes sobre o tema, de modo a garantir que essas preposições ou suposições não influenciam as conclusões finais da investigação, garantindo, assim, o respeito pelo valor da pesquisa realizada (Creswell, 2007; Cassel & Symon, 2004). Tal como refere Creswell (2007), a utilização de um paradigma fenomenológico permitirá compreender com maior profundidade o “mundo social” em estudo,

sendo esta a abordagem ideal quando o objetivo é entender os sentimentos dos participantes e o significado das interações (Coutinho, 2013; Fisher, 2007).

A pesquisa qualitativa foi o método selecionado na condução deste estudo, uma vez que viabiliza a descrição de um fenômeno, oferecendo uma visão mais pormenorizada sobre os significados atribuídos pelos indivíduos, permitindo, ainda, destapar diferentes perspectivas ou primas sobre o mesmo fenômeno ou evento em estudo (Creswell, 2007; Fisher, 2007). Yardley (2000) apresentou três medidas que, na sua opinião, permitem alcançar a excelência de uma pesquisa qualitativa: manter o rigor e a transparência, especialmente através de uma apresentação clara do processo metodológico e da recolha de dados; garantir, simultaneamente, um respeito e uma apreciação sociocultural; sublinhar e denotar a importância da investigação e do contexto em análise (Yardley, 2000, *in* Cassel & Symon, 2004).

Trata-se, ainda, de uma pesquisa indutiva, no que se refere à lógica, pois o objetivo é, através da recolha de dados primários, contribuir para a construção de conhecimento sobre o fenômeno em estudo. O estudo adota, também, o perfil de pesquisa básica, dado que o objetivo não é apresentar uma solução ao problema, mas sim contribuir para o conhecimento geral (Gomes & Cesário, 2014). Em termos do propósito da pesquisa, esta é uma investigação exploratória, uma vez que o objetivo principal é o de promover um maior conhecimento dos fenômenos. Como defendido por Gomes e Cesário (2014), as abordagens exploratórias são usadas para melhor compreender fenômenos sociais sobre os quais, de um prisma teórico ou prático, pouco se conhece (Mendes, 2011).

A entrevista, em particular a entrevista semiestruturada, é o procedimento de recolha de dados mais comumente utilizado por investigadores que utilizam a metodologia qualitativa (Moreira, 2004). Este método de recolha de dados permite “conhecer as opiniões das pessoas sobre determinado tema, entender as motivações, os significados e os valores que sustentam as opiniões e visões do mundo”, além de que “visa a compreensão parcial de uma realidade multifacetada” (Fraser & Gondim, 2004, p.146-147). A entrevista semiestruturada é suportada por um guião que deve fomentar a compreensão das perceções e experiências particulares e pessoais, sendo para tal fundamental garantir que as questões são precisas e passíveis de uma interpretação clara e legítima (Cassel & Symon, 2004; Fraser & Gondim, 2004).

A técnica de recolha de dados adotada no presente estudo foi, então, a entrevista semiestruturada, composta por um conjunto de questões do tipo “como?” e “porquê?” (Creswell, 2007). O guião, disponível no Apêndice I, foi construído com base na prévia revisão da literatura,

tal como recomendado (Creswell, 2007; Quivy & Campenhoudt, 1992). A entrevista semiestruturada permite uma maior flexibilidade na ordem das perguntas, ao mesmo tempo que se garante que as respostas são fornecidas sem desvio do tema em estudo (Wildemuth, 2017; Cassel & Symon, 2004).

Cassel e Symon (2004) defendem a “divisão” da entrevista como um livro (Introdução, Desenvolvimento e Conclusão), de modo a garantir um foco nas respostas e informação, percorrendo o guião, indiretamente, sem uma necessidade de seguir uma determinada ordem. Seguindo as orientações desses autores, na primeira fase da entrevista existiu uma apresentação do entrevistador(a) e entrevistado(a), foi feita uma apresentação sobre o tema e os objetivos da investigação, e foi solicitada a autorização para a gravação da entrevista, assegurando a sua confidencialidade e anonimato. Prosseguiu-se para questões mais introdutórias sobre a informação pessoal do participante. Em seguida, o foco foram as questões mais diretamente relacionadas com os objetivos da investigação. Por fim, verificou-se um agradecimento pela disponibilidade dos participantes, tendo sido questionado se pretendiam acrescentar um comentário final.

### **3.3 População, amostra e técnica de amostragem**

A população deste estudo é composta pelos autoexpatriados portugueses a trabalhar na Suíça, com vínculo contratual a uma organização de construção civil. Foi selecionado este país porque ainda é um dos principais destinos para muitos portugueses que emigram (Liebig, *et al.*, 2012). Adicionalmente, é um país fora da União Europeia e, apesar de em 2002 ter introduzido a liberdade de circulação de movimento com países da UE, os procedimentos burocráticos são ainda elevados. De notar, ainda, que na Suíça cerca de 9% da população estrangeira é portuguesa – dados de 2012, apresentados por Liebig *et al.* (2012).

A amostra resultou de uma técnica de amostragem não aleatória intencional (Carpenter, Li & Jiang, 2012), sendo que esta teve em conta parâmetros como a localização dos inquiridos e da organização, bem como a disponibilidade do indivíduo para cooperar no estudo.

Os requisitos para seleção da amostra foram os seguintes:

- a) O indivíduo ser português e trabalhar atualmente no estrangeiro, no setor de construção civil (setor considerado pela OIT (Organização Internacional do Trabalho) como menos qualificado – este setor é menos contemplado em

investigações sobre a SO, habitualmente mais focada em recém-licenciados ou trabalhadores mais qualificados, sobretudo cargos de gestão);

- b) O indivíduo estar a viver e trabalhar na Suíça, depois de 2007;
- c) O indivíduo ter assinado um contrato no país de acolhimento, a Suíça;
- d) O indivíduo estar no estrangeiro há, pelo menos, 1 ano (de modo a ser possível avaliar os efeitos do processo de SO após o termo das suas fases iniciais).

Como técnica de seleção da amostra foi usada a ‘bola de neve’. Considerou-se este método como o mais adequado, tendo se trata de uma população muito específica e, como tal, seria útil obter junto de cada entrevistado a referência de outros colegas que preenchessem os requisitos (Handcock & Gile, 2011; Fisher, 2007; Atkinson & Flint, 2007). Para além disso, esta é uma técnica de amostragem frequentemente utilizada para alcançar populações de mais difícil acesso (Creswell, 2007). Este é o caso dos participantes do presente estudo, devido a fatores como o local e o horário de trabalho. Assim, enquanto as primeiras entrevistas foram obtidas através de contactos/conhecimentos do ambiente familiar da investigadora; as entrevistas subsequentes resultaram da aplicação do método “bola de neve”. Relativamente aos indivíduos recomendados por colegas, verificou-se tendência para uma maior confiança, uma vez que eles possuíam algum conhecimento sobre o tema e teor da entrevista (Cohen e Arielli, 2011).

O processo de realização de entrevistas foi concluído quando se entendeu estar atingido o critério da saturação da informação. No total foram realizadas 19 entrevistas, das quais 17 foram transcritas pela investigadora/discente, e utilizadas nesta investigação. Sem exceção, todas as entrevistas foram transcritas imediatamente após a sua realização. As primeiras duas entrevistas foram consideradas ‘entrevistas-teste’ que permitiram averiguar a dimensão e abrangência de todos os tópicos da revisão da literatura, mantendo-se o guião de entrevista inalterado. Estas duas entrevistas foram consideradas na análise de dados realizada no capítulo seguinte. As entrevistas foram realizadas entre 11 de dezembro de 2020 e 5 de abril de 2021. Em termos de duração, as entrevistas variaram entre 25 e 45 minutos, sendo a duração média de 38 minutos.

As circunstâncias atuais de pandemia ditaram o modo de realização das entrevistas através de plataformas online, especificamente Skype, WhatsApp – chamada ou videochamada – e também através das redes sociais Facebook/Messenger, tendo esta sido uma escolha



permitida aos inquiridos. Esta também foi uma forma de contornar o constrangimento geográfico que, de outra forma, poderia comprometer a realização das entrevistas.

Foi solicitada autorização para a gravação da entrevista (utilizando a aplicação Dictafone), tendo todos os participantes respondido de forma positiva. Excepcionalmente, a primeira entrevista não ficou gravada devido a um erro técnico por parte da investigadora; porém, foram tomadas notas no momento posterior.

Infelizmente, e apesar de defendida a sua importância na pesquisa qualitativa, a dimensão da linguagem não-verbal não pôde ser analisada, uma vez que as entrevistas foram realizadas utilizando equipamentos eletrônicos e não de modo presencial (Cassel & Symon, 2004).

### **3.4 Apresentação e caracterização da amostra**

No presentes estudo participaram 17 autoexpatriados, todos do sexo masculino (facto associado ao setor de atividade contemplado, fortemente ocupado por homens). Os indivíduos possuem entre 29 e 52 anos, com uma média de idades de 40,5 anos.

No que se refere ao estado civil, 11 entrevistados são casados, 2 mantêm uma relação estável (estão “comprometidos”), 2 são divorciados e 2 são solteiros. No que concerne ao número de filho(a)s, 15 participantes têm filhos, mas apenas 9 estavam a viver com os mesmos. Os restantes indivíduos encontravam-se a viver separadamente das suas famílias, i.e., da companheira e dos filhos.

Em relação à escolaridade, esta varia entre o 4<sup>o</sup> ano e o 12<sup>o</sup> ano. No que se refere à experiência profissional em Portugal, a generalidade dos entrevistados trabalhou previamente na área da construção civil em Portugal, ou em funções/serviços anexos a este setor, tais como de eletricista ou carpinteiro; porém, alguns dos inquiridos trabalhavam no setor de metalurgia.

Na tabela 2 é possível analisar com maior detalhe as informações sociodemográficas dos 17 autoexpatriados inquiridos, os quais assumem nomes fictícios por razões de confidencialidade.

<b>Entrevistados</b>	<b>Idade</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Filho(a)s</b>	<b>Idade quando Emigrou</b>	<b>Habilitações académicas</b>
<b>Vito</b>	52	Casado	1	40	7º ano
<b>Michael</b>	44	Divorciado	1	36	8º ano
<b>Sonny</b>	52	Casado	1	45	4ª ano
<b>Tom</b>	31	Solteiro	0	20	9º ano
<b>Fredo</b>	37	Casado	2	25	9º ano
<b>Peter</b>	41	Comprometido	3	31	12º ano
<b>Emilio</b>	40	Casado	2	38	9º ano
<b>Luca</b>	34	Solteiro	0	21	12º ano
<b>Salvatore</b>	36	Casado	2	30	8º ano
<b>Virgil</b>	41	Divorciado	1	28	9º ano
<b>Carlo</b>	36	Comprometido	3	23	8º ano
<b>Don</b>	46	Casado	2	35	6º ano
<b>Frankie</b>	37	Casado	2	27	6º ano
<b>Vincent</b>	36	Casado	3	23	8º ano
<b>Johnny</b>	44	Casado	1	34	6º ano
<b>Anthony</b>	29	Casado	1	20	9º ano
<b>Philip</b>	52	Casado	2	44	6º ano

**Tabela 1** *Caraterização da amostra do estudo*

## **4. Análise e Discussão dos Resultados**

A apresentação dos resultados divide-se em 4 categorias temáticas: as motivações para a autoexpatriação, as vantagens e desvantagens da autoexpatriação, o processo de ajustamento intercultural e, por último, o processo de SO vivenciado pelos inquiridos.

### **4.1 Vínculo contratual**

No que respeita ao seu vínculo contratual, nem todos os indivíduos conseguiram um contrato fixo e direto com a organização no momento em que começaram a trabalhar. Em concreto, alguns estabeleceram contrato com uma agência de trabalho temporário, a qual definia onde trabalhariam. Estes casos são peculiares, uma vez que nem a própria “obra” ou local da obra seria fixo, ou seja, poderiam trabalhar um dia num determinado local e no outro dia ser-lhes pedido para trabalharem noutra organização, num outro local completamente diferente. Porém, no momento da recolha de dados e da realização da entrevista todos se encontravam com um contrato fixo, celebrado com a organização. Por regra, enquanto não têm um contrato direto com a organização de construção, os trabalhadores são considerados ‘temporeiros’, termo usado em contexto mais informal; se o supervisor assim o pretender poderão ficar a duração total da obra, senão são chamados para outra(s) obra(s), com base nas necessidades existentes de trabalho comunicadas à organização de trabalho temporário.

### **4.2 Motivações para a autoexpatriação**

Dos 17 entrevistados, a maioria tomou a decisão de autoexpatriar para a Suíça com o intuito de melhorar a sua situação económica ou garantir melhores condições de vida – de maior independência e de maior folgo financeiro. Houve testemunhos de algumas autoexpatriados que preferiram ou “viram” a autoexpatriação como uma aventura, sobretudo quando numa faixa etária mais jovem (18-29 anos) – i.e., partiram com o objetivo de conhecer outros países, realidades e mentalidades. A maioria dos participantes contou com ajuda de familiares ou amigos que os acolheram na fase inicial ou que os ajudaram na procura de emprego, seja através de conhecimentos próprios na sua organização ou pelo apoio na entrega de currículos e no envio de candidaturas às organizações ou empresas de trabalho temporário.

<b>Categoria Temática</b>	<b>Dimensão de Análise</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Menções</b>
<b>Motivação para a autoexpatriação</b>	<b>Aventura</b>	Avaliação positiva	3
		Avaliação negativa	1
	<b>Razões económicas e financeiras</b>	Devido à situação de desemprego	6
		Procura de um melhor nível de vida	4
		Melhoria da situação económica	5
	<b>Experiência anterior noutro país estrangeiro</b>	Avaliação positiva	1
		Avaliação negativa	1

**Tabela 2:** Grelha de análise referente às motivações para a autoexpatriação

Poucos dos expatriados indicaram como motivo “aventura”, os que o assim indicaram vieram e arriscaram tendo trabalho e um contrato estabelecido em Portugal, o qual cessaram para poderem trabalhar na Suíça. Tal como indica Luca “Eu até tinha trabalho, mas queria conhecer um lugar diferente, queria sair do país - durante 1 ou dois anos”. Esta ideia também é transmitida por Tom:

*“À época, a empresa onde eu trabalhava em Portugal estava em risco de falência, que até acabou por fechar cerca de 1 ano depois. Eu como tinha aqui o meu irmão desde 2001, e consegui-me um contrato de trabalho, e eu aproveitei a oportunidade de trabalho para não cair no risco do desemprego (...) foi um bocado o espírito de aventura, experimentar algo novo, e como tinha um irmão para me apoiar. Tornou a decisão mais fácil.”*

Porém, neste estudo, e tal como evidenciado nos estudos mais direcionados para a autoexpatriação (e.g., Guo & Al Ariss, 2015), as razões económicas prevalecem como fator principal na tomada de decisão:

*“[A razão] foi a falta de trabalho (...). Porque a nível de trabalho aqui é muito bom, só que aqui estou a desempenhar um trabalho que não foi aquilo que eu estudei, não era aquilo que eu fazia em Portugal. Eu trabalhei muitos anos em Portugal, como electricista, toda a minha vida foi como electricista, e aqui estou a trabalhar nas obras.” (Michael)*

*“Na altura quando emigrei estava desempregado, trabalho não encontrava, apareceu a oportunidade e emigrei. Há sempre [dificuldades], uma pessoa vem para um país novo, tudo novo, que é mesmo assim, por mais que tenhamos ajuda. Quando estava em Portugal estava no desemprego, uma pessoa ia ouvindo ‘não’, e depois surgiu a oportunidade (...)” (Anthony)*

Paralelamente, alguns inquiridos procuraram a autoexpatriação como meio de melhorar a situação económica e financeira apesar de terem emprego em Portugal, pois consideraram que os seus objetivos pessoais dificilmente seriam alcançados mantendo o nível salarial. Por essa razão, estes entrevistados escolheram a Suíça para melhorar a sua situação financeira.

*“Eu cheguei a um ponto que me apercebi que aí [em Portugal] não tinha hipótese, ou seja, ter uma casa própria é um sonho e uma vida melhor - não quer dizer que uma pessoa pense mal ou que passasse necessidades em Portugal -, mas eu quero ter a minha própria casa. Então, decidi emigrar para ganhar mais um bocadinho a ver se conseguimos concretizar o que queremos [Emilio e a esposa], ter a nossa casa, e um futuro melhor para os nossos filhos.” (Emilio)*

De acordo com a literatura, há uma maior capacidade de adaptação destes indivíduos quando existe uma motivação pessoal, prejudicada pelo facto de obterem, muitas vezes, uma remuneração inferior ao expectável (Al Ariss & Crowley-Henry, 2013). Porém, como se demonstrou neste estudo, os autoexpatriados tomaram a sua decisão sem previamente realizarem uma pesquisa sobre o país, o que naturalmente levou a fracos/poucos conhecimentos sobre o país de acolhimento e, por essa razão, o nível de ansiedade ou receio/medo sobre a sua integração na organização tornou-se maior (Fu, *et al.*, 2017).

Alguns entrevistados indicaram ter tido experiências anteriores de expatriação voluntária, nomeadamente em Angola e França, todavia familiares influenciaram-nos a ir trabalhar para a Suíça para ficarem mais próximos de alguns membros da família:

*“Em Portugal não havia trabalho, não havia dinheiro junto. Com duas filhas pequenas tu tens que te fazer à vida. (...) Eu emigrei primeiro para Angola, e o meu irmão veio para a Suíça. Depois em Angola o país é um bocado complicado, até que o meu irmão [me convenceu] a ir para a Suíça. Depois estive aqui 5 anos até conseguir arranjar um trabalho estável, foi um pouco complicado.” (Carlo)*

### 4.3 Vantagens e desvantagens da experiência de autoexpatriação

Neste subcapítulo expõem-se as perceções dos entrevistados sobre as vantagens e desvantagens de trabalhar na Suíça. Tendo em conta as suas experiências, os entrevistados apresentaram seis indicadores que motivam a permanência no país de acolhimento. A maior capacidade económica adquirida graças à expatriação voluntária foi a vantagem mais mencionada. Dois entrevistados mencionaram mais possibilidade e facilidade em viajar. O convívio com supervisores, colegas de trabalho e contacto com outros autoexpatriados portugueses é indicado como vantagens de permanecer na Suíça.

Todos os entrevistados identificaram como desvantagem o facto de estarem longe da família. Esta informação encontra-se sintetizada na tabela 3.

<b>Categoria Temática</b>	<b>Dimensão de Análise</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Menções</b>
<b>Vantagens e desvantagens da atual experiência de autoexpatriação</b>	<b>Vantagens de trabalhar na Suíça</b>	Maior capacidade económica	17
		Avaliação Positiva	13
		Mais possibilidades de viajar	2
		Convívio com os supervisores	3
		Convívio com outros autoexpatriados	15
		Convívios na organização (jantares)	5
	<b>Desvantagens de trabalhar na Suíça</b>	Estar longe da família	17

**Tabela 3:** *Grelha de análise referente às vantagens e desvantagens da atual experiência de autoexpatriação*

A vantagem mais mencionada, decorrente da atual experiência de autoexpatriação, foi o aumento da capacidade económica e, conseqüentemente, a vantagem de poder oferecer aos filhos uma vida melhor. Unanimemente, o estar longe da família foi considerado como a maior

desvantagem. Outra vantagem referida foi a possibilidade de viajar, particularmente, pela Europa: “E tenho passeado bastante, tenho ido para a França, Inglaterra, tenho família por esses países todos, e vou passeando, eu acho que isso tem ajudado muito” (Michael).

Alguns entrevistados mencionaram que o convívio com colegas de equipa e supervisores, mas igualmente o convívio com outros autoexpatriados, ajudaram bastante na decisão de permanecer no país de acolhimento, i.e., a que não desistissem perante as adversidades e circunstâncias complicadas da vida no país de acolhimento, funcionando como uma rede de apoio informal.

*“A vantagem é sempre [a] de termos mais dinheiro ao final do mês. A desvantagem é estarmos sempre longe da nossa família (...) no início, tinha muitas saudades, e continuo a ter. Até tenho contacto todos os dias com ela [a filha], e com a minha mãe, que são as únicas pessoas que eu tenho lá [em Portugal]. Mas também com o tempo vamos aprendendo a lidar com a situação.”*  
(Sonny)

*“... a desvantagem é estarmos longe da família, principalmente pais, sogros, amigos, grandes amigos. (...) Sabia perfeitamente que aqui na Suíça os salários eram maiores, sim, mas o custo de vida que obviamente era maior, mais elevado, tudo mais caro naturalmente. Como eu tinha dito no início, eu vim aqui mais numa aventura, de conhecer um país diferente, conhecer a cultura, conhecer algo novo. E acabei por me adaptar e acabei por ficar aqui. Não vim para aqui pensando que iria enriquecer ou algo do género, simplesmente manter uma vida estável.”* (Tom)

Neste subcapítulo relativo às vantagens e desvantagens da autoexpatriação, para estes inquiridos, a vantagem ou o folgo financeiro que a expatriação voluntária lhes proporcionou é enunciado por todos como o maior benefício retirado desta experiência. Contrariamente, todos indicaram que estar longe da família é a maior desvantagem desta fase das suas vidas, apesar de alguns entrevistados terem a sua família próxima de si (nestes casos, filho(a)s e/ou companheiro(a)); a família alargada é igualmente mencionado, uma vez que, alguns inquiridos revelaram essa proximidade e dificuldade inicial que houve devido ao afastamento.

#### 4.4 O Processo de Ajustamento Intercultural

A próxima categoria temática, representada pela tabela 4, apresenta os principais indicadores de ajustamento intercultural, juntamente com os testemunhos dos inquiridos nas respetivas dimensões.

<b>Categoria Temática</b>	<b>Dimensão de Análise</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Menções</b>
<b>O processo de ajustamento intercultural</b>	<b>Ajustamento ao país</b>	Língua	17
		Clima	13
		Burocracia e alojamento	3
		Acesso ao trabalho	2
		Alimentação	4
		Diferenças Culturais	7
		Redes de Apoio Social – Redes Migratórias	6
		Perceção/opinião sobre os portugueses no país de acolhimento	17
		Avaliação sobre a sua adaptação - Positiva ou Negativa	11
	<b>Ajustamento de interação</b>	Relação com outros suíços, no contexto social	7
		Relação com portugueses, no contexto social	4
	<b>Ajustamento ao trabalho</b>	Relação com colegas	7
		Relação com chefias ou supervisores	12
		Integração na organização	12
	<b>Caraterísticas importantes para uma boa integração</b>	Motivação	17
		Adaptação	10
		Capacidade para Aprender	12

**Tabela 4:** Grelha de análise referente ao processo de ajustamento intercultural

Um dos indícios reveladores de sucesso na expatriação voluntária é representada pelo ajustamento cultural. O modelo de ajustamento intercultural engloba o ajustamento geral, de



interação e ao trabalho. O sucesso nestes três vetores está associado a atitudes mais positivas e diminuição do nível de stress agregado à autoexpatriação (Cao, Hirschi & Deller, 2012).

#### **4.4.1 Ajustamento ao país**

Os autoexpatriados, comparativamente aos nacionais do respetivo país de acolhimento, são obrigados a ultrapassar barreiras que vão para além da língua, mas igualmente de burocracia no que diz respeito à obtenção dos documentos oficiais e legais – cartão de identificação – que lhes faculta autorização para trabalhar e assinar um contrato de trabalho (Guo & Al Ariss, 2015). A ausência dos documentos legais também constitui entrave ao arrendamento de uma habitação própria, tal como igualmente mencionado pelos inquiridos.

##### a) Língua

A língua foi o elemento que os participantes no estudo consideraram ter dificultado de modo mais acentuado a integração no país de acolhimento. Estes autoexpatriados, mesmo após um período superior a 3 anos de estadia, continuam a ter alguma dificuldade em comunicar de forma eficiente, tal como descreve Johnny: “Agora melhorou um pouco, mas é muito complicado. Por exemplo, ir a um banco ou médico para falar alemão é muito complicado porque não é igual ao alemão que nós usamos na construção”. Note-se que a Suíça tem quatro línguas oficiais, sendo o alemão a língua oficial da região onde todos os autoexpatriados estavam a viver.

Na sua maioria, os indivíduos mostraram-se motivados em aprender e aperfeiçoar as suas competências linguísticas, tal como refere Vincent “Quando cheguei, quando estive sozinho, ainda fiz um curso inicial de alemão, mas depois começa a haver stress no trabalho”. Todavia, alguns entrevistados explicaram que o alemão nem sempre é a língua de comunicação entre colegas, e, por vezes, nem mesmo com o supervisor.

*“Agora a maior dificuldade que eu tive aqui na Suíça, foi aprender a falar a língua ou perceber a língua. Foi a maior dificuldade que eu tive. Não falo 100% o alemão, mas posso dizer que a conversa que estamos a ter agora consigo-a ter com uma pessoa suíça. (...) É assim na fase inicial: como sabem que não percebemos bem a língua, falavam [em alemão] e uma pessoa tinha que tentar entender, ou encolhia os ombros para mostrar que não entendia ou dizia que não, e aí sim, tentavam procurar ou o francês ou o italiano. Tive, por exemplo, um encarregado do meu grupo ou do grupo onde eu estava a trabalhar que não falava outra língua, mas tinha um*

*bloco e uma caneta, e que me fazia desenhos do material que eu tinha que ir buscar; mas procuravam uma forma de nos tentarmos ajudar e tentar perceber.” (Fredo)*

Tal como identificado, o idioma do país de acolhimento é uma dificuldade, o que demonstra uma necessidade de fornecer e promover cursos/formações nessa direção. Segundo os participantes no estudo, esta componente é percebida pelos seus supervisores como crucial, e apesar do esforço ao comunicarem noutra língua semelhante (o italiano ou espanhol), estes tendem a mostrar-se pacientes durante a fase inicial. Outra estratégia detetada é a possibilidade de trabalharem com um parceiro/colga de equipa que os possa, pela maior facilidade de comunicação, apoiar e explicar as técnicas de trabalho.

#### b) Clima

A condição meteorológica foi mencionada por treze inquiridos dado que esta é uma profissão que decorre frequentemente no exterior, pelo que os trabalhadores são obrigados a habituar-se ao clima. Atendendo a que todos tiveram experiência de trabalho em Portugal, e vários na área de construção civil, este foi um tópico recorrente, como explicou Johnny: “A neve, sem dúvida, o frio (risos). Sendo eu pintor em Portugal, se estivesse a chover trabalhava por dentro; aqui [Suíça] para a construção, esteja a chover ou fazer sol, se tiver que trabalhar na rua trabalha-se igual”.

As condições deste país são consideravelmente diferentes, particularmente no Inverno, uma vez que neve ou temperaturas negativas são muito frequentes.

*“Agora, a nível de temperaturas, é extrema: é no verão é para torrar, e de inverno é só se mexe os olhinhos, o resto está tudo gelado. É duro, no Inverno é muito duro, é muito complicado, e no Verão é também quase igual, as temperaturas são muito radicais, é muito frio e muito calor.” (Sonny)*

#### c) Burocracia e alojamento

Como terceiro indicador relativo ao ajustamento ao país, houve algumas menções relativas à burocracia e dificuldade em conseguir encontrar apartamentos/casas durante a fase inicial, sobretudo. Engloba-se neste indicador a obtenção do documento oficial de identificação, equivalente ao cartão de cidadão, o qual é necessário para abrir uma conta bancária, assinar um

contrato de arrendamento (para além do montante que é necessário para dar como garantia/depósito), e estabelecer o contrato de trabalho, tal como apontado por Froese (2012).

Todos os autoexpatriados elogiaram a rapidez na obtenção de documentação na Suíça, porém a dificuldade de um emigrante arrendar foi apontada como significativa.

De referir que alguns indivíduos assinam inicialmente contratos temporários ou de curta duração, o que leva a algumas reservas por parte dos senhorios. Uma vez que estes contratos com agências de trabalho temporário não garantem sempre um emprego fixo e rotineiro, o que gera algum receio em alugar por parte dos senhorios, por outro lado para os autoexpatriados vêm-se numa situação de maior dependência com alguns colegas ou familiares devido a estas dificuldades iniciais.

#### d) Acesso ao trabalho

Todos os participantes beneficiaram de apoio inicial por parte de familiares ou conhecidos, sendo que vários consideraram que essa ajuda, essa 'recomendação' que fizeram, os ajudou a conseguirem encontrar trabalho e, conseqüentemente, a assinar um vínculo contratual. Alguns indivíduos tiveram também o auxílio de familiares e amigos na realização do seu CV e na procura de trabalho, sobretudo em agências de trabalho temporário. Este acompanhamento foi considerado de extrema importância.

*“Vim através de um colega que me chamou, depois inscrevi-me aqui nas agências de trabalho. No início, encontrei para a minha profissão, mas eles diziam-me sempre, [que como] não tinha o ‘dutch’ - quer dizer, que não falava a língua alemã - não é possível te integrar aqui, eu ia a outras firmas pedir trabalho. Não tinha como me empregar. Depois foi quando o meu colega que me disse [para pedir em qualquer área], e realmente tinha razão, porque se eu não sabia falar, para trabalhar na minha área ou tinha que estar a ajudar alguém (...). É outro mundo, que não conhecemos, apanhar comboio para um lado, e hoje trabalhamos aqui, amanhã trabalhamos ali. Foi um receio, mas foi nisso de me perder, de não chegar ao sítio. Sempre com aquele medo de responsabilidade de não chegar a tempo ao trabalho, e de perder o trabalho.” (Sonny)*

#### e) Alimentação

O indicador relativo a possíveis diferenças na alimentação ou modos de cozinhar foi considerado por poucos inquiridos, uma vez que na fase inicial poucas oportunidades tinham para descobrir a cozinha local, habituando-se a cozinhar as próprias refeições. Ainda assim, alguns indivíduos apontaram dificuldades nas compras semanais pelo preço elevado e pelas diferenças nos produtos disponíveis (por exemplo, não se encontra carne e peixe fresco em todas as cadeias de distribuição ou redes de hipermercados): “no início [não conseguia] comer nada!” (Anthony); “preços são exorbitantes, comparados [com Portugal]” (Emilio).

#### g) Diferenças culturais

No que diz respeito às diferenças culturais, muitos destes autoexpatriados reconhecem que existem óbvias diferenças culturais, admitindo que sentiram, sobretudo, um choque na forma de organização do país e de ser e estar dos suíços. Peltokorpi e Froese (2009) advogam que os autoexpatriados têm maior facilidade de se integrarem e ajustarem, devido a um interesse prévio e ao networking que foram realizando durante a fase de pesquisa antes da mudança para o país de destino, mais ao nível do ajustamento de interação. Estas diferenças culturais exigiram da parte dos entrevistados esforços de adaptação e compreensão das normas e regras nacionais

*“A cultura é diferente. Para mim, foi mais difícil entender um bocado a cultura deles, a forma de ser deles. Nestes países, digamos Suíça, França ou Alemanha, há um maior hábito de utilizar a bicicleta, por aqui (Portugal), [...] os transportes públicos o uso é maior. E temos uma rede muito mais vantajada [na Suíça].” (Peter)*

#### h) Redes de apoio social – Associações Migratórias

É comum a existência de associações de emigrantes ou de grupos informais de autoexpatriados que se reúnem com alguma frequência para auxiliar no processo de ajustamento do recém-chegado (Hakak & Al Ariss, 2013). No presente estudo, todavia, todos os indivíduos indicaram que não pertencem a uma associação de emigrantes, embora alguns inquiridos tenham referido que costumam frequentar restaurantes portugueses, o que poderá proporcionar redes informais de apoio. Por exemplo, para Michael tal foi importante para poder conhecer indivíduos na mesma situação.

Por outro lado, alguns participantes consideraram que a presença nas associações de apoio a emigrantes não lhes traria benefícios no contexto de trabalho ou pessoal, “não, não estou inscrito. Porque não sei até que ponto, isso seja benéfico ou rentável” (Luca).

i) Perceção/opinião sobre os Portugueses no país

Os entrevistados concordaram que os portugueses são “bem-vistos” na Suécia, referindo-se à capacidade de trabalho, à organização e à adaptação ao trabalho. Porém alguns entrevistados mencionaram que a opinião a respeito dos portugueses poderia ser melhorada se os autoexpatriados portugueses revelassem maior esforço para aprenderem a língua de modo a não dependerem de outros colegas, seja na vida pessoal e/ou profissional.

*“Simplesmente há uma grande percentagem de portugueses, que ou porque não têm interesse ou porque têm mais dificuldade em aprender a língua (...) É dos poucos pontos negativos que eu vejo aqui na nossa integração geral.” (Tom)*

*“Se nos integrássemos mais aqui, logo que chegamos a ir logo para a escola, e não estar à espera um ano ou dois, se nós integrássemos logo na escola, se calhar teríamos mais oportunidades. Eu não digo muita à cultura, à língua deles [adaptação], eramos capazes de ter outros benefícios.” (Philip)*

j) Avaliação sobre a sua integração/adaptação (positiva ou negativa)

A generalidade dos participantes no estudo considera que, presentemente, se encontra bem integrada e numa situação estável, como ilustra o seguinte parecer:

*“Não, por acaso integrei-me bem porque estive sempre bem, e aliás perto de pessoas portuguesas também, e de espanhóis e até foi mais fácil. Neste momento, estou a mudar até todas as semanas, mas também posso andar sozinho a trabalhar numa obra. Eu faço parte de acabamentos na construção civil e muitas vezes eu trabalho sozinho.” (Johnny)*

Porém, na fase inicial este não foi o caso para alguns entrevistados, os quais reconheceram receios iniciais que lhes marcaram e que se revelaram, por vezes, difíceis de superar.

*“No primeiro ano a gente não conhece as palavras e tem que se aprender; a gente começa primeiro a aprender em italiano, e depois começa a aprender em alemão o nome dos materiais,*

*do trabalho, das ferramentas. O primeiro ano foi complicado, há sempre algum que fala português ou italiano, que ajuda as pessoas a integrar-se. Mas quando já se trabalha sozinho, já tenho que lidar mais com os patrões que só falam alemão, praticamente. Falam, alguns, um pouco italiano, português, mas é pouco.” (Virgil)*

*“O medo principal quando cheguei cá à Suíça, era mesmo da cultura, de língua que é completamente diferente, nós estamos habituados a um sistema de vida em Portugal que aqui não funciona. (...) Ao início, custou, aqui vai-se comprar qualquer coisa ao hipermercado, os preços são exorbitantes comparados, tudo bem que o ordenado é maior, mas nós não estamos habituados a nível de preço. Chegar a um domingo, em Portugal é típico ir até ao Shopping, aqui está fechado. Foi positiva, mas fácil, não foi, ao início.” (Emilio)*

Alguns autoexpatriados entendem que algumas dificuldades permanecem mesmo depois de algum tempo a trabalhar na Suíça, como explica Peter: “E acho que ainda continuo a ter [dificuldades]. Porque é um país novo, cultura diferente, é tudo novo, além de conhecer uma ou duas pessoas, é tudo diferente, não tem nada a ver.”

O ajustamento intercultural para estes autoexpatriados revelou-se particularmente difícil no aspeto comunicativo – aprendizagem da língua -, que se revela de extrema importância não apenas no contexto de trabalho, mas sobretudo no contexto de ajustamento geral à sociedade que dificultou no período inicial a sua independência.

Em suma, estes autoexpatriados consideram-se bem integrados, apesar de alguns impedimentos – em particular, a língua, fator que afeta a integração do indivíduo em todos os vetores do ajustamento (ao país, de interação, ao trabalho), o que está em concordância com estudos anteriores (Froese, 2012; Selmer, 2006). O interesse ou uma obrigação financeira parece ter levado estes indivíduos a permanecer no país de acolhimento, mesmo quando as situações não se revelaram fáceis de lidar no trabalho. Em particular, um dos inquiridos (Vito) revelou que a sua permanência durante um maior período de tempo se deveu à necessidade de pagar os estudos dos filhos, apesar de a sua experiência enquanto expatriado voluntário ter sido difícil de gerir.

#### **4.4.2 Ajustamento de Interação**

##### a) Relação com outros suíços no contexto social

Relativamente ao ajustamento de interação, caracterizado pelas relações criadas ou estabelecidas com nacionais do país de acolhimento (Froese, 2012), obtiveram-se respostas distintas. Alguns participantes indicaram que conseguiram socializar e interagir facilmente com

nacionais, sobretudo devido ao contexto de trabalho: “Sim, porque a gente ganha uma amizade, uma cumplicidade” (Johnny); “Ajudamo-nos mutuamente tanto no trabalho, como na vida privada, fora do local de trabalho” (Philip). Outros autoexpatriados a socialização e a interação nem sempre foram fáceis devido ao facto de as suas experiências de trabalho com os colegas não terem tido um perfil positivo.

Em todo o caso, os inquiridos consideraram que após a fase inicial, mais desconfortável na interação com os suíços, de um modo geral os supervisores/chefes de equipa ajudavam e acompanhavam-lhes, tendo em alguns casos sido criadas relações de amizade extratrabalho.

#### b) Relação com outros portugueses no contexto social

A relação dos participantes no estudo com outros portugueses decorre maioritariamente em contexto de trabalho e ao fim-de-semana.

*“Sim, aqui também é normal [o convívio com os colegas]. Pelo menos, com portugueses, e os próprios colegas de trabalho, a gente faz qualquer coisa. Não é possível neste momento, que a gente não pode fazer os ajuntamentos, mas [senão a ] gente convive sempre porque tem também temos centros portugueses onde a gente se junta para beber e conversar ...” (Fredo)*

Na fase inicial de experiência no país, este convívio foi importante para o entrevistado poder conhecer outras circunstâncias e oportunidades de emprego.

### **4.4.3 Ajustamento ao Trabalho**

No contexto profissional, as relações estabelecidas com os colegas e/ou supervisores podem moldar a sua presença na organização. Um autoexpatriado encontra-se numa posição mais vulnerável, devido a possíveis casos de discriminação ainda no momento de recrutamento e seleção (Hakak & Al Ariss, 2013).

#### a) Relação com os colegas

Os inquiridos indicaram existir uma relação de cooperação e entreajuda com os colegas, mesmo colegas de outras nacionalidades.

“Sim, convivo muitas vezes com o meu grupo de trabalho ou com pessoas que trabalham na mesma empresa. Ao fim-de-semana, convivemos e fazemos festas, jantares. Neste momento, não dá por causa da situação [em] que estamos. [Relativamente] ao trabalho ter pessoas de nacionalidades diferentes para mim é-me indiferente, seja da Jugoslávia ou da Itália ou de Espanha. Para mim, considero todas as pessoas iguais, porque todas as que estão a trabalhar estão-se a esforçar, a lutar para ter um nível de vida bom, e são pessoas que ouvem e trabalham e respeitam.” (Emilio).

Todavia, alguns indivíduos relevaram que essas relações são meramente profissionais, de contexto de trabalho, não havendo facilidade em criar laços mais estreitos.

*“O trabalho com outras nacionalidades, às vezes é útil, outras vezes não é. É útil porque uma pessoa vai-se desenvolvendo mais, outras vezes não [o é] porque uma pessoa não compreende o alemão, e suponhamos [que] estás a falar para um jugoslavo, o que é que tu entendes? Às vezes não é muito útil estar a trabalhar todos em conjunto; quando uma pessoa, neste caso, um de nós, que não fala o alemão, a língua deles também não a vamos compreender e eles não vão compreender a nossa, se nós não compreendemos o alemão é sempre um bocado difícil. Enquanto se trabalhar com um espanhol ou um italiano, já uma pessoa tem mais facilidade de integração nesse grupo.” (Philip)*

#### b) Relação com chefias ou supervisores

O relacionamento estabelecido com a chefia é, igualmente, percebido como positivo. Com base na sua experiência, os entrevistados consideram que os supervisores/chefes de equipa tendem a ajudar, tanto nas tarefas como pessoalmente, nomeadamente através de incentivos para cursos de línguas de modo que possam evoluir. Apesar de nos primeiros meses não revelarem muita confiança no trabalho do autoexpatriado, com o evoluir do tempo os supervisores acabam por apresentar uma reação positiva sobre o trabalho daqueles.

*“Mas sim, normalmente, aqui eles [os supervisores] tentam ajudar e tentam fazer perceber como é que funciona; e caso haja uma pessoa que não fala a mesma língua que nós [e] como nós não conseguimos perceber, então aí sim [como aconteceu comigo], eu tinha um encarregado geral [que] tinha um bloco e uma caneta ou lápis e que me fazia desenhos do material que necessitava e comecei a perceber, com o desenrolar do tempo consegui-me encaixar um bocadinho.” (Emilio)*

*“[Eu] posso dizer que uma boa parte, que eu quando vim para aqui trabalhei sempre com suíços [e] com albaneses, mas aí falavam em italiano para perceber melhor. Depois [trabalhei junto com] um suíço, um senhor já com uma certa idade, e tinha que aprender,*



*ele não sabia falar italiano, e tive que me esforçar. Se a gente se retrai e não quer e tem medo de falar, é normal que seja um bocadinho mais difícil de aprender.” (Vincent)*

#### c) Integração na organização

Apesar de alguns pareceres discordantes, na generalidade os participantes no estudo consideraram-se bem integrados na organização de trabalho, ainda que alguns sublinhem as dificuldades de comunicação.

*“Sim, neste momento sim [sinto-me integrado]. É totalmente diferente, uma oportunidade, não tem nada a ver com o outro trabalho, em questões de horário, de stresse, de colegas, porque colegas portugueses na outra firma não eram colegas. Sim, tanto que o motivo que eu fui despedido foi por causa do encarregado (...).” (Vincent)*

*“Eu não encontrei muitas diferenças [com o método de trabalho comparativamente com Portugal] porque eu sempre trabalhei com firmas grandes, obras grandes, principalmente do Estado. Aqui, praticamente, faço o mesmo trabalho, a principal diferença que existe é a nível de recursos humanos, que aqui é muito maior, uma obra que em Portugal se trabalha com um grupo de 3 ou 4 pessoas, aqui estamos 20. A nível de custos, orçamento em Portugal faz-se uma obra nas mesmas condições ou se calhar até melhores, por metade do preço que se faz aqui. Aqui é caríssimo.” (Luca)*

#### **4.4.4 Caraterísticas importantes para uma boa integração**

A boa e rápida integração e adaptação do autoexpatriado requer certos atributos de personalidade e competências (Hakak & Al Ariss, 2013), tal como apontado pelos participantes no estudo. Existem elementos que auxiliam e promovem uma melhor e mais rápida integração, sendo a mais citada, na literatura e indicada como relevante, o apoio organizacional é promotor de um melhor ajustamento no local de trabalho. Por outro lado, as competências linguísticas e o apoio familiar, estando próximos ou afastados geograficamente relevam-se como os indicadores que mais impulsionaram a sua integração geral e de interação (Froese, 2009).

#### a) Motivação

*“Tem que haver esforço. Não é fácil, mas o ponto fundamental de não “ser fácil” é estarmos longe de Portugal, esse é o pior mesmo, porque gostamos de Portugal, eu gosto e a minha mulher gosta de Portugal, mas a vida não é fácil em todas as maneiras, não é. Não podemos*

*pedir tudo. Mas [sempre] com vontade, com vontade de aprender isso, sem dúvida. Mas que ajudasse um bocado é sempre bom, e que venha com vontade (...)*” (Anthony)

## b) Adaptação

*“Eu sugiro: ter vontade de o fazer e querer; ninguém obriga a dar nada, agora quem vem de novo e quer ter um nível de vida diferentes, ter muita vontade e muita coragem, para vir para um país diferente; deixando família e muita coisa para trás. E depois mudar porque automaticamente uma pessoa que muda de Portugal para a Suíça tem que pensar as coisas de maneira diferente.”* (Emilio)

*“Ao princípio [sim] vimos com o sistema de Portugal, [mas estamos] num país estrangeiro, tu é que tens que te adaptar ao sistema deles, não é eles ao teu. Aí está o problema de muitos emigrantes, que vem, [mas tu é] tens que te adaptar às regras do país e às condições do país e ao sistema do país, é um exemplo.”* (Frankie)

*“Eles aqui eles pagam os bons ordenados [mas] há pessoas que pensam que para ganhar dinheiro na Suíça vão para uma obra e tem que estar como estátuas. Isso na realidade são os encarregados, e depois é preciso chamar a atenção porque essa pessoa está a falhar. Eu graças a Deus, em 7 anos que estou aqui, nunca fui chamado à atenção porque faço a minha parte, se me mandarem limpar ou varrer ou qualquer coisa, a gente não pode dizer a eles que ‘não’, porque a gente está ali é para isso. E há pessoas aqui que se sentem com vergonha de varrer ou de pegar uma garrafa vazia do chão, e eles nem gostam que nós digamos que não. Há pessoas que são postas de parte devido a isso, a serem teimosos. Aqui a gente tem que aceitar porque quem manda são eles, ou bem-mandado ou malmandado, eles é que mandam, e a gente não pode recusar sequer.”* (Fredo)

## c) Capacidade para Aprender

Esta proatividade notou-se sobretudo na questão da língua e com o intuito de melhorar a sua comunicação com os colegas e de melhor se integrar.

*“A principal dificuldade, é, ao início, a língua apesar de existir muita comunidade portuguesa, no meu caso, eu nunca trabalhei com portugueses, e como tal a língua foi o problema. Eu sabia inglês, e um pouco de francês, mas há muitas zonas aqui que não serve de nada. Eu nunca tirei curso nenhum; eu aprendi a língua digamos como que [sozinho] através dos colegas perguntava e repetia a informação. Quando eu não percebia, eu pedia à pessoa para me escrever e/ou traduzia para português, e foi assim que eu aprendi.”* (Luca)

*“Eu vim com ajuda de amigos e trabalho com amigos. Não foi tão difícil, claro que tem que se aprender... não foi assim muito difícil, porque trabalho com muitos portugueses e também trabalho com alguns suíços, mas também existe um bom ambiente. Não estranhei, claro, o primeiro e o segundo dia, é normal, não se conhece as pessoas, mas a partir do momento em que se conhece as pessoas, e as pessoas nos tratam bem, não foi difícil. Felizmente! Não quer dizer que aconteça com toda a gente, como é óbvio. E as pessoas não são iguais.”* (Salvatore)

#### 4.5 O Processo de socialização organizacional vivenciado pelos entrevistados

Este subcapítulo debruça-se sobre o processo de SO vivenciado pelos inquiridos, assim como sobre as estratégias proativas que estes adotaram nessa fase. A tabela 4 apresenta a grelha de análise com as medidas e estratégias implementadas durante esta fase.

<b>Categoria Temática</b>	<b>Dimensão de Análise</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Menções</b>
<b>O processo de socialização organizacional vivenciado pelos entrevistados</b>	<b>Acolhimento e adaptação</b>	Apresentação no primeiro dia	7
		Acompanhamento do supervisor na fase inicial	9
		Ajuda por parte dos colegas em questões linguísticas	14
		Diferenças notadas na organização do trabalho	17
		Formações/cursos oferecidos ou promovidos pela organização	13
	<b>Perspetivas de progressão na carreira</b>	Confiança no trabalho desempenhado, por parte da chefia	13
		Oportunidades de promoções para cargos de chefia ou supervisão	8
		Existência de avaliações de desempenho	10
		Possível discriminação no momento de escolha para uma eventual promoção	10
	<b>Estratégias Proativas</b>	No conhecimento da organização e dos colegas	10
		Na realização das tarefas	6
	<b>Ajuda dos colegas na aprendizagem das tarefas</b>	Sentimento de pertença à equipa	13
		A importância da ajuda dos colegas	15
		Ajuda insuficiente	2
		Avaliação positiva ou negativa	13

Tabela 5: Grelha de análise referente ao processo de SO vivenciado pelos entrevistados

Embora a expatriação voluntária seja uma temática cada vez mais abordada na literatura, o estudo da auto expatriação em gestão de recursos humanos ainda necessita de mais contributos sobretudo na sua adaptação e nas dificuldades vivenciadas (Guo & Al Ariss, 2015; Hakak & Al Ariss, 2013). É necessário, talvez, um maior conhecimento sobre as dificuldades sentidas por estes AE e implementar medidas de modo a que a sua integração seja melhorada, sobretudo pelas organizações que os contratam.

Segundo a literatura, o apoio por parte de colegas e supervisores é importante no ajustamento e na interação e adaptação ao país de acolhimento, no sentido em que muitos expatriados criam laços fortes no local de trabalho, onde passam quarenta ou mais horas de trabalho semanalmente (Chang, Chin, Lee & Chung, 2020). No presente estudo, o foco incidiu sobre expatriados numa área profissional menos qualificada, o que tornou complicada a análise, uma vez que as motivações, sobretudo económicas, ditaram a necessidade de os indivíduos se manterem ou acomodarem em empregos que não os satisfaziam. Assim, apesar da sua motivação, registaram-se testemunhos de dificuldade inicial de socialização, o que funcionou como fator desmotivador (Froese, 2009). Note-se que o sucesso neste processo de ajustamento dita, frequentemente, a permanência dos AE na organização e, simultaneamente, no país de destino (Nolan & Morley, 2013).

#### **4.5.1 Acolhimento e Adaptação**

##### a) Apresentação no primeiro dia

Relativamente ao primeiro dia de trabalho na organização, alguns colaboradores indicaram ter decorrido uma conversa com o supervisor, em alguns casos para este perceber quais os conhecimentos do trabalhador, como descreveu Philip:

“Sim, tivemos que ir falar com o chefe e dizer o que sabíamos, o que não sabíamos e depois, a partir daí, ele manda-nos para o trabalho que queria e punha-nos à prova - se sabe ou não sabe. E depois, mediante aquilo que uma pessoa [faz e] as funções que se desempenha, eles iam ver quais eram os melhores trabalhos, os trabalhos mais adequados”.

De seguida, é comum existir uma apresentação rápida aos colegas, geralmente no intervalo, começando depois a trabalhar imediatamente.

*“Na altura quando vim, o grupo era pequeno, [estávamos] dentro da barraca [e] quando cheguei estava logo toda a gente e ficou toda a gente a conhecer-me.” (Anthony)*

*“Há uma apresentação [entre] o responsável e o [colega] com quem a gente está a trabalhar, normalmente no primeiro dia vai-nos apresentar, vai-nos levar à obra, e vai-nos apresentar aos colegas, ao encarregado normalmente sim. Ou o encarregado, depois vem o encarregado, apresenta-nos aos colegas, funciona assim.” (Vincent)*

#### b) Acompanhamento do supervisor na fase inicial

Segundo os participantes do estudo, nem todos beneficiaram de um acompanhamento particular do supervisor, no entanto os inquiridos indicaram que a qualquer momento ele estava disponível para ajudar ou tirar dúvidas, como relata Salvatore: “Se for preciso até ligam [no meu caso] para perguntar se está tudo bem [...]. Eu estou a falar da empresa onde eu trabalho, há uma grande proximidade entre os chefes e os funcionários, e estão sempre prontos a ajudar”.

Nos casos descritos, a língua não foi um entrave dado que o supervisor se mostrou acessível para ajudar em qualquer questão falando em outra língua (francês, espanhol ou italiano).

*“Se [ele] percebe que você não está a entender nada do que ele está a dizer, ele tenta ajudar, e falar noutra língua, mesmo que não saiba muito bem ...ele tenta sempre explicar, acho que esse não é o problema”. (Luca)*

*“Sim tive ajuda. Principalmente do meu chefe que me ajudou bastante, às vezes, falava em alemão e depois se eu não percebia ele tentava traduzir em italiano, e a gente íamos tentando entender.” (Johnny)*

#### c) Ajuda por parte dos colegas em questões linguísticas

A maioria dos entrevistados revelou que o acompanhamento e a ajuda dos colegas foram cruciais no entendimento do funcionamento da organização, das características do trabalho, e das idiosincrasias do país de acolhimento, tal como sugerido pela literatura (Saji & Nair 2021). Em alguns acasos, esta interação prolongou-se no contexto pessoal, com convívios fora do local de trabalho, sobretudo aos fins-de-semana, promovendo o ajustamento intercultural.

*“Eu quando vim para a Suíça trabalhei com um grupo todo só [de] alemães e suíços, não se falava outra língua que não o alemão. Mas sempre me ajudaram, sempre sem problemas, [pois] com as novas tecnologias há tradutores, há tudo, e ajudaram-me a nível de língua. Neste*

*momento, eu estou com um grupo completamente diferente, mudei de firma, também subi de posto. Estou mais integrado, tenho um grupo que me apoia e eu apoio-os.” (Luca)*

*“Sim, tentavam ensinar e lembro-me, também, muitas das vezes, pegavam em mim pela mão como se pega um bebé para ajudar a caminhar ou andar, e diziam ‘é isto’ muitas vezes. Eu fui muito bem-recebido aqui na Suíça, e nota-se que as pessoas aqui querem ajudar, e sabem que uma pessoa para vir do nosso país para aqui, vai porque tem dificuldades, e automaticamente tentam ajudar. É assim, nem todos os casos são iguais, [mas eu] vim aqui para a Suíça [e] tive bastantes ajudas aqui na Suíça – ajudas em relação a tentar explicar, em relação a perceber as coisas, mas eu estou a falar por mim, sinto que fui bem recebido, houve muitos que me ajudaram e nunca tive ninguém que falasse mal, ou que deixasse de falar para mim porque eu não entendia. Na altura, toda a gente tentava explicar e tentava fazer perceber as coisas.” (Emilio)*

#### d) Diferenças notadas na organização do trabalho

Os entrevistados concordaram unanimemente que a organização no local de trabalho é melhor do que aquela que já tinham experimentado noutras organizações de construção civil, i.e., fora da Suíça. A exigência horária – “Nós temos um horário, como se diz ‘relógios suíços’ de tão rigorosos que são, há uma coisa que é essencial: é chegar a horas ao trabalho. O horário é para cumprir!” (Luca) – aliada ao método de organização foi a combinação mais citada. Por organização referiam-se a um estabelecimento claro das tarefas a realizar no dia e a um maior controlo do trabalho (sobretudo em alguns cargos, verifica-se a necessidade de tirar fotografias ao trabalho de modo a que fique registado digitalmente para a organização).

Também reconhecido foi o minucioso planeamento da obra, com um cumprimento rigoroso da cronologia de trabalho, sobretudo no caso de obras de grande dimensão.

*“Noto, principalmente, uma das coisas que aqui existe é muita mais [preocupação com] a segurança. Depois, a nível de maquinismo, uma pessoa precisa muitas das vezes, não tem que trabalhar tanto à mão, tem máquinas quase para tudo. Enquanto aí [em Portugal] muitas das vezes não as tem.” (Philip)*

*“Ele (o supervisor) é que organiza tudo, praticamente; eu só tenho que fazer um relatório do trabalho que eu fiz, as horas, e marcar o material que eu utilizei e gastei. E agora tem que ser tudo feito no iPad. Tirar fotos de tudo o que a gente faz, eles gostam de ter as fotos do que a gente faz. É diferente, eles aqui são um bocado mais organizados, acho eu, são um bocado mais exigentes também, mas a firma que eu trabalhava em Portugal era também uma boa fábrica, uma metalúrgica, também era muito organizada. Mas tinha que fazer muito mais horas lá (em Portugal) que aqui. Trabalhava ao sábado, e aqui só trabalho de 2ª a 6ª feira. Mas eu acho que as coisas são muito organizadas aqui, eu acho, são mais exigentes, ‘apertam mais com a gente’.” (Virgil)*

e) Formações/cursos oferecidos ou promovidos pela organização

As formações indicadas durante as entrevistas referem-se a tópicos de segurança e saúde no trabalho (sobretudo em obras de grande dimensão é necessário o conhecimento de regras nacionais e também formações de reanimação), que são oferecidas anualmente, no mínimo, pela organização e são usualmente traduzidas em algumas línguas.

Em alguns casos, as organizações também oferecem cursos de alemão – mais frequentemente alemão de iniciação –, disponibilizados em horário pós-laboral. Uma experiência diferente foi relatada por Philip, que teve uma oferta para fazer uma formação técnica em Portugal paga pela organização (apenas a formação foi remunerada). Caso semelhante é o de Johnny que teve a formação de gruista também oferecida pela organização. Estas formações com objetivos particulares demonstram o interesse da organização na formação contínua dos seus colaboradores e na excelência do seu trabalho (Shao & Al-Ariss, 2020).

*“Na firma que eu estou, a nível de curso de alemão, eles nem sempre dão. Mas a nível de cursos em geral eles dão; a nível de segurança é todos os meses que a gente faz os cursos de segurança e assina um papel no final. E a partir de aí, se eu cometer aquele erro do curso que eu fiz, eu sou despedido por que eu fiz o curso, para eliminar o máximo de acidentes na construção civil. Eu falo por mim, eu não posso falar pelas outras pessoas, porque também não conheço outras firmas. Mas na firma que eu estou, eles mandam a gente fazer, por exemplo, cursos que é mesmo para evoluir e para subir na carreira.” (Carlo)*

*“Nós através da empresa, nós podemos inscrevermo-nos numa escola, e existe uma espécie de fundos para cursos direcionados aos trabalhadores, em que a empresa paga entre 50% - 100% desse curso. A última que tive até foi uma formação de reanimação, no caso de paragem cardíaca... existem muitas oportunidades.” (Peter)*

#### **4.5.2 Perspetivas de progressão na carreira**

A necessidade de uma abordagem, em gestão de recursos humanos, mais inclusiva em casos em que a presença de autoexpatriados no mercado de trabalho é relativamente poderosa e influente, e que deveria lutar por práticas organizacionais mais igualitárias (Guo & Al Ariss, 2015). O caso da Suíça, onde anteriormente já se indicou que é um país multicultural que aposta na aceitação destes indivíduos, deveria, todavia, procurar implementar práticas no longo prazo que possam garantir um maior empenhamento organizacional (Jones, 1986), uma vez

que em alguns testemunhos os autoexpatriados indicam que a própria organização como que assume que a pessoa não poderá progredir na sua carreira, demonstrando uma falta de confiança no colaborador.

a) Confiança no trabalho desempenhado, por parte da chefia

Este indicador colheu respostas diversas, no sentido em que alguns participantes relevaram ignorar se os supervisores estavam satisfeitos com o seu trabalho, enquanto outros inquiridos admitiram que lhes é reconhecido o seu bom trabalho.

*“Não tenho queixa do meu [supervisor], diz-me ‘obrigado’ muitas vezes, mas eles não ... e até tenho uma situação disso que fiz um trabalho, por acaso fiz isolamento no teto, e era um bocado difícil, já tinha os tubos e tudo. Depois estive a falar com o arquiteto, tivemos 2 horas a discutir como é que fazemos aquilo; passadas duas horas, o arquiteto foi-se embora, e eu comecei a fazer com o meu colega, mas fizemos tudo ao contrário do que ele tinha dito, mas para a gente estava bom. E depois mais tarde perguntei ao filho do arquiteto que trabalha com a gente ‘o que é que o pai o tinha achado’, o pai tinha mandado um e-mail para a firma, a dizer que estava muito bom, melhor que o que tínhamos falado, e para dizer obrigado e que gostou do nosso trabalho. Eu soube porque o filho me disse, porque o chefe não diz nada. Essas coisas não, eu não tenho queixa, mas sei que eles não chegam, eles dão-te valor, mas não é a falar, claro que era sempre bom ouvirmos, dá sempre muita mais vontade de fazer as coisas.” (Anthony)*

b) Oportunidades de promoções para cargos de chefia ou supervisão

No caso dos autoexpatriados, estas oportunidades de progressão de carreira são limitadas, no sentido em que a não proficiência do alemão, falado e escrito, limita a possibilidade de crescimento dentro da organização, como explicou Luca.

*“Uma pessoa pode vir para aqui como ajudante de obras, e se tiver interesse e vontade, se for novo e quiser lutar pode chegar a um encarregado. Aqui dão muitas ajudas e dão muitos cursos pagos pelas empresas. Quem tem vontade de crescer e vontade pode crescer.” (Emilio)*

*“Considero [que existam oportunidades de carreira]. É difícil, mas se um português vier para aqui, e que seja trabalhador e que tenha oportunidades para tirar cursos, eu acho que a chave para subir de carreira é a língua. [Eu] acho que os cursos que eles dão é benéfico, as pessoas aprenderam a língua, é o principal – saber ler e escrever. Não basta falar. Aqui o saber ler e escrever é fundamental.” (Salvatore)*



c) Existência de avaliação de desempenho

Alguns indivíduos reconhecem que a organização realiza avaliação de desempenho, e embora não conheçam os resultados desse exercício, tal é entendido pelo aumento salarial que poderá existir decorrido o ano. Por outro lado, existem organizações com um processo de avaliação de desempenho mais formal, e que após a sua conclusão enviam a análise ao colaborador. Tal é uma excelente forma de ficar a conhecer possíveis aspetos a melhorar, o que ajuda na evolução do trabalhador, assim como prática crucial para sentir que o seu trabalho é reconhecido.

*“Existe, uma avaliação que é feita sempre pelo chefe principal da equipa, que, no meu caso, acima de mim tenho dois; e é feita uma avaliação contínua todos os dias, uma mensal e depois é feita uma anual. Essa anual é apresentada ao próprio trabalhador. Ele faz uma avaliação que manda diretamente para o escritório, para os responsáveis da firma, e depois essa avaliação é-nos mostrada a nós.” (Luca)*

*“Isso todos os anos cada trabalhador é avaliado pelo seu cabo, pelo menos na minha firma é assim. Todos os anos em outubro a gente é chamada ao escritório, pelo nosso cabo, que é ele que avalia a gente. Junto com o nosso chefe da empresa, e ele é que avalia e faz a avaliação nossa, e a seguir as firmas dão um aumento ou não dão. Depende da avaliação que tiver.” (Carlo)*

d) Possível discriminação no momento de escolha para uma eventual promoção

Em estudos anteriores de Dietz (2010) e Hakak e Al Ariss (2013), referidos por Guo e Al Ariss [2015] demonstrou-se a existência de casos de discriminação ou crenças estereotipadas podem gerar resultados impeditivos e desvantajosos para os autoexpatriados. Os expatriados entrevistados sofreram algumas manifestações de discriminação do tipo indireto comparativamente a outros colegas, sobretudo de nacionalidade suíça, pois estes último têm um melhor conhecimento da língua.

*“Existe uma pequena diferença [no tratamento], mas eu penso que isso tem a ver [com o facto de nós] não termos um bom idioma como os suíços, por exemplo. Porque nós não podemos fazer certos trabalhos que os suíços podem, porque eles percebem a língua, podem telefonar a perguntar alguma dúvida por telefone. Às vezes as pessoas dizem que é discriminação, mas eu acho que é conhecimento que eles têm a mais que nós.” (Michael)*

*“Eu sou tratado com respeito. Eles [os supervisores], às vezes, muita paciência têm [eles] connosco que nós, na grande parte dos portugueses, eu e os outros, é para saber o que é um martelo e uma tábua e pouco mais interessa saber; eles querem explicar coisas e a gente também não compreende. Eu só tenho a dizer que tenho sido bem tratado.” (Carlo)*

*“Não, eu acho que estamos bem integrados, penso. Pode haver alguma discriminação, mas são coisas que as pessoas têm razão, mas depois têm que ficar ‘calados’ e têm que aguentar porque a gente aqui não pode responder muito a eles, porque eles estão no país deles, é diferente. E eu sei de pessoas que aguentam para não serem mandadas embora da firma. Aqui desde que a gente cumpra o nosso trabalhinho e faça aquilo que eles mandam, eles não vão contra nós porque não têm motivos para isso. Se eles se virarem assim, eu penso que eles acabam por ficar sós, e raça como a gente eles não vão encontrar!” (Fredo)*

#### **4.5.3 Estratégias Proativas como auxílio na integração do indivíduo**

Em ambos os indicadores, as características pessoais e de personalidade são citadas, pois alguns entrevistados consideram que devido a conhecimentos técnicos da função – advieram dos trabalhos realizados em Portugal – ajudou na integração e proatividade, uma vez que já conhecia as tarefas e os materiais, a dificuldade era na capacidade de comunicação em alemão. Em segundo lugar, alguns dos entrevistados indicam que o facto de serem mais extrovertidos e desinibidos lhes facilitou pois tinham alguma facilidade em falar mesmo com erros.

##### **a) No conhecimento da organização e colegas**

*“Sim, normalmente o chefe metia-nos à beira de outros [portugueses]. Quando tínhamos que fazer o trabalho, se eles vissem que nós não entendíamos eles tentavam e explicavam-nos. Por acaso nesse aspeto adaptei-me muito bem até. Na minha área de trabalho eles viam que eu que sabia fazer o trabalho em si, nunca se preocuparam muito, por outro lado, é normal que o trabalho tinha que ser bem feito, sim, mas se sabiam que sabíamos fazer, pronto.” (Philip)*

*“Não, porque é assim eu quando fiquei, eu fui temporeiro e já conhecia algumas pessoas, porque já tinha trabalhado com algumas pessoas numa outra empresa, mas não em conjunto com a mesma firma onde estou hoje, e depois quando fiquei na firma continuei na mesma obra a trabalhar, e as pessoas eu já conhecia.” (Frankie)*

##### **b) Na realização das tarefas**

*“Sim, tem que ser, uma pessoa tem que ser mais proativo para se saber como funciona as coisas, com tudo. Se uma pessoa perceber as coisas, não tem que andar atrás daquele ou deste*

*para saber. Uma pessoa começando a saber, vai vendo isto ou aquilo, já chega e faz logo.”*  
(Philip)

*“Sim, ao princípio foi um bocado difícil porque a gente não sabe o nome dos materiais e como somos novos, mas são os primeiros tempos, depois quando ganhamos aquela rotina já é mais fácil. Em Portugal, eu trabalhava com máquinas, era maquinista, [quando] vim para aqui, ao princípio foi difícil, porque a gente quando vem para [um outro] país não havíamos de fazer logo o que gostamos de fazer. Foi tudo passo a passo, mas agora posso dizer que minimamente já estou a fazer o que gosto de fazer, e levou o seu tempo, mas acho que cheguei lá.”* (Johnny)

O modelo de Reichers melhor descreve estas atitudes ou estratégias proativas, por parte dos AE, uma vez que se entende que a sua própria iniciativa lhes auxiliou e lhes permitiu uma rapidez no processo de integração e socialização organizacional.

#### **4.5.4 Ajuda dos colegas no conhecimento das tarefas**

a) Sentimento de pertença à equipa de trabalho

A maioria dos participantes no estudo sente-se bem integrado na sua equipa de trabalho, embora esta não seja uma perceção partilhada por todos, como explica Virgil: “Não tenho muito convívio, não convivo assim muito com colegas da firma”. De um modo geral, os indivíduos reconhecem que é importante para um bom ambiente de trabalho garantir a inclusão de todos os colegas, mas, simultaneamente, alguns testemunhos sublinharam que nem sempre é fácil a gestão no local de trabalho de várias pessoas de diferentes nacionalidades. A própria comunicação entre colegas, seja no horário de trabalho ou fora dele não é fácil, uma vez que a língua comum entre eles é o alemão e dificilmente falam fluentemente, o que dificulta a transmissão de mensagens.

*“Tem dias, a comunicação teve dias em que não era fácil. O importante é sempre criar o melhor ambiente de trabalho possível entre colegas porque sabemos o que temos a fazer, ambos sabemos que temos que coordenar o nosso trabalho da forma melhor. Sem criar conflitos que nos faça chatear ou algo do género. Procuramos sempre a melhor forma de nos orientar.”*  
(Peter).

*“Sim. Por exemplo, é como eu lhe digo, neste grupo é forte, muito unido. Por exemplo, agora não por causa do COVID-19, mas se for preciso a gente chegar ao fim-de-semana e se juntar todos e ir para um bar ou se juntar todos em casa [de algum colega] damo-nos bem. Aqui, durante a semana torna-se impossível. Não temos tempo, cada um tem a sua família, mas o fim de semana dá para sair. Não dá para sair muito durante um mês, mas dá para sair.”* (Carlo)

*“Sempre fui respeitado, sempre fui bem-recebido. Não tenho motivos para procurar outra empresa. Eu nunca tive problemas nessa área. Mas já houve casos com alguns colegas de trabalho que têm conflitos constantes.” (Anthony)*

b) A importância da ajuda dos colegas

Tanto a ajuda do supervisor/chefe de equipa como a ajuda dos colegas no processo de integração e adaptação do autoexpatriado à organização foram reconhecidas. Muitos indivíduos partilharam que foi o auxílio de colegas de trabalho, quase como se um mentor se tratasse, que os permitiu superar a fase inicial de choque inicial no país de destino, às diferenças no local e modo de trabalho. Esta ajuda, por parte dos colegas, demonstrou-se através de formação em competência técnica específica, manuseamento dos materiais e funcionamento da organização. O apoio na superação da barreira linguística por parte de colegas foi reconhecido pelos entrevistados, como revela Michael:

*“Eu quando comecei a trabalhar foi sempre com pessoal [da minha] terra e gostei. Era tudo muita jovem, exceto o chefe, que era o mais velho, mas foi tudo pessoal jovem, falavam todos inglês [e] consegui-me desenrascar com eles, eles ajudavam sempre a aprender as palavras, prontos, era pessoal jovem, não era aquele pessoal aborrecido, normalmente os mais velhotes estão sempre maldispostos e eu trabalhei sempre com jovens.”*

c) Ajuda insuficiente por parte dos colegas

Paralelamente, alguns indivíduos expressaram que a ajuda por parte dos colegas não foi suficiente, sendo que alguns entrevistados iniciaram funções em organizações/equipas sem o apoio de um colega que falasse português (alguns falavam espanhol ou italiano, pelo que sendo ambas línguas de origem latina, facilitava a compreensão).

*“[Eu] quando vim para cá [para a Suíça] o meu cabo era suíço, e tive sempre uma pessoa, um [colega] português que me traduzia. Depois, [mudei de obra] e tive que começar a me desenrascar sozinho, aí custou, às vezes, eles falavam e uma pessoa ‘o que é que ele está a falar’. Mas, lá está, uma pessoa vai encaixando uma coisa, e outras e depois já começa a melhorar. O problema é que uma pessoa vem para aqui e só trabalha com portugueses, e não devia ser; eu sei que custa [trabalhar com suíços], mas assim uma pessoa já se começa a habituar, a desenrascar. Há alguns que ainda facilitam e falam italiano, mas há muitos que falam, sabem falar, mas não falam. Há muitos que são ‘tu estás aqui neste país, é esta a língua que tens que falar’. Uma pessoa tem é que se ir adaptando. Se precisa, tem que se ir adaptando.” (Philip)*

d) Avaliação positiva ou negativa

Apesar dos entraves e das dificuldades por que alguns dos entrevistados passaram, de um modo geral revelaram uma avaliação positiva relativamente quanto à sua integração no local de trabalho. Apesar de algumas dificuldades persistentes (como a língua e, conseqüentemente, a comunicação com supervisores), atualmente todos os indivíduos se sentem mais integrados na organização e na sociedade.

*“A adaptação ao primeiro foi difícil [porque] fui para uma empresa que era só alemães, mas logo de seguida fui para outra como temporário e já tinha alguns portugueses, às vezes italianos, mas ajudaram-me sempre.” (Anthony)*

*“No fundo, não deixa de ser um trabalho de equipa, independentemente de eu vir de fora ou não. Quando há uma equipa, se todos ajudarem um pouco, torna-se muito mais fácil para qualquer pessoa, é a minha opinião. No início, sim, dependíamos [de colegas e supervisores], claro, isso é sempre, se eles forem supervisores bons, boas pessoas, torna-se tudo muito mais fácil. O meu caso foi assim; eu acredito plenamente que há aí pessoas e portugueses que passam [por experiências] amargas porque também não [somos] todos iguais. Aqui existe a ‘prova sight’ de 3 meses. Se não servir, vão embora; em 3 meses eu acho que é já um bom tempo para as pessoas se integrarem e aprenderem alguma coisa. Esses 3 meses, foi o que aconteceu comigo; ao fim de 3 meses continuei. Eu vim para a Suíça e através de uma empresa de temporeiro, mas fiquei sempre na mesma empresa. Estive esses 3 meses e mais alguns e depois fiquei efetivo na empresa. Passei a ter um trabalho fixo.” (Salvatore)*

## **5. Conclusões**

### **5.1 Considerações finais**

Com um mundo cada vez mais globalizado e interligado, onde a oferta de trabalho desafia os indivíduos a deslocarem-se (Froese, 2012), é esperado um aumento da autoexpatriação; porém, é necessário que haja um acompanhamento destes colaboradores, de modo a que sua integração seja mais rápida e efetiva (Caligiur & Bonache, 2016). Tendo em consideração que a expatriação voluntária é uma decisão única e exclusiva do indivíduo, em que o próprio processo de integração e adaptação deverá ser da sua responsabilidade, as organizações que aceitam estes indivíduos como colaboradores plenos devem ser capazes de desenvolver práticas e políticas de socialização que promovam a sua boa integração ao local de trabalho (Caligiur & Bonache, 2016; Froese, 2012).

Consciente destas dinâmicas, esta investigação teve como objetivo analisar de que modo as práticas implementadas pela organização do país anfitrião contribuem para a integração e adaptação do autoexpatriado no local de trabalho e o seu ajustamento intercultural. Um total de 17 autoexpatriados portugueses na área da construção civil aceitou participar na investigação e contribuir com os seus testemunhos e experiências de trabalho numa organização suíça. Foram definidos cinco objetivos para o estudo:

- Conhecer o percurso migratório do indivíduo e as suas motivações para a autoexpatriação.
- Identificar as maiores dificuldades sentidas inicialmente pelo AE no seu contexto de trabalho.
- Conhecer as políticas e práticas de SO nas organizações em que os indivíduos AE colaboram.
- Conhecer a perceção dos indivíduos AE sobre a SO na sua organização, incluindo a medida em que as políticas e práticas adotadas influenciam a decisão de permanência do indivíduo na organização.
- Verificar em que medida os indivíduos AE contribuem para a sua socialização e integração no novo contexto de trabalho.

Relativamente ao primeiro objetivo, ou seja, “conhecer o percurso migratório do indivíduo e as suas motivações para a autoexpatriação”, foi identificado como principal motivação dos expatriados voluntários o fator económico e financeiro, havendo três indivíduos que o fizeram mais como uma aventura ou interesse pessoal. Na generalidade, a Suíça foi vista como um país atrativo devido aos salários e progressão salarial e, por sua vez, devido à localização, sendo um país da Europa em que curtas viagens permitem a proximidade com os familiares em Portugal. Todos os autoexpatriados tiveram ajuda e apoio inicial de algum familiar ou amigo próximo, que os acompanhou e os auxiliou na obtenção de documentos e na regularização da sua estadia na Suíça.

O segundo objetivo definido para o estudo consistiu em “identificar as maiores dificuldades sentidas inicialmente pelo AE no seu contexto de trabalho”. Originários de um país onde a língua não é similar à do país de acolhimento – todos os autoexpatriados estavam no cantão de Zurique onde a língua oficial é o alemão – esta revelou-se o maior obstáculo na integração e adaptação do indivíduo, não apenas no local de trabalho, mas também no ajustamento ao país e cultura. Um outro elemento que provou ser um desafio foi a falta de informação e de conhecimentos sobre procedimentos de obtenção dos documentos e de alojamento, assim como a vivência de alguns episódios de preconceito e discriminação que, de acordo com os testemunhos dos entrevistados, foram mais sentidos no contexto de ajustamento cultural ao país do que na organização.

“Conhecer as políticas e práticas de SO nas organizações em que os indivíduos (autoexpatriados) colaboram” consistiu no terceiro objetivo do estudo. De acordo com os autoexpatriados que participaram nesta investigação, o maior apoio que receberam foi de colegas de trabalho e supervisores/chefes de equipa, os quais, em alguns casos, se tornaram amigos. Pode-se constatar que, na sua maioria, não houve uma abordagem de integração e socialização destes colaboradores nas respetivas organizações. Testemunhou-se casos em que as organizações ofereciam cursos e formações de língua, formações de segurança e higiene no trabalho, e dois casos particulares em que houve formações específicas na área de trabalho.

Entre os objetivos deste estudo incluiu-se o conhecimento da “perceção dos indivíduos autoexpatriados sobre a SO na sua organização, incluindo a medida em que as políticas e práticas adotadas influenciam a decisão de permanência do indivíduo na empresa”. Com base nos testemunhos obtidos reconhece-se que não existe uma perceção ou consciência sobre este processo de SO e integração, quando questionados sobre certas medidas ou práticas houve, de

facto, uma demonstração de sinceridade admitindo nunca terem considerado tal conceito aquando do início de funções. Tal como identificado pela maioria dos inquiridos a razão económica e financeira foi o que motivou a sua autoexpatriação e, por essa razão, estes autoexpatriados só tinham como objetivo fazer um bom trabalho e garantir que conseguiam amealhar de modo a poderem ter um futuro melhor.

Por fim, o estudo procurou “verificar em que medida os indivíduos AE contribuem para a sua socialização e integração no novo contexto de trabalho”. Os resultados sugerem que a proatividade é fundamental à integração do autoexpatriado, fomentando o desenvolvimento das suas competências linguísticas, materializando-se na voluntária inscrição e pagamento de cursos de língua ou realização de formações online. A proatividade é igualmente crucial na procura de informações e pedidos de ajuda dirigidos aos colegas e supervisores em diversos aspetos de integração, como nos processos de alojamento, abertura de conta bancária ou situações concretas no local de trabalho, como por exemplo, em questões técnicas de trabalho. O interesse na melhoria de competências através de formações ou cursos de língua levou alguns dos AE a procurar formações de alemão, apesar de existirem organizações que as promoveram de modo a garantir uma comunicação mais eficiente no local de trabalho.

## **5.2 Contribuições do estudo para o conhecimento e para a gestão**

Os resultados desta investigação contribuem para o conhecimento sobre o processo de socialização e integração de autoexpatriados, presentes num contexto de trabalho onde as funções são consideradas menos qualificadas. Com os resultados espera-se ter contribuído para a consciencialização/sensibilização da importância do processo de SO e do apoio necessário na integração destes expatriados voluntários. Apesar desta investigação cingir-se à análise das perceções de dezassete autoexpatriados, ela poderá incentivar e incrementar a discussão sobre o tema da autoexpatriação em setores de trabalho menos qualificados (Faria, 2012).

Os resultados do estudo apontam para uma série de recomendações que podem ser apresentadas para uma mais eficaz gestão destes trabalhadores. Dado o número crescente de autoexpatriados, sugere-se que as empresas se foquem em estratégias integradoras que permitam uma inclusão ajustada destes trabalhadores que procuram oportunidades fora do seu país e que poderão revelar-se indivíduos vantajosos para a organização (Fu, Hsu, Shaffer & Ren, 2017). Dado que o processo de socialização organizacional visou ajustamento e a adaptação



eficaz do indivíduo à organização seria, particularmente, importante o desenvolvimento de iniciativas para apoiar o autoexpatriado numa fase inicial, quando o choque cultural e a ansiedade são significativos e podem moldar o exercício das suas funções (Fu *et al.*, 2017; Saks & Ashforth, 1997).

Considera-se que poderiam ser melhoradas e/ou introduzidas certas medidas e políticas durante o processo de socialização organizacional e que favoreceriam o ajustamento do indivíduo no local de trabalho e, mesmo, ao nível cultural. É sugerida uma apresentação formal, específica e objetiva, de modo a que o indivíduo possa rapidamente conhecer os colegas e a equipa e entender os métodos de trabalho. Para os membros mais recentes tal apresentação poderá ser instrumental para conhecerem os colegas que os podem ajudar, também, fora do contexto profissional. Um mau ajustamento e adaptação à organização é frequentemente gerador de um aumento de stress (Fu *et al.*, 2017), daí a importância de medidas de socialização e de integração. De relembrar que, no presente estudo, alguns inquiridos expressaram uma vontade, nos primeiros meses, de regressar a Portugal devido à ansiedade e ao isolamento que se sentiram nos primeiros tempos de vivência na Suíça. A integração social – a relação com os colegas e supervisores – é, pois, também relevante para motivar o autoexpatriado a permanecer na empresa, nomeadamente quando as razões que o conduziram ao país de acolhimento foram de índole financeira e económica (Fu *et al.*, 2017; Peltokorpi & Froese, 2009).

Um maior acompanhamento por parte da chefia, sobretudo na fase inicial, é sugerido como vantajoso uma vez que é durante os primeiros meses que o autoexpatriado se está a ajustar a um conjunto de valores, medidas e regras, quer na sociedade, quer na organização, incluindo a métodos de trabalho potencialmente distintos. De igual modo, o apoio e a confiança no trabalho demonstrados por parte da chefia podem levar a interesse e motivação para permanência na organização por parte do indivíduo autoexpatriado. A perceção, por parte da chefia, dos colaboradores como membros apáticos pode gerar situações de descontentamento e de diminuição da produtividade. Este apoio organizacional poderia originar resultados positivos e uma visão mais favorável do local de trabalho (Fu *et al.*, 2017).

O presente estudo destacou a relevância do conhecimento da língua do país anfitrião, pelo que se entende que formações oferecidas pela organização ao nível desta competência podem ser uma vantagem para a evolução do indivíduo no trabalho, assim como para o seu ajustamento intercultural. Adicionalmente, aponta-se para a importância do exercício de

avaliação de desempenho do indivíduo AE como fator que pode contribuir para a sua motivação, melhoria de desempenho e progressão de carreira.

### **5.3 Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações**

A literatura sobre a SO é vasta, contrariamente aos contributos teóricos sobre o autoexpatriado, tópico que têm sido alvo de investigações e interesse significativos apenas nos últimos 15 anos. Como tal, a análise da literatura e a comparação com outras investigações realizadas constitui uma dificuldade na fase inicial desta investigação. Apesar da autoexpatriação ser histórica em Portugal, o conceito é mais comumente referido como “emigração”, particularmente nos ramos da sociologia e da economia, o que limita a pesquisa teórica.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a amostra composta por 17 indivíduos foi considerada suficiente na condução deste estudo. Porém, o método de amostragem – “bola de neve”, ou seja, baseado na recomendação de outros colegas para a realização da entrevista – poderá ter conduzido a uma amostra muito homogénea, dificultando a descoberta de uma variedade de experiência e perceções.

Um outro aspeto a ter em consideração foi o de que estes autoexpatriados não tinham conhecimento sobre o tema da SO e ajustamento cultural. Como tal, a linguagem teve que ser adequada e reformulada, de modo a que as questões colocadas na entrevista fossem compreendidas.

Como sugestão para futura investigação, propõe-se o estudo aprofundado desta temática em setores de trabalho menos qualificados incluindo, também, as perceções de gestores de recursos humanos e de outros gestores (nomeadamente das chefias diretas) sobre o processo de SO e as políticas e práticas que promovem um melhor e mais rápido ajustamento do colaborador autoexpatriado.

## 6. Referências Bibliográficas

- Al Ariss, A. (2010). Modes of engagement: migration, self-initiated expatriation, and career development. *Career Development International*, 15(4), 338-358.
- Al Ariss, A., & Crowley-Henry, M. (2013). Self-initiated expatriation and migration in the management literature: Present theorizations and future research directions. *Career Development International*, 18(1), 78-96.
- Al Ariss, A., & Özbilgin, M. (2010). Understanding self-initiated expatriates: Career experiences of Lebanese self-initiated expatriates in France. *Thunderbird International Business Review*, 52(4), 275-285.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Chao, G. T., & Bauer, T. N. (2017). Taking stock of two relational aspects of organizational life: Tracing the history and shaping the future of socialization and mentoring research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 324.
- Andresen, M., Bergdolt, F., Margenfeld, J., & Dickmann, M. (2014). Addressing international mobility confusion—developing definitions and differentiations for self-initiated and assigned expatriates as well as migrants. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(16), 2295-2318
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and organization review*, 3(3), 335-371.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied psychology*, 81(2), 199.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of vocational behavior*, 70(3), 447-462.
- Atkinson, R., & Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social research update*, 33(1), 1-4.
- Batistič, S. (2018). Looking beyond-socialization tactics: The role of human resource systems in the socialization process. *Human Resource Management Review*, 28(2), 220-233.

- Bauer, T. N., Morrison, E. W., Callister, R. R., & Ferris, G. (1998). Research in personnel and human resource management. *Research in Personnel and Human Resource Management, 16*, 149-214.
- Beaverstock, J. V. (1996). Migration, knowledge and social interaction: Expatriate labour within investment banks. *Area, 28*(4), 459-470.
- Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1974). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human communication research, 1*(2), 99-112.
- Beyers, J. (2010). Conceptual and methodological challenges in the study of European socialization. *Journal of European Public Policy, 17*(6), 909-920.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1991). The other half of the picture: Antecedents of spouse cross-cultural adjustment. *Journal of international business studies, 22*(3), 461-477.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of management review, 16*(2), 291-317.
- Black, J. S., & Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of management, 15*(4), 529-544.
- Caligiuri, P., & Bonache, J. (2016). Evolving and enduring challenges in global mobility. *Journal of World Business, 51*(1), 127-141.
- Cao, L., Hirschi, A., & Deller, J. (2012). Self-initiated expatriates and their career success. *Journal of Management Development, 31*(2), 159-172.
- Carpenter, M. A., Li, M., & Jiang, H. (2012). Social network research in organizational contexts: A systematic review of methodological issues and choices. *Journal of Management, 38*(4), 1328-1361.
- Cassell, C., & Symon, G. (Eds.). (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Sage.
- Cerdin, J. L., & Selmer, J. (2014). Who is a self-initiated expatriate? Towards conceptual clarity of a common notion. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(9), 1281-1301.

- Chang, E., Chin, H., Lee, J., & Chung, K. S. (2020). More than Money: The Importance of Social Exchanges for Temporary Low-Skilled Migrant Workers' Workplace Satisfaction. *International Migration, 58*(2), 143-161.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied psychology, 79*(5), 730.
- Cohen, N., & Arieli, T. (2011). Field research in conflict environments: Methodological challenges and snowball sampling. *Journal of Peace Research, 48*(4), 423-435.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business, 42*(2), 198-213.
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2005). Organizational socialization: A field study into socialization success and rate. *International journal of selection and assessment, 13*(2), 116-128.
- Cooper-Thomas, H., Anderson, N., & Cash, M. (2012). Investigating organizational socialization: A fresh look at newcomer adjustment strategies. *Personnel review, 41*(1), 41-55.
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Creswell, John W.; Tashakkori, Abbas. *Journal of Mixed Methods Research*, Oct2007, 1(4), 303-308, 6p. Publisher: Sage Publications Inc.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª edição), Lisboa: Editora RH.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard business review, 82*(10), 139-146.
- Earley, P. C., & Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning & Education, 3*(1), 100-115.
- Faria, A. M. A. (2012). *A emigração portuguesa qualificada: circulação e redes de emigrantes como contributo para o país de origem*. Dissertação de Mestrado em Sociologia (Desenvolvimento e Políticas Sociais), Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Braga.

- Farcas, D. & Gonçalves, M. (2017). Motivations and cross-cultural adaptation of self-initiated expatriates, assigned expatriates, and immigrant workers: the case of Portuguese migrant workers in the United Kingdom. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 48 (7), 1028-1051
- Fisher, C., Buglear, J., Lowry, D., Mutch, A. & Tansley, C. (2007). *Researching and writing a dissertation: A Guidebook for Business Students, 2ª edição*
- Fitzsimmons, S. R., Baggs, J., & Brannen, M. Y. (2020). Intersectional arithmetic: How gender, race and mother tongue combine to impact immigrants' work outcomes. *Journal of World Business*, 55(1), 101-113.
- Fraser, M. T. D., & Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia*, 14(28), 139-152.
- Froese, F. J. (2012). Motivation and adjustment of self-initiated expatriates: The case of expatriate academics in South Korea. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1095-1112.
- Fu, C., Hsu, Y. S., Shaffer, M. A., & Ren, H. (2017). A longitudinal investigation of self-initiated expatriate organizational socialization. *Personnel Review*, 46(2), 182-204.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral, C. C., & Marques C.(2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*.
- Gomes, J. F. S., & Cesário, F. (2014). *Investigação em Gestão de Recursos Humanos: Um Guia de Boas Práticas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Guo, C. & Al Ariss, A. (2015) Human resource management of international migrants: current theories and future research, *The International Journal of Human Resource Management*, 26:10, 1287-1297
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 90-104.
- Hajro, A., Caprar, D. V., Zikic, J., & Stahl, G. K. (2021). Global migrants: Understanding the implications for international business and management. *Journal of World Business*, 56(2), 101-192.

- Hakak, L. T., & Al Ariss, A. (2013). Vulnerable work and international migrants: A relational human resource management perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(22), 4116-4131.
- Handcock, M. S., & Gile, K. J. (2011). Comment: On the concept of snowball sampling. *Sociological Methodology*, 41(1), 367-371.
- Ho, K. H., & Chiang, V. C. (2015). A meta-ethnography of the acculturation and socialization experiences of migrant care workers. *Journal of advanced nursing*, 71(2), 237-254.
- Inkson, K., Arthur, M. B., Pringle, J., & Barry, S. (1997). Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development. *Journal of world business*, 32(4), 351-368.
- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers Adjustment to Organizations. *The Academy of Management Journal*, 29(2), 262 – 279.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Livingston, B. A., & Liao, H. (2011). Perceived similarity, proactive adjustment, and organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 225-236.
- Kim, T. Y., Cable, D. M., & Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241.
- Levine, J. M., Moreland, R. L., & Choi, H. S. (2001). Group socialization and newcomer innovation. *Blackwell handbook of social psychology: Group processes*, 3, 86-106.
- Liebig, T., Kohls, S. & Krause, K. (2012). The labour market integration of immigrants and their children in Switzerland. OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No 128, directorate for Employment, Labour and Social Affairs, OECD Publishing.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly*, 226-251.
- Malik, A., & Manroop, L. (2017). Recent immigrant newcomers' socialization in the workplace: Roles of organizational socialization tactics and newcomer strategies. *Equality, diversity and inclusion: An international journal*, 36(5), 382-400.
- McDonnell, A., & Scullion, H. (2013). Self-initiated expatriate's adjustment: A neglected terrain. In *Talent management of self-initiated expatriates* (pp. 136-155). Palgrave Macmillan, London.

- Mendes, S. M. (2011). *Teorias, Hipóteses e a Revisão de Literatura*. In H. Silvestre e J.F. Araújo (Eds), *Metodologia para a Investigação Social*. Lisboa: Escolar Editora.
- Moreira, V. (2004). O método fenomenológico de Merleau-Ponty como ferramenta crítica na pesquisa em psicopatologia. *Psicologia: Reflexão e crítica*, 17, 447-456.
- Morrison, E. W. (1993A). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of applied psychology*, 78(2), 173.
- Morrison, E. W. (1993B). Toward an understanding of employee role definitions and their implications for organizational citizenship behavior. *Academy of Management Proceedings* 1993(1), 248-252.
- Myers, B., & Pringle, J. K. (2005). Self-initiated foreign experience as accelerated development: Influences of gender. *Journal of World Business*, 40(4), 421-431.
- Nolan, E. M., & Morley, M. J. (2014). A test of the relationship between person–environment fit and cross-cultural adjustment among self-initiated expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(11), 1631-1649.
- Organização das Nações Unidas (2020). Global Issues: Migration. Consultado a 15 Abril de 2021. Disponível em: <https://www.un.org/en/global-issues/migration>.
- Palthe, J. (2004). The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: Implications for managing a global workforce. *International Journal of Intercultural Relations*, 28(1), 37-59.
- Peltokorpi, V., & Jintae Froese, F. (2009). Organizational expatriates and self-initiated expatriates: who adjusts better to work and life in Japan?. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1096-1112.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of management review*, 12(2), 278-287.
- Richardson, J., & McKenna, S. (2003). International experience and academic careers: what do academics have to say?. *Personnel review*, 32(6), 774-795.



- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, 23(1), 12-32.
- Saji, B. S., & Nair, A. (2021). Cultural intelligence—a model of socialization of self-initiated expatriate (sie) employees. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(5).
- Schuler, R. S., & Tarique, I. (2007). International human resource management: a North American perspective, a thematic update and suggestions for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 717-744.
- Selmer, J. (2006). Language ability and adjustment: Western expatriates in China. *Thunderbird International Business Review*, 48(3), 347-368.
- Selmer, J., & Luring, J. (2012). Reasons to expatriate and work outcomes of self-initiated expatriates. *Personnel Review*, 41(5), 665-684.
- Shao, J. J., & Ariss, A. A. (2020). Knowledge transfer between self-initiated expatriates and their organizations: Research propositions for managing SIEs. *International Business Review*, 29(1), 101634.
- Song, Z., Chon, K., Ding, G., & Gu, C. (2015). Impact of organizational socialization tactics on newcomer job satisfaction and engagement: Core self-evaluations as moderators. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 180-189.
- Stahl, G. K., Chua, C. H., Caligiuri, P., Cerdin, J. L., & Taniguchi, M. (2009). Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: The role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(1), 89-109.
- Suutari, V., & Brewster, C. (2000). Making their own way: International experience through self-initiated foreign assignments. *Journal of World Business*, 35(4), 417-436.
- Suutari, V., Brewster, C., Riusala, K., & Syrjäkäri, S. (2013). Managing non-standard international experience: evidence from a Finnish company. *Journal of Global Mobility*, 1(3), 118-138.

- Thorn, K. (2009). The relative importance of motives for international self-initiated mobility. *Career Development International*, 14(5), 441-464.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behaviour*, 1, 209 – 264.
- Van Vianen, A. E., De Pater, I. E., Kristof-Brown, A. L., & Johnson, E. C. (2004). Fitting in: Surface-and deep-level cultural differences and expatriates' adjustment. *Academy of Management Journal*, 47(5), 697-709.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of applied psychology*, 85(3), 373.
- Wanous, J. P. (1980). *The Entry of Newcomers Into Organizations*. MICHIGAN STATE UNIV EAST LANSING DEPT OF PSYCHOLOGY.
- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 77(3), 288
- Wildemuth, B. M. (Ed.). (2016). Applications of social research methods to questions in information and library science. ABC-CLIO.
- Yuan, Z., Li, N., Mai, Y., Ye, Z., & Yu, J. (2020). Making the right friends: A social network perspective on newcomer socialization in teams. *Human Resource Management*, 59(6), 585-597.

## Apêndices

### Apêndice 1 - Guião de entrevista

I. Informação Pessoal
1. País/zona onde está emigrado 2. País/zona de origem 3. Idade atual e idade no momento de emigração 4. Nível de escolaridade 5. Estado Civil e parentalidade
II. Percurso Migratório
6. O que o levou a emigrar (quais as suas motivações)? 7. Tem algum interesse ou objetivo em regressar a Portugal, ou pretende permanecer no país onde se encontra emigrado? Porquê? 8. Quais as dificuldades com que se deparou – a nível da cultura, burocracia, procura de emprego, etc.? 9. Que fatores favoreceram a sua decisão de emigrar? Porquê? 10. Que receios ou medos teve quando tomou a decisão de emigrar? Porquê? 11. E os seus familiares como reagiram à sua decisão de emigrar? Foi uma decisão tomada em família? 12. A comunidade de emigrantes (ou associações/redes migratórias) ajudaram-no nesse processo? Se sim, em que medida? Se não, pensa que teria sido útil? De que forma?
III. Situação Profissional e Integração
13. Em Portugal, qual era a sua profissão? Como a avaliava? 14. Pode-me falar um pouco sobre a sua situação profissional desde que emigrou? Por exemplo, em que medida a profissão/atividade e a situação profissional são distintas do período anterior à emigração? 15. Como descreve o seu local de trabalho? Fale-me um pouco da forma como é tratado no seu local de trabalho. 16. Como descreve as tarefas que desempenha? Como decorre um dia normal de trabalho? 17. Como obteve o emprego? Alguém o auxiliou nesse processo? Se não, como teve conhecimento da organização ou do emprego? 18. Celebrou um contrato de trabalho escrito em Portugal ou no país de destino? Como avalia essa situação? 19. É proficiente na língua oficial do país para qual emigrou? Como avalia essa situação? 20. Os responsáveis de RH ou chefia direta falam e/ou compreendem o português (em situações de não ser proficiente na língua do país de destino)? Como avalia essa situação? 21. Quais eram as suas expectativas quando iniciou funções, relativamente à organização ou ao trabalho que desempenha? Particularmente, quais eram as suas expectativas de trabalho no país onde se encontra emigrado? 22. Como se processou a sua integração no trabalho? A organização, o supervisor ajudaram-no na integração e adaptação? Existiu uma apresentação formal, para poder conhecer os colegas com quem iria ou se encontra a trabalhar, por exemplo? 23. Os seus colegas e supervisores ajudaram-no, na fase inicial particularmente, a conhecer as suas

<p>funções, deram-lhe 'dicas'?</p> <p>24. Em caso de não ter existido um processo ou ajuda na integração e adaptação considera que teria sido útil ou vantajoso? Porquê?</p> <p>25. Quais as principais dificuldades de integração que experimentou na organização? Porquê?</p> <p>26. Quais as vantagens de trabalhar no estrangeiro? Porquê?</p> <p>27. Quais as desvantagens de trabalhar no estrangeiro? Porquê?</p> <p>28. Considera que existem diferenças em termos de modos de organização de trabalho entre Portugal e o país onde se encontra emigrado? Se sim, como avalia a sua adaptação a esse contexto de trabalho?</p>	
<p>IV. Processo de Socialização e Possíveis Impactos</p>	
<p>29. No local de trabalho (ou no seu grupo de trabalho) existe diversidade, ou seja, existem várias nacionalidades ou colaboradores de origem/nacionalidade diferentes? Como avalia essa situação?</p> <p>30. Como vê a integração de emigrantes portugueses no trabalho? São bem-recebidos?</p> <p>31. Atualmente, sente-se integrado na organização e no grupo de trabalho? Com a sua chefia e com os seus colegas?</p> <p>32. Existiu uma componente formativa (ex.: formação linguística, formação técnica/profissional)? Se sim, como avalia? Considera que lhe ajudou no desempenho das suas tarefas?</p> <p>33. Como foi o feedback por parte da organização/supervisor?</p> <p>34. Considera que existem oportunidades de carreira profissional nesta organização? Porquê?</p> <p>35. Considera que o ambiente de trabalho ou os colegas de trabalho afetam/impactam o seu trabalho? Se sim, em que medida? Pode-me dar alguns exemplos?</p> <p>36. Caso surgisse uma oportunidade de trabalho em Portugal retornava ao seu país? Em que circunstâncias? Porquê?</p>	
<p>V. Proatividade</p>	
<p>37. No seu trabalho, junto dos seus colegas ou supervisores, adotou medidas para facilitar a sua integração? Por exemplo, procurou conhecer os seus colegas, iniciar conversa? Como avalia essa situação/iniciativas?</p> <p>38. Procurou colher mais informação sobre a organização junto dos seus colegas? Se sim, com que finalidade?</p> <p>39. Conhece ou convive com os seus colegas fora do horário laboral? Como avalia essa situação?</p> <p>40. O grupo de trabalho ajudou-o na integração e adaptação? Em que medida?</p> <p>41. Em algum momento pensou despedir-se por não se sentir integrado? Descreva essa experiência.</p> <p>42. Em algum momento, sentiu diferenças no tratamento que recebe por parte de supervisor e/ou colegas devido à sua nacionalidade? Em que medida?</p>	