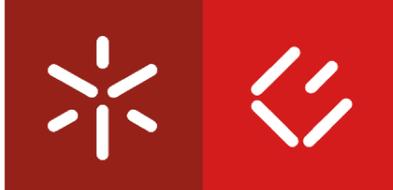


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Nara Caroline dos Santos Silva

Ajustamento cultural e desempenho dos expatriados voluntários brasileiros residentes em Portugal – Um estudo assente nas perceções destes indivíduos



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Nara Caroline dos Santos Silva

**Ajustamento cultural e desempenho dos
expatriados voluntários brasileiros
residentes em Portugal – Um estudo
assente nas percepções destes indivíduos**

Dissertação de Mestrado
Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
**Professora Doutora Iris Patrícia Teixeira de Castro
Neves 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 RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Depois de um extensivo percurso, muitos obstáculos para a conclusão deste trabalho, não poderia deixar de agradecer as pessoas que me apoiaram na realização de mais um sonho. Aos que incentivaram com palavras motivadoras e amigas, aos que ajudaram compartilhando conhecimentos e extensivas horas de orientação.

Gostaria de agradecer em primeiro lugar a Deus, pelo dom da vida e por ter me agraciado com pais maravilhosos que sempre acreditaram no meu potencial e me proporcionaram realizar esse sonho de fazer o mestrado em Portugal. Muito obrigada ao meu porto seguro, Ana Maria Silva e Francisco de Assis e também a minha irmã Analine Silva por toda a sua torcida.

À Professora Doutora Iris Barbosa sempre muito sábia. Obrigada por toda sua paciência, ensinamentos e por não desistir de mim. Serei eternamente grata.

Agradeço também a Andréa Simões pelas incansáveis mensagens motivadoras e conselhos, a Christiane Torres e a Inglity Jonck sempre a me incentivar a concluir o meu trabalho. Com certeza foram o presente que o mestrado me proporcionou.

Também não poderia deixar de agradecer a todos os participantes desta entrevista e aos amigos e familiares que de alguma forma me encorajaram e me apoiaram a alcançar este objetivo.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico 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

A inteligência cultural traduz a capacidade de interação com pessoas culturalmente diferentes e a construção de outras habilidades para que a pessoa se adapte a um novo local. Para as organizações, essa capacidade de adaptação a uma nova cultura é de grande valia porque a mudança do indivíduo para um novo ambiente cultural pode afetar o seu desempenho. Este estudo tem como objetivo investigar a inteligência cultural e a sua relação com desempenho de expatriados voluntários residentes em Portugal, focando-se nas percepções destes indivíduos.

O estudo desenvolvido assenta na realização de entrevistas semiestruturadas a 15 expatriados voluntários brasileiros. Os dados qualitativos foram analisados com o auxílio do *software* Atlas Ti, o qual apoiou na codificação dos dados coletados nas entrevistas.

Os resultados mostram que a busca por desenvolvimento educacional e profissional, assim como a qualidade de vida são as motivações mais expressivas para este grupo de expatriados voluntários brasileiros em Portugal. Segundo a percepção dos participantes no estudo, a adaptação à cultura portuguesa é positiva, todavia foi detetada uma forte insatisfação a respeito do mercado de trabalho. O ambiente organizacional é caracterizado pela aceitação e boa adaptação em relação a diferenças culturais, sendo que essas diferenças não parecem afetar o desempenho do grupo estudado. Os participantes avaliam o planeamento financeiro, as pesquisas anteriores sobre o país anfitrião e o possuir-se uma mente aberta a novas culturas como fatores essenciais para uma boa adaptação do expatriado voluntario ao novo país e para bom desempenho em suas tarefas de trabalho e/ou académicas.

Palavras-chave: Expatriados voluntários, inteligência cultural, desempenho no trabalho/académico.

Cultural adjustment and performance of Brazilian self-initiated expatriates living in Portugal – A study
focused on these individuals' perceptions

ABSTRACT

Cultural intelligence describes the ability to interact with culturally different people and build other skills that allow the person to adapt to a new place successfully. For organizations, this ability to adapt to a new culture is of great value because the individual's move to a new cultural environment can affect his or her performance. This study aims to investigate cultural intelligence and its relationship with the performance of self-initiated expatriates living in Portugal, focusing on these individuals' perceptions.

The study is based on semi-structured interviews with 15 Brazilian Self-initiated expatriates. The qualitative data were analyzed with the support of the Atlas Ti *software*, which supported the coding of the data collected in the interviews.

The results show that the search for educational and professional development, as well as quality of life, are the most expressive motivations for this group of Brazilian volunteer expatriates in Portugal. According to the perception of the study participants, adaptation to the Portuguese culture is positive; however, they identified a strong dissatisfaction regarding the labor market. The organizational environment is characterized by acceptance and good adaptation to cultural differences, and these differences do not seem to affect the performance of the group studied. The participants evaluate financial planning, previous research about the host country, and having an open mind about new cultures as essential factors for the self-initiated expatriates to adapt well to the new country and perform well in their tasks.

Keywords: Self-initiated expatriates, cultural intelligence, work/academic performance

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO.....	V
ABSTRACT.....	VI
ÍNDICE DE QUADROS	IX
LISTA DE ABREVIATURAS	X
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	3
2.1. VIDA GLOBALIZADA.....	3
2.1.1. OS IMPACTOS CULTURAIS DA IMIGRAÇÃO.....	4
2.1.2. PORTUGAL COMO ROTA DE IMIGRAÇÃO PARA BRASILEIROS.....	6
2.2. FALHAS INTERCULTURAIS.....	7
2.3. COMPREENDENDO A INTELIGÊNCIA CULTURAL.....	8
2.4. DESEMPENHO DOS EXPATRIADOS	11
CAPÍTULO 3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS	15
3.1. TIPO DE PESQUISA	15
3.2. A POPULAÇÃO E A AMOSTRA DO ESTUDO	15
3.3 COLETA DE DADOS.....	17
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	19
4.1 MOTIVAÇÕES PARA O EXPATRIAMENTO VOLUNTÁRIO	19
4.2 MEDIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA INTELIGÊNCIA CULTURAL E PERCEÇÕES DO EXPATRIADO SOBRE A EFICÁCIA	24
4.3 A EXPERIÊNCIA DO EXPATRIADO VOLUNTÁRIO NO CONTEXTO SOCIAL	27
4.4 EXPERIÊNCIA DO EXPATRIADO VOLUNTÁRIO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL (DE TRABALHO E/OU ESTUDO)	32
4.5 PERCEÇÕES DO EXPATRIADO VOLUNTÁRIO SOBRE O SEU DESEMPENHO (DE TRABALHO E/OU DE ESTUDO).....	37

CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
5.1. CONCLUSÕES DO ESTUDO	44
5.2. CONTRIBUTOS DO ESTUDO PARA O CONHECIMENTO E PARA A GESTÃO.....	45
5.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	46
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICES	52
APÊNDICE 1: GUIÃO DA ENTREVISTA.....	52

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Caracterização da amostra	17
Quadro 2: Dados específicos da realização das entrevistas	18
Quadro 3: Grelha de análise referente às motivações para expatriamento voluntário.	20
Quadro 4: Resumo das motivações apontadas pelos participantes para a mudança de país	21
Quadro 5: Grelha de análise referente às medidas para desenvolvimento de inteligência cultural e percepções do expatriado sobre a sua eficácia.	24
Quadro 6: Grelha de análise referente à experiência do expatriado voluntário no contexto social.....	28
Quadro 7: Grelha de análise referente à experiência do expatriado voluntário no contexto organizacional (de trabalho e/ou estudo).....	32
Quadro 8: Grelha de análise referente às percepções do expatriado voluntário sobre o seu desempenho (de trabalho e/ou de estudo)	37
Quadro 9: Nível de satisfação dos participantes quanto ao desempenho	38

LISTA DE ABREVIATURAS

ACNUR	-	Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados
COVID-19	-	Doença do Coronavírus 2019
CC	-	Coeficiente Cultural
NAFTA	-	Tratado Norte-Americano de Livre-Comércio
OMC	-	Organização Mundial do Comércio
SEF	-	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O desejo de uma mudança de vida e um anseio de construir uma sucedida carreira profissional são fatores que tendem a aumentar a imigração. Do outro lado, as organizações expandem os seus negócios para países estrangeiros com intuito de ganhar mais mercado, o que implica igualmente um crescimento do número de empregados que são levados para trabalhar no estrangeiro, nomeadamente expatriados (Sousa, Gonçalves, Reis & Santos, 2015).

Com o aceleramento da globalização, a facilidade de explorar novas fronteiras cresceu, assim criando oportunidades para o individuo integrar o mercado de trabalho em qualquer lugar do mundo. De igual modo, o número de empresas expandindo seus mercados para melhoria das condições no processo de produção, e assim adentrando novas terras, tem sido crescente no contexto atual (Nunes, Felix & Prates, 2017).

Esta internacionalização acelerada das organizações e a decorrente mobilidade da força laboral impõe que pessoas que vão à busca de trabalho no estrangeiro se interessem e aprendam aquela cultura na qual se irão inserir. Ou seja, o trabalhador terá que desenvolver novas competências para lidar com um novo contexto cultural diferentemente ao seu âmbito materno (Sousa, Gonçalves, Reis & Santos, 2015). Como bem definem estes autores, dentre essas competências, a inteligência cultural é essencial no mundo das organizações. Esta é definida como a capacidade de adaptação e ajustamento à multiculturalidade, com foco nas interações descritas pela diversidade cultural.

Após o contacto com empresas em crescente expansão cultural, assim como o conhecimento de relatos de pessoas que têm aspirações e/ou que vivem uma carreira internacional, surgiu o interesse de pesquisar a seguinte problemática:

De que modo os indivíduos brasileiros, enquanto expatriados voluntários em Portugal, caracterizam as suas experiências de ajustamento cultural e o desempenho de trabalho ou estudo no país anfitrião?

Através de leituras dos artigos relacionados à temática referida, também me apercebi da necessidade de desenvolvimento de pesquisas sobre inteligência cultural, pois ainda há uma escassez de estudos sobre antecedentes, resultados e ligações com outros construtos relacionados. A opção pelo desenvolvimento da pesquisa no território Português prende-se com o facto o país ter sido uma porta de entrada para muitos imigrantes e, também, pelo interesse de conhecer as perceções de Brasileiros sobre esta temática.

Para responder à pergunta da pesquisa, são apresentados os objetivos específicos abaixo:

- Conhecer as motivações para expatriamento voluntário;
- Compreender a experiência do expatriado voluntário no contexto social mais amplo;
- Caracterizar a experiência do expatriado voluntário no contexto organizacional (de trabalho e/ou de estudo);
- Conhecer os planos dos expatriados voluntários no futuro próximo;
- Identificar medidas para desenvolvimento de inteligência cultural e percepções do indivíduo expatriado sobre a sua eficácia.

A dissertação que aqui se apresenta está organizada em cinco partes. A introdução apresenta ao leitor uma discussão inicial sobre o tema, a justificativa de pesquisa e os objetivos da mesma. A segunda parte consiste na apresentação dos contributos teóricos obtidos por meio da revisão bibliográfica realizada sobre o tema e conceitos relacionados. A terceira parte apresenta os métodos utilizados para a realização da pesquisa. Segue-se a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa exploratória com os 15 participantes no estudo. Por fim, são elencadas as conclusões desta dissertação, respondendo aos objetivos do estudo e apontando sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O objetivo do capítulo que aqui se apresenta é o de evidenciar os contributos teóricos da pesquisa bibliográfica realizada sobre o tema e todos os conceitos que se relacionam com o mesmo, discorrendo sobre os efeitos da globalização, o impacto cultural da imigração, compreensão da inteligência cultural e a importância do trabalho para os indivíduos, sobretudo aqueles que atuam como expatriados.

2.1. VIDA GLOBALIZADA

A globalização transformou grande parte da forma de trabalhar no século XXI, sendo que Rockstuhl et al. (2011) pontuam, como consequência, que a vida globalizada tem crescido enormemente, transformando parte da vida cotidiana das pessoas em diferentes formas de viver (Thomas et al., 2017).

Como bem colocam Johnson et al. (2006, p.525), a globalização começou a ganhar mais atenção desde 1989, “com o colapso do bloco soviético, a criação de uma única Europa, a implementação do Acordo de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA) e o estabelecimento da Organização Mundial do Comércio. (OMC)”. Devido ao aumento da atividade global, empresas de todos os lados começaram a buscar novos mercados e parceiros em todo o mundo. É notável que a globalização promove mudanças, leva a fusões e reestruturações em vários setores. Santos (2001) mostra a globalização como um fenômeno com diversas facetas que abrangem, além da dimensão econômica, também as dimensões social, política e cultural.

Com a globalização, muitas mudanças ocorreram no meio internacional de negócios. Dentre elas, cresceram o volume de interconexão internacional, com o grande número de multinacionais se espalhando por todos os continentes; a expansão e a valorização da migração humana; e também a facilidade de a tecnologia da informação transcender fronteiras (Thomas et al., 2017). Além disso, verificou-se um crescimento de interações e relações entre pessoas de diferentes culturas (Shaffer et al., 2008).

A globalização ocasionou, também, vantagens internacionais para um número crescente de colaboradores (Shaffer et al., 2008). Devido ao crescimento da diversidade da população, as equipes de trabalho, mesmo no país de origem, estão transformando-se cada vez mais em grupos multiculturais (Thomas et al., 2017).

Conforme as organizações se expandem, a mão de obra laboral se diversifica, e é a partir desta diferenciação que surge a importância de compreender porque alguns indivíduos tem um resultado melhor do que outros em situações culturalmente variadas (Ang & Van-Dyne, 2008). Com base na força de trabalho diversificada, para os indivíduos que trabalham em contextos internacionais, os problemas sociais no desempenho de seu trabalho são mais complicados porque o contexto cultural influencia comportamentos específicos e o modo como eles podem executar as tarefas (Rockstuhl et. al., 2011).

Em suma, as imigrações podem ser consideradas como um aspecto importante da formação desse mundo globalizado uma vez que são, em grande parte, viabilizadas pelo aumento direto e indireto da interação entre os países do mundo, não apenas por relações comerciais, mas também sociais e estruturais. Essa relação é o foco do tópico seguinte da presente dissertação.

2.1.1. Os impactos culturais da imigração

Para que a presente discussão possa ser iniciada, torna-se necessário chamar atenção para a forma como os processos imigratórios, historicamente, possuem uma associação muito intensa com atividades laborais, ou seja, a busca por melhores condições de emprego quase que de forma exclusiva. Rodrigues (2019) discorre sobre o tema colocando que o imigrante no século XXI costuma possuir motivações muito mais complexas do que apenas as laborais.

Para Castles (2010), em um mundo globalizado e quase que inteiramente capitalista, os processos imigratórios podem ser separados em duas grandes situações: as migrações desejadas e as migrações não desejadas. A importância dessa divisão deriva do interesse que os países possuem em receber imigrantes e não das motivações que esses indivíduos possuem para migrarem.

De maneira objetiva e prática, é possível colocar que as nações possuem interesse em receber aqueles imigrantes que estejam buscando novas culturas, enriquecimento individual, experiências positivas para um currículo profissional, aquisição de uma nova língua ou até mesmo para exercer uma profissão que tenha mais mercado em outro país que não o natal. Enquanto isso, aqueles imigrantes que estão fugindo de guerras, que vivem em condições sub-humanas, estão sendo perseguidos política ou ideologicamente, que buscam oportunidades de emprego ou precisam se refugiar, muitas vezes ilegalmente, em outros países, tendem a pertencerem ao grupo das migrações não desejadas (Castles, 2010).

É justamente através desse percurso teórico de análise que as relações geopolíticas e o conceito de globalização se aplicam aos processos migratórios do século XXI e suas motivações, que

deixam de ser simplesmente laborais para envolverem uma série de conflitos e questões sociais complexas. Para Assumpção et al. (2019, p. 169) o indivíduo migrante pode ser definido como:

Um imigrante é aquele que se muda em um país estrangeiro, buscando trabalho, residência ou movido por relações amorosas. Essa palavra foi formada a partir do participio latino *imigrans*, formado por *in+migro*. *In* como na língua portuguesa, é uma preposição que indica movimento de fora para dentro e *migro* é um verbo que se relaciona a deslocamentos de um lugar para outro; *Imigrar* deriva do latim *migrare*, que significa “mudar de posição” (Aguiar, 2019, p. 169).

Além dessa definição geral, quando se trata dos processos migratórios no século XXI, muitos são os conceitos que precisam ser abordados e exemplificados. Dentro eles a ACNUR (2020) define o migrante de forma diferente, sendo classificado como aquele indivíduo que opta pelo processo migratório não por estar em estado de ameaça ou perseguição, mas por desejar melhorar sua qualidade de vida, tendo em vista que não considera favoráveis as ofertas de emprego, educação, saúde e/ou saneamento básico em seu país de origem. Uma das principais diferenças entre as duas classificações tem base legal: o migrante segue sendo um cidadão pertencente e protegido pelo seu país de origem, enquanto o mesmo não ocorre com aquele que é considerado refugiado, tendo a sua proteção como responsabilidade do Estado para onde migrou.

Para Sayad (1998, p. 56) a definição de migrante se apresenta da seguinte forma:

O “ideal” teria sido que, assim definido, o imigrante fosse uma pura máquina, um sistema integrado de alavancas, mas, neste caso como em qualquer outro, “uma vez que o imigrante não é puro espírito” – sabemos disso há muito tempo – e uma vez que o imigrante não é puramente mecânico, é forçoso conceder-lhe um mínimo. Assim, como trabalhador, é preciso que seja alojado, mas então o pior dos alojamentos (que ele consegue sozinho) é amplamente suficiente; como doente, é preciso que seja tratado (isso por ele mesmo, e talvez muito mais para a segurança dos “outros”), mas que seja da forma mais rápida e mais econômica, sem tomar sempre o tempo e o cuidado que uma situação particular requer, principalmente no caso de doenças mentais (que, em sua maioria, são de origem sociológica ou ao menos comportam uma importante dimensão sociológica); o mais das vezes casado e pai de família, não seria possível proibi-lo de trazer para junto de si, dentro de certos limites, e sob certas condições, sua mulher e seus filhos – não se poderia

nem mesmo impedi-lo indefinidamente de fazê-lo, principalmente quando manifesta tal desejo [...]

Além das distinções relacionadas às motivações, a forma como o Estado deve tratar esses povos também deriva da classificação dada aos mesmos. A ACNUR (2020) explica que cabe ao Estado tratar o imigrante de acordo com a legislação que os ampara. A importância da compreensão da distinção desses conceitos deriva da complexidade e do risco real a integridade física e a liberdade daqueles que estão distantes dos seus países de origem. E essa realidade se aplica a todos os ambientes, incluindo o ambiente de trabalho que é o foco da presente pesquisa.

2.1.2. Portugal como rota de imigração para brasileiros

Segundo dados do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras – SEF o número de imigrantes em Portugal atingiu uma importante marca: em 2020, cerca de 7% da população total do país era composta por imigrantes. Ou seja, são mais de 707 mil imigrantes regularizados vivendo num país que é composto por cerca de 10 milhões de habitantes. Em relação ao ano anterior, 2019, esse dado representa um aumento de quase 20% na quantidade de imigrantes legais vivendo em Portugal.

Especificando ainda a nacionalidade desses imigrantes, o SEF aponta um crescimento de 43% na imigração de brasileiros, povo que historicamente está em maior quantidade no país, muito devido ao idioma. Até o ano de 2019 encontravam-se mais de 150 mil brasileiros vivendo legalmente em Portugal e o SEF divulgou que mais de 48 mil títulos de residência foram emitidos no país apenas nos primeiros meses de 2020.

Nunan e Peixoto (2012) contribuem para a presente discussão apontando quais seriam os maiores fatores motivacionais para a preferência dos imigrantes brasileiros por Portugal. Os autores elencam: a segurança pública, o clima agradável, custo de vida abaixo da média dos demais países da Europa, facilidade com o idioma, cultura não muito distante da que já é conhecida e a grande quantidade de brasileiros que possuem família em Portugal e até mesmo dupla nacionalidade.

Os autores pontuam, ainda, que não é possível definir um único perfil de imigrantes brasileiros que escolhem Portugal como seu novo lar, mas é possível afirmar que a média compreende famílias com bom poder aquisitivo, muitas vezes com negócios em andamento e que se prepararam para realizar essa mudança com tranquilidade. Além disso, estudantes que buscam um diploma europeu reconhecido mundialmente e aposentados que visam uma velhice tranquila também são características marcantes do perfil destes imigrantes (Nunan et. al., 2012).

O último relatório divulgado no ano de 2018 pelo Gabinete de Estratégias e Estudos da República Portuguesa aponta que existiam em território português mais de 112 mil imigrantes legais que vieram da América do Sul, sendo 105 mil deles com nacionalidade brasileira. A maior parte desses imigrantes possui idades entre 25 e 44 anos, representando mais de 50% do total de imigrantes em Portugal.

2.2. FALHAS INTERCULTURAIS

Na atualidade, o mundo de negócios global é muito competitivo. Alguns motivos para falhas interculturais (*Intercultural failures*) em empresas globais no exterior são apresentados por Johnson (2006) como:

- Com a falta de planejamento, a empresa acaba escolhendo um local desfavorável, e esse ponto acaba sendo o erro mais caro cometido no exterior, embora a aquisição e a qualidade também sejam duas questões essenciais para a produção;
- Na área de gerenciamento, a principal causa são os problemas com a seleção e o treinamento de pessoal apropriado pelos gestores de recursos humanos, bem como a gestão estratégica;
- No setor de marketing, a seleção inadequada da linha de produtos e a má distribuição podem causar uma falha na empresa em um empreendimento internacional;
- E falta de conhecimento cultural de gerentes individuais.

A incapacidade das empresas e de seus gerentes de se adaptarem às demandas do ambiente internacional de negócios tem sido lidada como uma das principais causas de falhas nos negócios globais (Tung, 1982; Doremus et al., 1998; Ricks, 1999; Apud et al., 2003; citado em Johnson, 2006). As falhas causam uma perda significativa de dinheiro e tempo investidos pelas empresas nesse novo espaço cultural. Assim, é possível dizer que a expansão para novas culturas requer um extenso estudo relacionado à economia, cultura e profissionais para enfrentar esse desafio.

Sendo assim, a falta de implementação do conhecimento e a troca de experiências são fatores apontados por Johnson et al. (2006) como causas dos erros das organizações em sua expansão cultural. Não compreendendo a cultura local, torna-se um problema lidar com diferentes padrões culturais. Este autor mencionou, também, que outro fator crítico de fracasso nos negócios internacionais é o etnocentrismo institucional, pois isso cria obstáculos para ajustar as novas estratégias e o sistema de extensão da mesma empresa em uma nova cultura.

Como resultado, outra grande razão para o fracasso das empresas é a ausência de medidas eficazes para preparar a sua força de trabalho para a nova cultura. Tal pode resultar, por exemplo, no fracasso de expatriados em missões no exterior (Tung, 1982; citado em Johnson, 2006). A falha do expatriado na empresa gera um custo significativo, dependendo da função e da substituição que a empresa fará com o outro profissional. Portanto, independentemente do nível geral de falhas de expatriados, mesmo um incidente específico pode ter sérias repercussões a curto e longo prazo para uma empresa multinacional.

Segundo Thomas et al. (2017), todos os seres humanos são diferentes e cada um espera que o outro entenda a sua forma de agir. Entretanto, é a partir desses comportamentos diferenciados que surgem as incompreensões, resultando assim nas falhas interculturais. Portanto, o êxito de um indivíduo em ambientes transculturais depende, de um modo significativo, de sua competência de controlar os desafios cotidianos e administrar o trabalho em um espaço multicultural, como por exemplo saber gerir a diversidade, adaptar-se às várias culturas e familiarizar-se com as diferentes línguas (Briscoe & Schuler, 2004).

Thomas et al. (2017) concretizam que essas falhas se manifestam de inúmeras formas, como exemplo:

- Acreditar que apenas a cultura do outro é estranha;
- Não ter a capacidade de entender o comportamento cultural distinto de outras pessoas;
- Não utilizar aprendizados culturais anteriores em novas experiências;
- Ser inábil em desenvolver relações interpessoais com pessoas de um novo grupo;
- Não ter capacidade de manter-se e trabalhar em uma diferente cultura.

Pelo contrário, um elevado nível de inteligência cultural possibilita observar e entender as diferentes ações e intenções dos membros, assim como identificar a diversidade cultural do grupo e a origem do contexto cultural de cada membro (Thomas et al., 2017).

2.3. COMPREENDENDO A INTELIGÊNCIA CULTURAL

A Inteligência Cultural, conhecida também como Coeficiente Cultural (CC), foi primeiramente desenvolvida por Earley e Ang (2003). O conceito refere-se à capacidade de um indivíduo se adaptar de forma bem-sucedida em situações muitas vezes desconhecidas pela sua diversidade cultural. Tradicionalmente, o CC é medido ao nível individual, como em estudos de gestão de expatriados que o

apresentam como antecedente de ajuste cultural (Van Driel & Gabrenya, 2013; citado em Korzilius, Bücken, & Beerlage, 2017).

Os autores acima citados reconhecem a Inteligência cultural também como competência comportamental, sendo esta capaz de fazer com que as pessoas se tornem mais eficientes no trabalho entre culturas; como também se refere à habilidade de mover-se em outra cultura ou a um ambiente culturalmente diversificado. Esta competência facilita a compreensão, a adaptação, a comunicação e o gerenciamento nesses ambientes. Como concluem Johnson et al., 2006 (citado em Shaffer et al., 2008, p.113), "a eficácia de um indivíduo baseia-se em um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos pessoais para trabalhar com sucesso, com pessoas de diferentes origens culturais nacionais em casa ou no exterior"

A inteligência cultural representa a capacidade de o indivíduo interagir ativamente entre culturas. O ponto relevante é criar uma flexibilidade que possibilite uma boa adaptação às novas situações culturais com discernimento e sensibilidade (Thomas et al., 2017). Esta definição de CC, i.e., como uma capacidade, reforça o potencial de uma pessoa que apresenta eficiência em uma ampla gama de contextos interculturais (Bobanovic et al., 2019).

Thomas et al. (2017) pontuam, também, que a Inteligência cultural se define como a flexibilidade e a habilidade em compreender uma cultura, relacionar-se com ela para poder entender e criar uma percepção mais clara, gerar empatia por esta e, por fim, adquirir uma boa interação com as pessoas. Além disso, os autores acrescentam que entender as diferenças culturais entre os países e como essas diferenças influenciam os comportamentos é um dos passos iniciais para desenvolver inteligência cultural.

Deste modo, a inteligência cultural pode explicar as diferenças individuais no ajustamento aos novos cenários culturais. Earley e Ang (2003) conceituaram o CC como um construto multidimensional, abrangendo quatro componentes: cognitivo, metacognitivo, motivacional e comportamental. Especificando, o CC metacognitivo relaciona-se aos processos que os indivíduos utilizam para criar e compreender o conhecimento cultural e pode estimular a reflexão sobre o conhecimento. O CC cognitivo "reflete o conhecimento das normas, práticas e convenções em diferentes culturas adquiridas da educação e experiências pessoais" (Ang et al., 2007; p. 338). O CC motivacional é o interesse em empenhar-se para se adaptar às várias configurações culturais (Earley & Ang, 2003) e pode estar associado a uma atitude em relação à criatividade. Por último, o CC comportamental é a capacidade de uma pessoa para adquirir ou adotar comportamentos apropriados para uma nova cultura (Earley & Peterson, 2004).

Em um estudo realizado pelos autores Nunes et al. (2017), foi identificado que a inteligência cultural é um precedente importante para o sucesso da tarefa. Este resultado sublinha a necessidade de modificar o potencial da inteligência cultural em conhecimento para melhor adaptação do expatriado à nova cultura. É, assim, reforçada a ideia de Earley e Ang (2003) quando estes autores dizem que o CC se refere à capacidade de uma pessoa se adaptar a outros ambientes culturais.

Pesquisas sobre Inteligência Cultural evidenciaram uma singularidade em sua construção e nos seus resultados. Foi verificado que o CC não tem correlação com a inteligência geral denominada de Quociente de Inteligência (QI), mas sim com a inteligência emocional, a qual é conhecida como Quociente Emocional (QE) (Korzilius, Bücken, & Beerlage, 2017).

Adicionalmente, o CC amplia o aprendizado com a experiência internacional, o julgamento cultural e a negociação intercultural, como também viabiliza que os gerentes de equipes de liderança cultural e inovação organizacional apresentem uma atuação mais eficaz (Li et al., 2016). A inteligência cultural auxilia o desenvolvimento do grupo e questões de processo originadas ou dificultadas por diferenças culturais, como também ajuda a resolver os problemas associados à adaptação às diferenças culturais a qualquer grupo, ou seja, aos que estão a inserir-se na nova cultura e aos que estão a lidar com o diferente (Thomas et al., 2017).

Uma das características mais importantes da inteligência cultural é a prática de suspender o julgamento até que informações suficientes sejam disponibilizadas. A inteligência cultural parece ser particularmente útil em situações caracterizadas pela heterogeneidade cultural (Elenkov & Manev, 2009). Mais difícil do que compreender o conceito de inteligência cultural é saber executá-la de forma contínua. Ou seja, são requeridos tempo e dedicação para desenvolver um alto nível de CC (Thomas et al., 2017).

Johnson (2006) aponta que os indivíduos com um alto nível de inteligência cultural têm:

1. As habilidades cognitivas que lhes permitem atuar efetivamente em uma nova cultura;
2. A motivação para se adaptar em diferentes ambientes culturais;
3. Capacidade de se envolver em comportamentos adaptativos (Earley e Ang, 2003).

Acredita-se, pois, que os indivíduos que apresentam bom desempenho em ambientes interculturais apresentam elevada inteligência cultural (Earley e Mosakowski 2004; citado em Alon e Higgins 2005).

Para uma pessoa se tornar culturalmente inteligente é relevante aprender fazendo, pois as vivências são fundamentais para o desenvolvimento de habilidades interculturais. Além disso, novas culturas despertam a curiosidade de aprender a viver ou trabalhar nelas, de estabelecer relações com os habitantes daquele local, o que origina possibilidades de novas ideias, novos relacionamentos e um enriquecimento de vida (Thomas et al., 2017). A inteligência cultural é uma meta-competência, que identifica habilidades que auxiliam para a capacidade de relacionar-se efetivamente em ambientes culturais frequentemente complexos (Ang et al. 2007).

Adicionalmente, a inteligência cultural abrange o entendimento dos princípios da interação intercultural, o desenvolvimento de uma abordagem atenta a eles e a construção de um conjunto de comportamentos transculturais apropriados a diferentes situações interculturais (Thomas et al., 2017). Segundo Earley e Mosakowski (2004), um elemento crucial na inteligência cultural é a autoeficácia, pois indivíduos que apresentam elevado nível de inteligência cultural são capazes de persistir à frente dos desafios, principalmente no que se refere a novos contextos.

Com esta visão, as pessoas culturalmente inteligentes têm: o discernimento para entender fenômenos transculturais; desenvolvem uma atenção em que observam e interpretam situações peculiares; assim como criam habilidades fundamentais para a adaptação de novos comportamentos e sabem agir corretamente nas diversas situações (Thomas et al., 2017).

2.4. DESEMPENHO DOS EXPATRIADOS

Compreende-se por expatriados os empregados que são enviados para trabalhar e residir fora do país da empresa matriz, desenvolvendo, no exterior, funções profissionais por um tempo determinado (Caligiuri, 2000; Chang et al., 2012; Mezas & Scandura, 2005; Richardson & Mallon, 2005; Tharenou & Caulfield, 2010).

Para Beaverstock (2004), a expatriação pode ser entendida como estratégia organizacional para atingir desenvolvimento, gerenciamento e expandir o conhecimento da matriz para as subsidiárias e entre as demais unidades, com o intuito de garantir aumento da rentabilidade de mercado e também dos serviços prestados aos clientes. Para Shaffer et al. (2008), a expatriação é um processo intrincado que resulta em consequências importantes tanto para os indivíduos como para as organizações.

As empresas multinacionais enviam expatriados para o exterior como responsáveis pela gestão, para transmitir conhecimento, como também para representar o comando sobre afiliadas locais, quando não há disponibilidade de competências naquela localidade. Devido à intensificação da concorrência e a rápida globalização, as sucursais estrangeiras passaram a elaborar suas próprias

estratégias, expandir produtos mundialmente e executar novas iniciativas empresariais (Elenkov & Manev, 2009).

Embora as atribuições de expatriados sejam de grande relevância para o desempenho organizacional e a competitividade, os expatriados sem sucesso podem ser prejudiciais para os trabalhos da organização no país anfitrião. Para que um expatriado tenha um bom êxito em sua missão no exterior, ele precisa ajustar suas atitudes e comportamentos a novas situações culturais (Huff & Gresch, 2014).

Elenkov e Manev (2009) afirmam que os expatriados precisam da CC para integrar o conhecimento de funcionários de diferentes culturas em seu comportamento inovador. É reforçado pelos autores Nunes et al. (2017) a importância do ajustamento do expatriado à cultura do país anfitrião para o êxito nas atribuições internacionais.

Além disso, o que impacta positivamente no desempenho do expatriado são as interações positivas com os habitantes locais. Tal permite-lhes um melhor conhecimento da nova cultura, auxílio na adaptação local e aprimoramento das habilidades pertinentes à inteligência cultural (aprender, compreender e saber como adaptar seu conhecimento e atitude na situação de diversidade cultural), favorecendo o êxito do indivíduo em adaptação e execução de tarefas (Nunes et al., 2017).

Aduzem Elenkov e Manev (2009) que os expatriados necessitam do CC para poder agregar o seu comportamento inovador com o conhecimento dos funcionários de diferentes culturas. Usando raciocínio semelhante em nível intrapessoal, é pressuposto que pessoas com antecedentes biculturais ou multiculturais precisam de competências culturais para poder fazer o equilíbrio e gerar o conhecimento e as ideias de duas ou mais culturas internalizadas e diversas (Korzilius, Bücken, & Beerlage, 2017).

Elenkov e Manev (2009) pontuam que nas multinacionais, os gerentes expatriados trabalham com pessoas de perfis culturais diferentes, construindo redes complexas de relações interpessoais em diferentes países e nacionalidades. Para ultrapassar essas fronteiras culturais, os expatriados seniores precisam de inteligência cultural, ou "capacidade de adaptação bem-sucedida a [...] configurações desconhecidas atribuídas ao contexto cultural" (Earley & Ang, 2003: 9). A inteligência cultural auxiliará os expatriados em suas necessidades, como conviver com os outros, inteirar e compreender o seu novo mundo estrangeiro. Desta forma, o CC tem uma forte influência no sucesso do expatriado.

Para Black et al. (1991), o ajuste do expatriado é um construto multidimensional e inclui vários pontos da vida diária em uma nova cultura, como, alimentação local, entretenimento, transporte e serviços de saúde. Outro fator significativo para o sucesso do expatriado é a motivação, nesse âmbito

inclui o interesse de um indivíduo em novos ambientes culturais e a iniciativa de adotá-los para a sua vida (Ang et al., 2007). Os expatriados com alto CC motivacional estão mais aptos para conviver com outros e viver diferentes experiências, como também gostam de arriscar coisas novas.

Com o fator motivacional alto é possível que os indivíduos insistam em se adaptar eficazmente a diferentes condições de vida e contextos culturais, alcançando um maior ajuste cultural (Templer et al., 2006; citado em Shaffer et al., 2008). Para os expatriados, o desempenho no trabalho é mais que o cumprimento de obrigações de tarefas; este inclui também os contributos organizacionais, a produtividade como funcionário, e a qualidade de sua execução das tarefas, abrangendo a manutenção de relacionamentos e tarefas (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005).

O desenvolvimento de altos níveis de CC por parte do expatriado irá beneficiar o convívio com os outros e ajudará a satisfazer o sentimento de realização (Ang & Van-Dyne, 2008), pois estes serão mais eficazes no desempenho de suas tarefas e na manutenção de relacionamentos. As formas cognitivas de CC permitem que os expatriados adquiram o conhecimento necessário para o desenvolvimento de tarefas e trabalhar com novas pessoas em um diferente contexto cultural.

Durante uma missão internacional, os expatriados carregam consigo fatores de identidade pessoal, como alguns comportamentos e atributos psicológicos (Tajfel, 1982; Tajfel & Turner, 1985; Shaffer et al., 2008). É de grande relevância que os requisitos de posição do expatriado sejam claros, pois assim reduz a quantidade de incerteza relacionado a sua situação laboral (Black et al., 1991). Muitas vezes surge o conflito de função, originado quando o expatriado é distribuído entre duas funções, em que o escritório *home country* espera determinadas ações enquanto o ambiente local exige ações diferenciadas (Bhaskar-shrinivas et al., 2005). Diante dessas diferenciações citada, caso o expatriado obtenha um alto nível de CC, este será capaz de lidar com a falta de clareza dos papéis que precisam executar. Por outro lado, o conhecimento da cultura sobre a tarefa no exterior aumenta a confiança dos expatriados.

Um dos fatores que facilitam a transição do expatriado é a compreensão do idioma do país hospedeiro, possibilitando atingir maior sucesso na sua experiência. Muitos países utilizam o inglês como segunda língua, entretanto o conhecimento da língua local tem um benefício maior, além de elevar o nível CC do expatriado (Shaffer et al., 2008). Outro fator é a experiência internacional anterior, a qual ajuda o expatriado a lidar com as diferentes culturas no seu cotidiano. Essa experiência auxilia na socialização, que é classificada como uma maior conscientização do comportamento apropriado (Shaffer et al., 2008). A experiência anterior no exterior normalmente aumenta o CC (Osland e Osland, 2005).

Muitas funções de expatriados são geradas para resolver um problema específico ou responder a uma necessidade tecnológica, pelo que geralmente são delegadas as tarefas sem dar importância às habilidades de adaptação e experiência internacional (Shaffer et al., 2008).

CAPÍTULO 3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. TIPO DE PESQUISA

O presente estudo visa caracterizar o fenômeno da inteligência cultural com o intuito de averiguar relatos da influência da inteligência cultural no nível de desempenho do expatriado voluntário dentro das organizações em Portugal. Esta investigação teve o cuidado de apoiar-se principalmente no desempenho do expatriado no novo âmbito cultural dentro da organização do país hospedeiro.

O presente estudo trata-se de uma pesquisa delineada como descritiva, pois buscou identificar pessoas expatriadas que trabalham e estudam em organizações no território português. Segundo Gil (1999), os estudos de caráter descritivo têm como objetivo primordial a descrição de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, sendo que para Minayo (2006) o método qualitativo é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefactos e a si mesmos, sentem e pensam.

Com base na natureza qualitativa deste estudo, pretendeu-se obter interpretações da percepção de vários profissionais e estudantes que participaram da pesquisa que sejam expatriados e relatem a influência e efeito que a inteligência cultural teve no desempenho laboral dentro da organização.

3.2. A POPULAÇÃO E A AMOSTRA DO ESTUDO

Os critérios utilizados para a seleção dos participantes desta pesquisa foram os seguintes: o sujeito é expatriado voluntário brasileiro; o sujeito está a viver no território português; o sujeito está inserido em uma organização portuguesa, quer seja por fins académicos ou profissionais; o sujeito está a residir no território português por mais de cinco meses.

Com a finalidade de conhecer de que modo os indivíduos brasileiros, enquanto expatriados voluntários em Portugal, caracterizam as suas experiências de ajustamento cultural e o seu desempenho de trabalho ou estudo no país anfitrião, foram entrevistados quinze expatriados voluntários Brasileiros a residir neste país, sendo que nove participantes são do sexo feminino e seis do sexo masculino. As idades alteram entre 30 a 46 anos e os níveis de escolaridade entre superior incompleto a pós-doutoramento, dentre esses números, dez estão concluindo o mestrado, três estão apenas trabalhando, um está a tirar a licenciatura e o outro pós-doutorado. Dos quinze entrevistados, oito estão a trabalhar, dois perderam o emprego por decorrência da pandemia e cinco estão apenas a

estudar no presente momento. Quanto a caracterização do estado civil dos participantes, três são solteiros, três divorciados, oito casados e uma pessoa encontra-se numa união estável. Em relação à estadia em Portugal, até à data da recolha de dados, esta variava entre 6 meses e 3 anos.

Para preservar o anonimato dos participantes, foi dado a cada um deles a letra “P” (de participante) e um número seguindo a ordem em que decorreram as entrevistas, como exemplo, “P1””P15”. Da população entrevistada, todos têm profissões como resume o quadro 1 .

Participante	Gênero	Idade	Estado Civil	Nível de Escolaridade	Estadia em Portugal	Profissão
P1	Feminino	30	Solteira	Mestrado incompleto	1 ano e 6 meses	Advogada e Assistente de apoio ao cliente
P2	Feminino	46	Divorciada	Mestrado incompleto	1 ano e 10 meses	Advogada
P3	Feminino	37	Casada	Mestrado incompleto	1 ano e 8 meses	Técnica de Recursos Humanos
P4	Feminino	41	Casada	Licenciatura	2 anos e 5 meses	Administradora de empresas e Estudante
P5	Masculino	40	Casado	Mestrado incompleto	1 ano e 7 meses	Geógrafo e Tecnólogo de Petróleo
P6	Masculino	34	Casado	Superior incompleto	1 ano e 6 meses	Design Gráfico
P7	Masculino	42	Casado	Mestrado Incompleto	1 ano e 9 meses	Economista e Estudante
P8	Feminino	34	Solteira	Mestrado Incompleto	1 ano e 7 meses	Fisioterapeuta e Estudante
P9	Feminino	34	União Estável	Mestrado Incompleto	7 meses	Veterinária e Assistente de apoio ao cliente
P10	Masculino	35	Casado	Superior Completo	6 meses	Analista de sistemas
P11	Masculino	38	Casado	Pós-Graduação	1 ano e 2 meses	UX/UI Design

P12	Feminino	31	Casada	Superior Completo	1 ano e 7 meses	Estudante e Assistente de apoio ao cliente
P13	Masculino	33	Divorciado	Pós-Graduação	3 anos	Advogado e Estudante
P14	Feminino	32	Divorciada	Pós-Doutorado	10 meses	Psicóloga e Estudante
P15	Feminino	30	Solteira	Mestrado incompleto	1 ano e 8 meses	Publicitária e Bolsista de colaboração

Quadro 1: Caracterização da amostra

3.3 COLETA DE DADOS

Foram realizadas entrevistas do tipo semiestruturado, utilizando um guião que foi elaborado com base nos objetivos específicos e na questão de partida desta pesquisa. O guião de entrevista do presente estudo (apêndice 1) é constituído por cinco partes. A primeira parte diz respeito às características da amostra (idade, nível de escolaridade, profissão, etc.). A segunda parte refere-se às motivações para o expatriamento voluntário, ou seja, as causas que os trouxeram para viver em Portugal. A terceira parte pretende identificar as medidas para desenvolvimento de inteligência cultural e percepções sobre a sua eficácia. A quarta parte subdivide-se em duas categorias: a primeira visa caracterizar a experiência do expatriado voluntário no contexto social mais amplo e a segunda pretende caracterizar a experiência o expatriado voluntário no contexto organizacional (de trabalho e/ou de estudo). Por fim, a quinta parte tem como objetivo conhecer os planos dos expatriados voluntários no futuro próximo.

Inicialmente, foram enviados convites para a pesquisa para 10 endereços de e-mails pessoais disponibilizados pelos próprios participantes pré-selecionados via redes sociais. Dos 10 expatriados todos retornaram o e-mail com resposta positiva quanto à participação da entrevista. Com o intuito de seguir ampliando a amostra, utilizou-se a técnica de amostragem bola de neve, que permite a definição de amostra por referência, ou seja, um tipo de método baseado em indicação por parte de um indivíduo de outro ou mais indivíduos (Dewes, 2013). Após essa rede de contactos foi realizado um total de 15 entrevistas com durações compreendidas entre 23 minutos a 1 hora, entre Abril de 2020 a Junho de 2020.

O início das entrevistas coincidiu com o período em que Portugal entrou em Estado de emergência devido a Pandemia COVID-19, e por este motivo as entrevistas foram todas conduzidas

online, utilizando a plataforma *Zoom*. As entrevistas foram gravadas pela própria aplicação após consentimento do participante. A primeira entrevista com o participante 1 (P1) foi considerada como pré-teste para a validação das perguntas, análise do tempo referente à condução da entrevista, verificação da adequação do conteúdo colhido, além de teste de conectividade da plataforma *Zoom*. Após a utilização do pré-teste, o conteúdo do guião de entrevista não foi alterado. O quadro seguinte revela a data de realização e cada entrevista e a sua duração.

Código	Data de realização de entrevista	Duração de entrevista
P1	21/04/2020	44m54s
P2	21/04/2020	43m21s
P3	22/04/2020	38m20s
P4	18/05/2020	33m47s
P5	19/05/2020	44m29s
P6	27/05/2020	58m01s
P7	27/05/2020	26m58s
P8	27/05/2020	38m07s
P9	28/05/2020	25m43s
P10	30/05/2020	29m00s
P11	02/06/2020	25m17s
P12	02/06/2020	01h02m57s
P13	08/06/2020	49m25s
P14	10/06/2020	46m13s
P15	10/06/2020	34m02s

Quadro 2: Dados específicos da realização das entrevistas

Após a análise da literatura relevante e uma sequência de leituras das entrevistas realizadas, procedeu-se à construção de categorias temáticas, as quais foram desagregadas em dimensões e indicadores de análise. As grelhas de análise produzidas são apresentadas junto dos respetivos capítulos de análise de dados.

O capítulo seguinte tem como objetivo apresentar os resultados obtidos por meio do estudo realizado com os quinze integrantes da pesquisa, compilando e analisando as vivências e opiniões dos mesmos.

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise de conteúdo incidu sobre o material produzido nas entrevistas, posteriormente transcritas na sua íntegra. Foi utilizado o software Atlas.ti como suporte para codificação das informações levantadas. Para Bardin (1977,) a análise de conteúdo constitui-se num conjunto de instrumentos metodológicos que afirmam a objetividade, sistematização e influência aplicadas aos diferentes discursos. Esta técnica de análise de dados é utilizada para estudar e analisar material qualitativo, buscando-se melhor compreensão de uma comunicação ou discurso, estudar a fundo suas características gramaticais, ideológicas e outras, além de extrair os aspectos mais relevantes.

Para Minayo (2006), através da análise de conteúdo pode-se encontrar resposta para as questões formuladas e também se pode confirmar ou não as afirmações estabelecidas antes do trabalho de investigação. Portanto, no decurso da análise de dados serão utilizados trechos das entrevistas para o enriquecimento das considerações e conclusões feitas.

4.1 MOTIVAÇÕES PARA O EXPATRIAMENTO VOLUNTÁRIO

Categorias	Dimensões	Indicadores	Ocorrências
Motivações para expatriamento voluntário	Estudo/Educação	Avaliação positiva	P1, P2, P5, P7, P8, P9, P12, P13, P14, P15
	Qualidade de vida	Avaliação positiva	P3, P4, P5, P6, P9, P11, P12, P13
	Desenvolvimento Profissional	Avaliação positiva	P5, P8, P15
	Segurança	Avaliação positiva	P3, P6, P9, P13
	Situação política e econômica do país de origem	Avaliação positiva	P2, P3, P7, P11

	Oportunidades de Viagem	Avaliação positiva	P1, P6, P8
	Família	Avaliação positiva	P7, P9
	Economia financeira	Avaliação positiva	P6
	Oferta de emprego	Avaliação positiva	P10
	Experiência anterior em Portugal	Avaliação positiva	P1, P3, P4, P6, P8, P12, P14, P15
	Experiência anterior em outro país estrangeiro	Avaliação positiva	P5, P7, P11, P14, P15

Quadro 3: Grelha de análise referente às motivações para expatriamento voluntário.

Quando os participantes foram questionados acerca da motivação para o expatriamento voluntário, percebeu-se que dos quinze integrantes da pesquisa, oito deles associam a motivação para a escolha de Portugal como rota de destino por questões educacionais e profissionais (quadro 4), buscando evolução nessas duas áreas, demonstrando como o país se consolida como uma referência nesses dois quesitos. Estes resultados são convergentes com o apontado por Nunan et al. (2012) de que existe um perfil de imigrantes brasileiros que além de escolherem Portugal como seu novo lar, buscam também o reconhecido diploma europeu. O quadro seguinte sumaria as respostas dos participantes, seguindo-se excertos ilustrativos das suas intervenções ao nível deste tópico.

Código	Identificar motivações para expatriamento voluntário
P1	Motivação educacional: mestrado.
P2	Motivação Profissional e Educacional: melhor colocação profissional e realização de mestrado.
P3	Motivações económicas e em busca de um lugar onde a violência fosse reduzida.
P4	Motivações pessoais: em busca de melhores condições de vida.
P5	Motivações pessoais, profissionais e educacionais.
P6	Motivações profissionais: evolução.
P7	Motivações pessoais: insatisfação geral
P8	Motivações educacionais e profissionais: buscar ascensão profissional
P9	Motivações pessoais: buscar proximidade com a família
P10	Motivações pessoais: desejo constante de mudar de país
P11	Motivações pessoais: melhor qualidade de vida
P12	Motivações pessoais: melhor qualidade de vida
P13	Motivações pessoais e educacionais
P14	Motivações educacionais e profissionais
P15	Motivações educacionais e profissionais

Quadro 4: Resumo das motivações apontadas pelos participantes para a mudança de país

“Foi em relação a estudos, eu quis mudar e para além do estudo, desenvolvimento profissional, pessoal. A princípio foi para fazer o mestrado.” P5

“Portugal sempre me chamou atenção pelo ponto que Educação aqui é um ponto muito forte, as universidades são muito boas, eu sabia que teria um ensino de qualidade...” P13

“Eu queria fazer um mestrado para melhorar as minhas chances profissionalmente e eu sempre quis fazer um mestrado no exterior”. P15

As respostas encontradas nas entrevistas realizadas comprovam o que a literatura refere por Fernandes et. al (2020), ou seja, da preferência de um grande grupo de estudantes brasileiros, desde a licenciatura à pós-graduação, pelas universidades portuguesas.

Além disso, é possível associar essas motivações de sair do Brasil com a situação delicada em que o país se encontra no presente momento em dois quesitos: empregabilidade e estrutura, e questões políticas. Em uma breve análise, os autores Fernandes et. al (2020) afirmam que a busca pelo trabalho ou por melhores condições de vida prevalece como principal justificativa para a migração entre os brasileiros.

“Então foi mesmo a questão da economia, o fato do Brasil nesse momento passar por uma crise mais política do que econômica e o fato da violência que eu convivi de perto...”. P3

Outro ponto importante para salientar é o de que, com base dos dados coletados nas entrevistas, percebeu-se que nove dos participantes consideraram também a busca de uma melhor qualidade de vida como um dos principais motivos para a expatriação voluntária para Portugal.

“...devido a qualidade de vida que têm aqui, isso me incentivou bastante a eu querer sair do Brasil... ter essa qualidade de vida que têm aqui em Portugal... Me atraiu bastante!” P5

“Eu vim inicialmente por conta da qualidade de vida, sabemos o que o Brasil está passando e eu vim fazer o curso aqui em Portugal que foi uma espécie de teste se realmente gostava, se realmente era aquilo que falavam. E eu gostei bastante.” P11

A seguinte questão da entrevista fazia referência às vivências internacionais dos integrantes da pesquisa. Dez participantes alegam que Portugal é o primeiro país estrangeiro no qual estão morando, enquanto os demais participantes indicaram já estarem em sua segunda, terceira e até quarta nação estrangeira, sendo que esses outros países de destino foram, sobretudo, os Estados Unidos, Espanha, Itália, Alemanha, Irlanda e Londres. A respeito da influência que essas experiências anteriores exerceram sobre as vivências atuais em Portugal, apenas um entrevistado alegou não acreditar que houve essa influência. Os seguintes excertos revelam que ter uma experiência prévia em Portugal, quer seja enquanto moradores ou turistas, aguçou o desejo de querer vir morar no país.

“Então assim a vinda, o ser turista em Portugal despertou o querer vir morar em definitivo”. P4

“Eu vim em Portugal de férias em 2017, que foi quando eu vim passear e gostei, e cá estou. A vinda me influenciou bastante, digo 100%, por conta da cultura, eu fiquei encantada com a cultura, com a cidade e eu fiquei encantada com Lisboa...” P8

“O que acontece era que eu queria vir aqui, ter uma experiência e vir sozinho, na época para ver se realmente eu conseguiria ficar direto ou precisaria voltar ao Brasil e depois virmos eu, ela e meu filho. Então, na verdade foi uma prévia, foi um ensaio do que seria a nossa mudança definitiva para cá em 2018”. P6

“Eu acho que esse foi o maior sentimento, porque já no final do meu intercâmbio eu comecei a realmente conhecer Portugal, me envolver mais, ter mais relações entre pessoas, enfim, gostar mais de Portugal.. Então quando eu voltei para o Brasil eu tive um choque de realidade... Isso realmente foi o que foi me reprogramando e querendo vir para cá...”. P12

4.2 MEDIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA INTELIGÊNCIA CULTURAL E PERCEÇÕES DO EXPATRIADO SOBRE A EFICÁCIA

Categorias	Dimensões	Indicadores	Ocorrências
Medidas para desenvolvimento de inteligência cultural e percepções do expatriado sobre a sua eficácia	Pesquisa sobre a cultura Portuguesa antes de vir para o país	Avaliação positiva	P2, P3, P4, P8, P10, P12, P13
	Utilização de canais e meios para obter informação	Avaliação positiva	P2, P3, P4, P8, P10, P12, P13
	Facilidade na integração após as pesquisas	Avaliação positiva	P2, P3, P12, P13
	Busca de informação após a chegada em Portugal	Avaliação positiva	P1, P2, P3, P4, P5, P10, P11, P12, P14, P15
	Interação com pessoas locais	Avaliação positiva	P1, P2, P4, P5, P10, P12, P14, P15

Quadro 5: Grelha de análise referente às medidas para desenvolvimento de inteligência cultural e percepções do expatriado sobre a sua eficácia.

Os entrevistados foram questionados sobre o seu processo de preparação para a mudança de país, do Brasil para Portugal, sobretudo sobre a realização, ou não, de pesquisas sobre a cultura, o país e questões relacionadas. Três integrantes não pesquisaram nada sobre o país, enquanto sete deles alegaram não terem realizado uma pesquisa focada e quatro indicaram terem realizado pesquisas com o objetivo de identificar traços da cultura e ações que poderiam facilitar a integração em um novo país, além de questões burocráticas que afetam, sobretudo, imigrantes.

“...fiquei esperando a melhor oportunidade, estudando, pesquisando. E eu consegui concluir pelas minhas pesquisas que Portugal era um país que tinha muita semelhança com a nossa cultura em vários aspectos”.

P2

Mediante esses resultados, a maioria dos participantes interessou-se em vivenciar uma experiência anterior, ou mostrou desejo de conhecer Portugal através de pesquisas antes de adentrar na nova cultura. Os que não pesquisaram pontuaram que com o contacto diário teriam mais possibilidade de inteirar-se a cultura portuguesa. Portanto, o interesse de conhecer a cultura antes da mudança e o sentimento de querer viver com os locais foram encontrados dentre os dados coletados.

“Acabei conhecendo também através de outros Portugueses durante minha estadia, vizinhos e afins. Assistindo muito televisão também ajudou bastante. E acho que também a troca de experiências entre as pessoas, para mim foi o mais importante para eu conhecer a cultura. Aprendi mais por meio do contato com o Português”. P1

“Então conhecemos Portugueses, conhecemos amigos de amigos, através de outros amigos e isso faz, sim, que a gente tenha contacto sim com Portugueses e a gente consegue se aproximar deles e eles se aproximam da gente também. Existe uma troca cultural grande, existe sim. Tenho amigos Portugueses, amigos que conseguem fazer através de conversas a gente entender como funciona a cultura deles, e isso é muito bom. E existe uma troca para a gente mostrar a nossa cultura para eles.”. P2

Através destes testemunhos dos participantes percebe-se a existência de inteligência cultural, o que se coaduna com o pensamento de Thomas et al. (2017) ao referenciar a capacidade do indivíduo interagir eficazmente em uma diferente cultura, de forma a que a pessoa consiga estabelecer interações com as pessoas, desenvolver empatia, e apresentar uma boa adaptação.

Constatou-se que dentre os canais de coleta de informações sobre Portugal, os participantes que fizeram as pesquisas foram unânimes em suas respostas ao informarem que seus recursos utilizados foram redes sociais e o *YouTube*. Já vivendo no país, os entrevistados apontaram quais foram os aspectos mais marcantes que influenciaram no seu processo de integração na comunidade portuguesa. Esses pontos foram elencados:

- O povo português tende a ser mais reservado no trato social do que os brasileiros;
- No meio universitário, os estudantes tendem a ser mais receptivos com os estrangeiros;

- As empresas portuguesas, principalmente aquelas que possuem programas para expatriados, possuem uma aceitação mais facilitada a estrangeiros, sobretudo brasileiros.

Em relação aos participantes que não pesquisaram o país antes de cruzarem as fronteiras, precisamente sete deles, em suas justificativas eles apontam acreditar que as vivências e a interação prática e diária com os portugueses seriam a pesquisa mais proveitosa. O pensamento de Thomas et al. (2017) reforça as respostas encontradas neste estudo, quando afirmam que a habilidade de compreender uma cultura e relacionar-se com ela adquire-se a partir da interação com as pessoas. Cinco participantes elencaram que o que mais procuraram pesquisar quando já estavam alojados em Portugal foi: língua e dialetos; costumes, comportamento, cultura e ideologias; e formas de se integrar aos núcleos sociais portugueses.

"...eu já estava inserida no contexto... e foi mais fácil e acaba ativando a curiosidade de pesquisar sobre a cultura, sobre a comida, sobre as músicas, sobre o jeito, o estilo de vida do Português, enfim... O objetivo de conhecer foi de conhecer a cultura e também me inserir mais fácil no contexto cultural...". P1

"Sim, a todo momento eu estou tentando, é... observar como os Portugueses se portam, por exemplo, nas missas, como os Portugueses se portam nas comemorações de Páscoa, nas comemorações de Natal, nas comemorações tradicionais, nas festas da cidade. Isso é uma coisa que a gente vai absorvendo aos poucos e à medida que a gente vai vivendo na cidade". P2

Novamente, os entrevistados foram convidados a definirem quais foram os meios que buscaram para obter essas informações, já vivendo em Portugal. Assim como na questão anterior, os três integrantes da pesquisa que responderam a essa questão foram unânimes: mídias digitais. Esse pode ser definido como um dos efeitos da globalização e da consolidação dos meios digitais como fundamentais a vida social humana moderna, sendo ainda mais utilizado do que os meios tradicionais de conhecer uma cultura e que tendem a implicar a interação social direta.

4.3 A EXPERIÊNCIA DO EXPATRIADO VOLUNTÁRIO NO CONTEXTO SOCIAL

Categorias	Dimensões	Indicadores	Ocorrências
Experiência do expatriado voluntário no contexto social	Adaptação inicial	Avaliação positiva	P1, P2, P3, P4, P6, P7, P8, P10, P11, P12, P13, P14, P15
		Avaliação negativa	P3, P5, P9
	Experiência de viver em Portugal	Avaliação positiva	P1, P2, P5, P6, P7, P8, P10, P12, P13
		Avaliação negativa	Nenhum Participante
	Língua	Avaliação positiva	P1
		Avaliação negativa	P4, P8, P13
	Estudo	Avaliação positiva	P4, P8, P14
	Culinária	Avaliação positiva	P1, P8, P12, P15
	Diferenças culturais	Avaliação negativa	P8
	Clima	Avaliação positiva	P7, P8
		Avaliação negativa	P1, P9, P15
	Moradia	Avaliação negativa	P2, P10
	Preconceito	Avaliação negativa	P1, P2, P5, P13, P14

	Localização	Avaliação positiva	P8, P10
	Mercado de trabalho	Avaliação negativa	P1, P2, P3, P4, P5, P8
	Perceção referente à visão geral dos entrevistados face aos portugueses	Avaliação positiva	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P15
		Avaliação negativa	Nenhum Participante
	Fatores relevantes para uma boa adaptação	Conhecimento da língua	P5
		Planejamento / Pesquisas	P2, P3, P4, P6, P7, P8, P9, P11, P12, P13
		Mente Aberta	P1, P6, P10, P12, P14
		Família a residir em Portugal	P9

Quadro 6: Grelha de análise referente à experiência do expatriado voluntário no contexto social

Quando questionados se procuraram interagir com pessoas locais e de que maneira, seis integrantes da pesquisa não responderam a essa questão. Três foram categóricos em afirmar que não, não buscaram essa integração com portugueses. Os seis demais participantes da pesquisa alegaram que sim, buscaram se integrar com portugueses, mas associaram esse contacto ao ambiente de trabalho ou ao ambiente educacional, durante o mestrado ou o doutorado.

Foi solicitado aos integrantes da pesquisa para falarem um pouco sobre a forma como se sentiram assim que chegaram em Portugal. Nesse quesito foi possível observar que o processo de adaptação, principalmente em estágio inicial, é muito particular e depende de uma série de fatores como o objetivo da mudança, a preparação previa para a transição, o nível de conhecimento que se tem do país, se a mudança é realizada com companhia ou não e outras questões. Os excertos seguintes foram selecionados para exemplificar esses sentimentos:

“...Um sentimento de realização seguido por um sentimento de ansiedade se tratando dos trâmites com documentos”. P4

“...Foi complicada porque estava longe da minha família e não tinha muitas amigas”. P5

“...Senti um choque grande, pois as coisas aqui são diferentes em vários sentidos”. P10

Ainda discutindo o processo inicial de adaptação dos participantes da pesquisa, os mesmos foram questionados sobre as maiores dificuldades que sentiram ao chegar a Portugal. Cinco participantes afirmaram que não seriam capazes de apontar nenhuma dificuldade em específico, outros três não sentiram dificuldade. Aqueles que responderam de forma afirmativa elencaram suas principais dificuldades:

- Idioma e aplicação prática de dialetos desconhecidos;
- Clima mais frio que o comum no Brasil;
- A exclusão linguística pelo não reconhecimento da oralidade;
- Dificuldade em identificar oportunidades de emprego e de crescimento;
- Comportamento mais restrito e menos aberto a interação social por parte dos portugueses.

Em seguida, questionaram-se os participantes sobre os aspectos que teriam facilitado o processo de adaptação em Portugal. Os pontos apontados pelos entrevistados, principalmente, foram:

- O fato de frequentarem uma Universidade desde o primeiro momento;
- A segurança, a tranquilidade e o respeito que são marcantes na experiência de se morar em Portugal;
- Planejamento financeiro;
- Organização estrutural do país.

Em seguimento foi solicitado que os integrantes da pesquisa definissem quais seriam os pontos positivos e negativos de viver em Portugal. Exemplificando a opinião dos entrevistados foram selecionadas algumas contribuições:

Prós: Qualidade de vida e segurança. Contras: Dificuldade de crescer na carreira; P4

Prós: Qualidade de vida. Contra: xenofobia por parte dos portugueses; P5

Prós: Qualidade de vida. Contras: trabalho; P6

Prós: Cultura Contras: trabalho; P8

Prós: Educação e segurança; Contras: sair da zona de conforto; P9

Prós: segurança, custo de vida baixo, comida e turismo. Contras: clima e burocracia P15

Tendo em vista a forma como a cultura é marcante nas respostas dos entrevistados da pesquisa que aqui se apresenta, os mesmos foram questionados sobre quais são esses aspectos que agradam e os que não agradam tanto os brasileiros. De um modo geral, as respostas elencaram foram:

- Aspectos culturais positivos: sinceridade, clareza nas relações interpessoais, educação regendo as relações, acolhimento e apoio.
- Aspectos culturais negativos: dificuldades de abertura para integração social e certa rispidez na comunicação.

Quando os participantes foram questionados se ajustaram o seu comportamento de acordo com a nova cultura em que estavam inseridos e de que forma, oito dos quinze integrantes da pesquisa responderam a essa pergunta de forma negativa, alegando que não buscaram alterar seus comportamentos com o objetivo de facilitar a integração. Note-se que Earley et al. (2004) consideram que inteligência cultural comportamental é a capacidade de o indivíduo adquirir ou adaptar comportamentos adequados para uma nova cultura. Aqueles participantes no estudo que responderam de forma afirmativa, i.e., indicando que ajustaram o seu comportamento, apontaram exemplos:

“...Sim, não mexer com uma criança ou com um cachorro na rua”. P4

“...Sim, me habituei ao facto de ser mais direto”. P5

“...Sim, eu acho que os comportamentos que foram ajustados, eles decorrem muito mais de hábitos que lá se faziam de uma forma e aqui se fazem de outra”. P7

“...Sim, aos poucos você vai se adaptando, ao jeito de se vestir, apreciar músicas entre outras coisas”. P8

“...Sim, principalmente no trabalho”. P9

“...Eu tento ser menos direto nas coisas”. P10

“Sim. Principalmente no que se refere ao vocabulário.”. P15

Na sequência, após os integrantes da pesquisa serem indagados se o conhecimento prévio da cultura portuguesa os ajudou, ou poderia ter ajudado, no processo de integração, cinco participantes alegaram que não, quatro não responderam a essa questão da pesquisa e os demais integrantes colocaram que sim, mas que essa pesquisa sobre a cultura referente precisa ser bem aprofundada e específica para surtir o efeito desejado.

Através dos dados foi possível observar que ainda é extremamente marcante para o povo imigrante brasileiro que vive em Portugal uma espécie de choque cultural positivo: a segurança pública, a civilidade, o respeito e a cordialidade são aspectos culturais e comportamentais muito marcantes. A este nível, dois participantes alegaram:

“A questão do respeito pelo próximo e de não se meter na vida do outro não sendo tão próximo”.

P4

“A questão da consciência cívica das pessoas aqui em Portugal, da consciência com o próximo, da consciência das pessoas com os mais velhos”. P8

4.4 EXPERIÊNCIA DO EXPATRIADO VOLUNTÁRIO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL (DE TRABALHO E/OU ESTUDO)

Categorias	Dimensões	Indicadores	Ocorrências
Experiência do expatriado voluntário no contexto organizacional (de trabalho e/ou de estudo)	Relação com os membros da organização	Avaliação positiva	P1, P2, P4, P5, P7, P8, P10, P12, P13, P14, P15
		Avaliação negativa	P3
	Relação com a chefia	Avaliação positiva	P1, P2, P4, P5, P7, P8, P10, P12, P13, P14, P15
		Avaliação negativa	P3
	Integração na organização	Avaliação positiva	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P12, P13, P14, P15
		Avaliação negativa	P9, P11
	Receção das diferenças culturais	Avaliação positiva	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
		Avaliação negativa	Nenhum Participante

Quadro 7: Grelha de análise referente à experiência do expatriado voluntário no contexto organizacional (de trabalho e/ou estudo)

Quando questionados sobre como descrevem e avaliam o processo de procura de oportunidades de trabalho e/ou de aprendizagem em Portugal, alguns aspectos marcantes:

“...Existem vagas de emprego, contudo, a dificuldade de crescer é um dos principais pontos negativos”. P4

“...Mesmo com um bom currículo, você começa do zero”. P5

“...Demorei pouco tempo para conseguir um emprego, no espaço de um mês mais ou menos, mas mandei cerca de 200 currículos...”. P6

“...É um processo demorado. Falta feedback”. P8

“...Quem consegue emprego geralmente são as pessoas que tem indicação. Não adianta entregar currículo. Achei bem estranho”. P9

“...Na região de Braga a oferta é bem baixa”. P15

Os resultados apontam que o processo de busca e de ascensão profissional é o aspecto que mostra mais insatisfação pelos entrevistados que trocaram o Brasil por Portugal, descoberta que vai ao encontro de Fernandes et. al (2020), autores que pontuam a situação laboral dos imigrantes e a busca de um posto de trabalho como fatores desafiadores. Dos quinze participantes no presente estudo, onze consideraram o mercado de trabalho como restrito, dificultoso, processo demorado; enquanto dois entrevistados afirmaram ter muita oferta na área de computação e *Design*, pelo que não tiveram dificuldade de encontrar emprego; por último, outros dois indivíduos indicaram que não procuraram emprego no período em que viveram em Portugal.

Mesmo sem indicar situações alarmantes, os entrevistados demonstram acreditar que candidatos portugueses tendem a ter preferência na seleção por vagas de emprego e acreditam que a indicação é o método mais fácil para conseguir o trabalho.

“Essa questão de procura de oportunidade de trabalho é bem diferente e bem difícil principalmente para expatriados. Porque aqui em Portugal, pelo que eu percebo, a cultura é mais de indicação, é mais na base da referência, da confiança. As empresas contratam muito mais porque confiam em quem o empregado indicou, do que por um currículo mais recheado, digamos assim. Então, pelo que percebi, são várias etapas de recrutamento. A primeira etapa é justamente essa de indicação ou conhecimento de alguém que tenha uma referência positiva de outra pessoa e aí a empresa abre mais as portas, nesse sentido”. P3

“Já fui a várias entrevistas e mesmo assim os Portugueses tiveram mais chance do que eu, não consegui. Acho que se tiver uma disputa entre você e um Português, eles vão escolher o Português e você vai ficar”. P5

“...no Brasil quando se tem uma seleção de empregos, se chamam vários candidatos para fazer a entrevista e isso avaliam melhor. Aqui eu já vi que a realidade não é bem assim, geralmente só

conseguem as vagas de emprego quem tem alguma indicação, quem conhece alguém que já trabalha no local, ou que conhece o dono, ou algo parecido. É só por conhecimento mesmo. Quando eu cheguei, eu mandei vários e vários currículos, sai entregando e nenhum me chamou para entrevista”, P9

Com base nos relatos dos entrevistados, é notório o descontentamento perante a falta de oportunidades de emprego, sendo que a dificuldade de se ser chamado a uma entrevista e a falta de *network* parecem gerar obstáculos significativas à inserção no mercado de trabalho português.

Foi solicitado aos participantes que indicassem a forma como avaliam sua experiência em Portugal no que se relaciona ao trabalho e as atividades profissionais que realizam no país. Cinco destes participantes pontuam alguns pontos que dificultam essa integração, como dificuldade de adaptação ao ambiente e aos colegas de trabalho, a distância da família e dos amigos no Brasil e a compreensão do comportamento mais rígido e mais fechado dos portugueses, dentro e fora do trabalho.

“Vejo uma diferença muito grande de acolhimento... aqui é cada um mais na sua, as pessoas não se envolvem tanto com as outras, e com isso dificulta para quem chega, principalmente de outra nacionalidade, em um ambiente de trabalho”. P3

“Acho que sim. Eu vejo que a cultura Portuguesa mesmo, os Portugueses em si, não todos porque a gente não pode generalizar, mas muitos deles são mais fechados entre eles. Então é um pouco difícil ser integrada nesses grupos. Quando a integração ocorre, eles são muito queridos. Mas é um pouco difícil de isso acontecer”. P14

Apesar desses resultados, a generalidade dos participantes mostra-se satisfeita com o que diz respeito ao acolhimento e à integração em Portugal:

“O que mais me agrada é a receptividade por parte, por exemplo, aqui dos meus vizinhos, por parte dos Portugueses em geral. Eu nunca tive uma experiência negativa, em nenhum órgão público... eu sempre fui bem atendida em qualquer lugar. Nos transportes, eu assim, usei pouco transporte público aqui, mas eu percebia isso nos transportes, no comércio, nos hospitais, é... nas autarquias, em todos os lugares”. P2

“O meu acolhimento foi feito pelo próprio dono da organização. E ele sempre tinha o cuidado de estar perguntando se tinha alguma dúvida, se poderia explicar de outra forma, se estava

entendendo, enfim... estava sempre ali dando o apoio necessário para que eu conseguisse executar o meu trabalho". P4

"...muito bem integrada, muito por parte da equipa, muito a questão de ser solicitada, de partilhar conhecimento, de colaborar com a empresa, de ideias...solicitada para isso". P8

"...eu me sinto totalmente bem integrado. Eles são bastante receptivos e mantêm inteiramente a par de tudo que está acontecendo inclusive socialmente também, não só profissionalmente...". P10

No que se refere à relação com as políticas, valores e a visão das instituições portuguesas com as quais os integrantes da pesquisa mantem relações, sendo elas de trabalho ou educação, todos os integrantes da pesquisa foram unânimes em afirmar que as empresas ou universidades nas quais estão inseridos possuem políticas de inclusão e integração de diferentes culturas.

"A empresa tenta ao máximo que a gente realmente esteja inserido, desde o dia que a gente é contratado até no nosso ambiente de trabalho...". P1

"...Ela deixa isso bem claro que não aceita e nem tolera nenhum tipo de discriminação com relação a empresa. Então em relação a empresa eu não tenho nada a falar, só que é uma excelente empresa para trabalhar". P5

"Como eu disse, ela é uma empresa extremamente nacionalista, Portuguesa, que não está errado, você tem que valorizar o que é seu, mas não fechou o mercado para o estrangeiro quando tem que ter uma mão de obra especializada para o cargo. E tratam todos por igual, isso é uma coisa muito importante, me faz acreditar que eu estou no sítio certo". P10

"Bem receptiva, eu não tive qualquer problema quanto a isso. Até porque na minha turma mesmo tem gente de todo lugar do mundo..." P13

Em seguida, os entrevistados foram questionados sobre a presença de outras culturas em seus ambientes de maior convivência em Portugal. Os dados apontam para a presença mais significativa de brasileiros, além de italianos e até mesmo angolanos no leque de pessoas com quem trabalham e estudam. Unanimemente, os participantes no estudo classificaram as interações e relações

interpessoais no ambiente de trabalho como positivas, alegando que a cultura nunca se consolidou como uma questão de impacto negativo.

“Uma coisa que me faz mais a vontade é questão de ter uma relação, jogar futebol perto de casa com as pessoas locais, então isso já me deixa mais confortável, fazer uma coisa que gosto com as pessoas que estão aqui, que são daqui e que também fazem coisas que eles gostam que são semelhantes com as nossas. Tenho contato com locais”. P11

Todavia, os resultados demonstram que estes indivíduos tendem a buscar grupos de brasileiros para desenvolverem vínculos mais fortes de aproximação, ou até mesmo portugueses, mas não de diferentes nacionalidades.

“Quando eu cheguei aqui, o meu grupo de amizades era integralmente de Brasileiros, eu tinha um grupo de amizades muito grande mas eram todos Brasileiros e a gente não saía muito dessa bolha”. P1

“Cem por cento das minhas amizades mesmo são com Brasileiros. Claro que eu tenho colegas Portugueses, tanto da faculdade como do trabalho, mas em nível de amizade não tenho nenhum amigo Português”. P3

“...porque quando a gente chega aqui, eu brinco que a gente acaba ficando em guetos. A gente vai para o mestrado e faz um grupinho de Brasileiros. Então as vezes é até difícil a gente se integrar na cultura”. P12

4.5 PERCEÇÕES DO EXPATRIADO VOLUNTÁRIO SOBRE O SEU DESEMPENHO (DE TRABALHO E/OU DE ESTUDO)

Categories	Dimensões	Indicadores	Ocorrências
Perceções do expatriado voluntário sobre o seu desempenho (de trabalho e/ou de estudo)	Nível de satisfação	Avaliação positiva	P7, P9, P10, P12, P13, P14, P15
		Avaliação negativa	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P8, P11

Quadro 8: Grelha de análise referente às perceções do expatriado voluntário sobre o seu desempenho (de trabalho e/ou de estudo)

No quesito para avaliar o atual desempenho de trabalho/aprendizagem dos expatriados entrevistados, em relação ao nível de satisfação com o desempenho alcançado, os resultados podem ser analisados pela tabela abaixo:

Código	Nível de satisfação do desempenho no trabalho/aprendizagem
P1	Baixo
P2	Baixo
P3	Elevado
P4	Elevado
P5	Elevado
P6	Elevado
P7	Elevado
P8	Elevado
P9	Elevado
P10	Elevado
P11	Baixo

P12	Elevado
P13	Elevado
P14	Elevado
P15	Elevado

Quadro 9: Nível de satisfação dos participantes quanto ao desempenho

Como as entrevistas decorreram no ano de 2020, na primeira fase da pandemia, dois dos participantes afirmaram que tiveram o desempenho afetado; um participante citou a falta de contacto com os colegas de trabalho como um fator de interferência negativa no seu desempenho, outro citou que perdeu o emprego com a chegada da pandemia, e outro indivíduo teve o seu trabalho interrompido. Todavia, apenas um participante declarou não estar satisfeito com o seu desempenho.

“Eu confesso que o fato de eu ficar isolada e não manter o contato com outras pessoas tem-me deixado um pouco desestimulada, um pouco não, bastante desestimulada. Porque temos a questão do isolamento, nós não podemos manter o contato, nós não podemos sair de casa e aí você passa 6 horas do seu dia ouvindo reclamação e as pessoas não são gentis quando querem reclamar e então acaba a minha energia...”. P1

“...inclusive eu já recebi aqui uma notificação aqui de que não volto, por consequência da pandemia”. P2

“...o desempenho do meu trabalho foi muito bom. A pausa foi por conta da pandemia também, do “corona”. Como eu trabalho muito na rua, então não podia fazer essa circulação. E a empresa para não expor também os funcionários ao contágio...”. P5

Quando questionados sobre o desempenho que possuíam no Brasil e o desempenho que possuem em Portugal, os integrantes da pesquisa apontam que podem indicar uma evolução marcante, o que não pode ser definido por aqueles que não exerciam a mesma função/profissão no Brasil. Enquanto interrogados sobre os fatores que contribuíram vs. dificultaram o seu desempenho de trabalho/aprendizagem, os entrevistados, de um modo geral, elencam:

“A dificuldade que a maioria dos Portugueses tem com relação ao novo. Para resolver isso eu conversava e às vezes não dava certo ou dava parcialmente certo”. P4

“O que dificulta é mais a questão hierárquica”. P6

“Só a língua tem dificultado”. P10

“Eu não sei se a dificuldade foi cultural ou foi a metodologia aplicada pela a escola. Eu acho que mais a metodologia”. P11

A grande maioria dos entrevistados definem que as questões culturais não podem ser colocadas como impactantes, de forma negativa, acerca do desempenho profissional. Ainda em análise do desempenho profissional que possuem, os entrevistados se dividem ao definir se um estudo prévio sobre a cultura e a estrutura do país teria gerado alguma diferença. Oito dos quinze integrantes da pesquisa afirmam que não acreditam nessa premissa. Dois alegam que tal tem uma parcial contribuição e os outros quatro afirmam que o conhecimento prévio foi importante no desempenho que eles têm na organização. Seguem-se excertos ilustrativos destes resultados.

“...ajudou no sentido de saber o perfil de comportamento das pessoas, de ser mais reservado...”

P3

“...100%. Tudo o que eu fazia no meu trabalho, 90% era o que eu já tinha estudado porque eu vivia essa situação...” P2

“Sim, ajudou no sentido de você saber quem é o público, saber que você está em uma cultura mais conservadora, vai-te ajudar no trabalho, por você já saber daquele perfil, daquela pessoa que vai na loja...” P8

“Sim, certamente. Inclusive a forma de trabalho deles que eu pesquisei antes, mesmo antes de aceitar a oferta, contribuiu para isso. Eu poderia vir aqui com a mentalidade totalmente imediatista que a mentalidade Brasileira, principalmente de médias empresas Brasileiras, e aqui eles não trabalham dessa forma...” P10

As questões seguintes referem-se aos planos futuros dos entrevistados. Quando questionados sobre os planos de deixar Portugal, apenas dois alegam estarem planejando uma mudança de país. Tais dados comprovam os estudos de Nunan et al. (2012) que apontam que Portugal tende a ser um país que os brasileiros buscam para construir uma nova vida e não apenas ter uma pequena experiência.

Já no que se refere à organização onde colaboram, três entrevistados alegam estarem em busca de uma nova oportunidade de emprego. Tal não se deve a questões que se relacionam ao ambiente de trabalho ou a empresa, mas sim pela vontade de melhorar profissionalmente ou atuar em sua área de formação. Os entrevistados, quase que de uma forma total, alegam que seus planos foram alterados após a chegada e a finalização da fase de adaptação em Portugal, em grande maioria por questões de boa adaptação ao país e por acreditarem ser um melhor local para se viver ao compararem com o país de origem, i.e., o Brasil, como revelam os seguintes excertos:

“Eu vim pensando em fazer o mestrado... e voltar para o Brasil... Mas eu dentro do mestrado eu vejo que não quero voltar para o Brasil a longo prazo, principalmente lembrando da minha realidade profissional lá e toda a questão econômica e governamental que o Brasil está passando agora...”. P1

“...da primeira vez a minha ideia era ficar um semestre e voltar para o Brasil e não voltar mais para cá... E daí eu resolvi voltar para cá... eu vim fazer o pós-doutorado mas eu estou muito aberta a permanecer aqui...”. P14

“Eu nunca me imaginei morando em Portugal e hoje eu adoro morar aqui e hoje não penso em sair daqui...”. P7

“Porque inicialmente Portugal iria ser uma porta de entrada, vamos dizer assim... Meu plano hoje é ficar em Portugal até eu ou começar a tocar o meu próprio negócio ou me aposentar e ir para o país que eu desejar. O Brasil é totalmente fora de plano, eu não volto para o Brasil mais...”. P10

Na caracterização da experiência dos expatriados voluntários no contexto organizacional, é perceptível que, apesar da dificuldade de encontrar emprego, os participantes, em grande maioria, têm uma experiência positiva tanto laboral quanto educacional. Eles sentem-se bem integrados e, com resposta unânime, percebem as organizações como bastante receptivas às diferenças culturais, sendo que apenas um participante cita que as diferenças culturais afetaram em seu desempenho.

“Afetaram bastante. Se por um lado no Brasil as pessoas se ajudam, inclusive nessas situações de onde estão as informações, a quem recorrer em certas situações, aqui eu não percebi isso. Aqui é cada um mais por si, você tem que ir em busca das informações que

você precisa para o seu trabalho e isso faz com que o trabalho demore mais a arrancar...”.

P3

Ao solicitar aos entrevistados da pesquisa que pontuassem os itens que consideram essenciais para obter uma boa adaptação em um país estrangeiro, estes sublinham o conhecimento prévio da língua da cultura do país anfitrião, o planejamento financeiro, a relevância de fazer uma pesquisa aprofundada e, como mais enfatizado, vir de mente aberta. Estes são os principais conselhos que dariam a uma pessoa brasileira que desejasse migrar para Portugal:

“...Você ter o conhecimento prévio da língua lhe ajuda bastante...”. P1

“...porque para mim a chave para uma mudança dessa ser bem-sucedida é o planejamento...”.

P2

“...também entender, pesquisar, estudar o que que aquele país pode oferecer e que as expectativas estejam alinhadas com a realidade. Então eu acho que o principal para uma adaptação é a pessoa entender o que ela está buscando e entender o que aquela sociedade, aquele país tem para oferecer, para que as expectativas não sejam frustradas logo de início...”.

P7

“Essencial é você realmente conhecer a cultura daquele país, você saber para onde vai, o que é importante, o que que eles prezam, os valores deles, até mesmo para ver se vai de acordo com o seu...”. P8

“Eu acho que primeiro é nós sabermos que estamos em território alheio, então o que é menor sempre se adapta ao que é maior. Então nós temos que nos adaptar e não forçar nenhum valor, nem nada do tipo às pessoas que estão no nosso convívio atual que são os Portugueses no meu caso, entender como eles funcionam...”. P10

“Essencial é primeiramente mente aberta, é você realmente está querendo aprender um pouco da cultura que você está se inserindo. Acho que o planejamento financeiro é fundamental...”.

P12

“...Aberto com o convívio com o diferente, aberto a entender o diferente e acho que é necessário desapegar um pouco de algumas coisas do seu país e tentar se ajustar a cultura sem muita resistência...”. P14

Mediante os dados coletados por meio das entrevistas realizadas foi possível observar as motivações práticas dos brasileiros que vivem legalmente em Portugal. Esta descoberta está de acordo com a literatura, por exemplo com Nunan et al. (2012), autores que afirmam que os fatores motivacionais dos imigrantes brasileiros por Portugal são a facilidade do idioma, a segurança pública, e a cultura similar à brasileira..

Ainda assim, são detectadas algumas dificuldades na adaptação destes indivíduos, como a saudade dos familiares, as diferenças de clima, o preconceito e a dificuldade na procura de emprego. Essas dificuldades são pontuadas por Fernandes et. al (2020) como as barreiras para a inserção, onde se destacam a xenofobia e a diferença na inserção profissional em diferentes áreas. Entretanto, no geral os participantes neste estudo mostram satisfação e desejo de permanecer no país a longo prazo, como revelam os seguintes excertos das entrevistas:

“...Estar longe da família é a parte que para mim é dolorosa de ser expatriado...” P15

“Então muitas pessoas, às vezes, veem a experiência migratória como se fosse flores, mas não é bem assim, tem sofrimentos, tem saudade, também tem dor...” P14

“...quem está a vir, emigrando, saindo do seu país, deve tentar encarar isso aqui como realmente você nascer de novo. E aí você meio que se desapega de costumes e hábitos e se abrir a novas experiências...” P12

Com base nas informações recolhidas os brasileiros entrevistados que migraram para Portugal mostram indícios de inteligência cultural por buscarem um conhecimento prévio da cultura portuguesa antes mesmo de virem morar no país, sendo por meio de pesquisas ou por visitas anteriores. E mesmo os que não fizeram as suas pesquisas antes da expatriação voluntária, pontuaram que após a chegada tiveram interesse de conhecer a cultura local e mostraram respeito pelas diferenças e busca constante de adequação a nova realidade inserida, como também apresentaram abertura e facilidade na inserção da cultura local. Isto porque, conforme já referido por Johnson (2006), indivíduos com alto nível de

inteligência cultural possuem habilidades cognitivas que possibilitam atuar de forma positiva na nova cultura; são seres com motivação e capacidade para se adaptarem em um novo ambiente cultural.

CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. CONCLUSÕES DO ESTUDO

O último capítulo desta dissertação visa estabelecer as conclusões do trabalho e sugerir algumas recomendações para futuros trabalhos relativos ao tema principal.

Esta dissertação visou conhecer as percepções de um grupo de expatriados voluntários brasileiros em Portugal a respeito das suas experiências de ajustamento cultural e desempenho de trabalho ou estudo no país anfitrião. Para tal foram definidos os seguintes objetivos:

- Conhecer as motivações para expatriamento voluntário;
- Compreender a experiência do expatriado voluntário no contexto social mais amplo;
- Caracterizar a experiência do expatriado voluntário no contexto organizacional (de trabalho e/ou de estudo);
- Conhecer os planos dos expatriados voluntários no futuro próximo;
- Identificar medidas para desenvolvimento de inteligência cultural e percepções do indivíduo expatriado sobre a sua eficácia.

Relativamente ao primeiro objetivo, o estudo revelou que as maiores motivações para a vinda para Portugal são profissionais e educacionais, ou seja, busca por melhores oportunidades de emprego e qualificação educacional. Além disso, os motivos que levam estes brasileiros a não nutrirem o desejo de deixar Portugal se relaciona principalmente com a qualidade de vida e a segurança que encontram no país.

Em relação à experiência do expatriado voluntário no contexto social mais amplo, notou-se que no geral se adaptaram bem à cultura portuguesa e desenvolvem uma experiência positiva nas novas terras. Fatores como língua, clima e preconceito foram pontos identificados como choque cultural no primeiro momento da adaptação dos participantes entrevistados; enquanto qualidade de vida e segurança foram apontados como facilitadores para uma melhor adequação. Referente a insatisfações, foi perceptível o descontentamento com o mercado de trabalho português.

No que se refere à experiência no contexto organizacional, conclui-se que os participantes apresentam um bom relacionamento tanto com os colegas de trabalho como com aqueles que ocupam cargos de chefias, e um bom desempenho em suas tarefas, quer sejam laborais ou educacionais. Estes resultados podem relacionar-se com a abertura das organizações portuguesas para com as diferenças culturais e a boa integração do expatriado voluntário com o novo ambiente cultural. Partindo

deste pressuposto, quando a organização acolhe as diferenças e os indivíduos, é-lhes permitido atuar de forma eficaz numa nova cultura, encontrar motivações para a nova adaptação; e mostrarem-se capazes de se adaptar ao novo (Earley e Ang, 2003). Tais características minimizam o impacto cultural e proporcionam uma experiência positiva ao indivíduo expatriado, contribuindo para o seu bom desempenho na organização de trabalho ou estudo.

Os expatriados voluntários descreveram o planeamento financeiro, as pesquisas prévias sobre o novo país, e uma mente aberta às diferenças culturais como fatores essenciais para uma experiência cultural favorável. Um conhecimento prévio à cultura nova permite reduzir o impacto do choque cultural e possibilita uma chegada mais segura ao país anfitrião. Ter uma mente aberta auxilia a entender o diferente, facilita na integração, e permite uma melhor adaptação no atual contexto cultural. Tal representa o desenvolvimento de inteligência cultural, ou seja, tal como Thomas et al. (2017) definem, a capacidade para compreender e assimilar uma nova cultura, conviver e envolver-se.

De realçar que, no estudo também foi detetado que os participantes que não buscaram pesquisar ou conhecer a cultura antes de se inserirem nesta, após a chegada apresentaram grande interesse de buscar o contacto com os locais, de pesquisarem e se envolverem na cultura até então desconhecida.

Quanto aos planos dos entrevistados no futuro próximo, foi perceptível que estes alteraram-se de acordo com as suas experiências. Em concreto, muitos dos indivíduos que vinham com planos a curto prazo já anseiam ou definiram estender a estadia no país a longo prazo por depararem-se com uma experiência positiva. Os poucos participantes que mostraram incertezas quanto a permanência no país alegam três fatores para deixar Portugal: regresso à profissão que deixou no Brasil, mudança para outro país e a pandemia da COVID-19.

No que tange a identificação das medidas para o desenvolvimento de inteligência cultural, constatou-se que os expatriados voluntários utilizaram os meios digitais, canais como *You Tube*, *Facebook*, *Google* para pesquisar sobre a cultura Portuguesa antes de mudar para o país. Os que não pesquisaram previamente à partida para o país anfitrião, utilizaram tais canais após a chegada como forma de se informarem sobre a cultura, sendo que pontuaram o contacto social/vivência com os locais como a melhor forma de conhecer e experienciar a cultura local.

5.2 CONTRIBUTOS DO ESTUDO PARA O CONHECIMENTO E PARA A GESTÃO

A revisão de literatura corroborou às expectativas do estudo, uma vez que os testemunhos dos entrevistados foram de encontro do pensamento dos autores referenciados no enquadramento teórico.

Procurou-se analisar tudo o que foi encontrado nas entrevistas como forma de apresentar as opiniões dos próprios entrevistados para futuras melhorias.

No que se refere a importante discussão sobre os fatores de maior relevância para o sucesso do processo de imigração para um novo país, destacam-se o conhecimento prévio da cultura, a economia e a sociedade local, cumprimento de todas as exigências legais e noção das necessidades burocráticas para legalização no país, mercado de trabalho e acesso ao sistema educacional, de saúde e de moradia. Ao nível do ambiente de trabalho, apesar de se ter encontrado uma boa aceitabilidade por parte das organizações, seria oportuno o reforço de departamentos de acolhimento aos novos expatriados, já que alguns pontuaram a dificuldade de integração no primeiro momento com os portugueses. A implantação de um *buddy* (alguém definido pela organização para prestar ajuda amigável à pessoa expatriada), tanto nas empresas quanto nas universidades, poderia ajudar na adaptação do recém-chegado, assim como a intensificação, por parte das empresas, do processo de socialização e integração (Cable et al., 2013).

5.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

É possível colocar que três foram as principais limitações do estudo. A primeira prendeu-se com a pandemia da COVID-19, a qual obrigou as entrevistas a serem realizadas apenas por meio da aplicação *Zoom* (sem opção de imagem ativada), visto que as entrevistas decorreram no início do lockdown. Outras limitações referem-se à quantidade e a complexidade das questões que compunham o questionário de entrevista, uma vez que se verificou limitada disposição de tempo e de interesse por parte de alguns participantes, assim como a quantidade limitada de pesquisas acadêmicas sobre os processos migratórios de brasileiros, especificamente, para Portugal.

As condições do mercado de trabalho em Portugal apresentaram-se como um ponto de descontentamento por grande parte dos entrevistados, pelo que é sugerida uma análise mais aprofundada do tema em estudos futuros. Tal é muito relevante porque a busca por trabalho é um dos principais motivos desta mudança dos brasileiros para Portugal, e porque o número de brasileiros é o dominante entre os imigrantes que vivem e também entre os que anseiam viver em Portugal, de acordo com dados do SEF.

A pandemia da COVID-19, que afetou todos os países do mundo, incluindo a Europa, é citada como fator de modificação da realidade, da qualidade de vida, do mercado de emprego e da economia de alguns dos participantes que fizeram parte do estudo. É, assim, também sugerido um estudo para

avaliar o impacto da pandemia ao nível da empregabilidade de expatriados brasileiros residindo em Portugal e das dificuldades que, no atual cenário, encontram no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ACNUR, UNHCR. Agência da ONU para Refugiados. Relatório Anual Cátedra Sérgio Vieira de Melo, 2020. Disponível em: <https://www.acnur.org/portugues/wpcontent/uploads/2020/09/Relat%C3%B3rio-Anual-CSVM-2020.pdf>. Acesso em: 01 de jun. 2021.
- Alvarenga, E. D. (2012). *Metodologia da investigação quantitativa e qualitativa: normas técnicas de apresentação de trabalhos científicos*. Gráfica Saf, Assunção: Paraguai.
- Ang, S., & Van-Dyne, L. (2008). *Handbook of cultural intelligence: theory, measurement, and applications*. New York: Armonk.
- 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.
- Assumpção, AM, & de Azevedo Aguiar, G. (2019). “Você precisa reprovar o português como seu filho”: Desafios para o processo de inclusão de filhos imigrantes nas escolas do Rio de Janeiro. *Ibero-American Journal of Education*, 81 (1), 167-188.
- BBC. The difference between an expat and an immigrant? Semantics. Access: 9th of January. Available in: <https://www.bbc.com/worklife/article/20170119-who-should-be-called-an-expat>.
- Beaverstock, J. V. (2004). “Managing across borders”: knowledge management and expatriation in professional service legal firms. *Journal of Economic Geography*, 4(2), 157-179.
- Bhaskar-shrinivas, P., Harrison, D.A., shaffer, M.A., & Luk, D.M. (2005). *Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions*. *Academy of Management Journal*, 48, 257–281.
- Black, J.S., & Gregersen, H. (1991). *Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments*. *Human Relations*, 44, 497–515.
- Bobanovic, M. K., Grzanic, J. (2019). *Teaching tourism students with cultural intelligence*. *UTMS Journal of Economics*, 10 (1): 85-95.
- Briscoe, D., & Schuler, R. (2004). *International human resource management: Policies & practices for the global enterprise* (2 ed.). New York: Routledge.
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). *Reinventing employee onboarding*. *MIT Management Review*, 54(13), 23-28.

- Caligiuri, P. M. (2000). *Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment*. MIR: Management International Review, 40(1), 61–80.
- Campoy, M. A., da Eira Frias, M. A., Iglesias, R. B., & Takahashi, R. T. (2016). O significado do processo de avaliação de alunos de graduação em enfermagem para os professores de uma universidade privada. *Cogitare Enfermagem*, 4(2).
- Castles, S. Contextualização - Entendendo a Imigração Global. *Revista Internacional de Mobilidade Humana*, Brasília. Ano XVIII, n° 35, p. 11-43, jul./dez. 2010.
- Earley, P. C. & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Palo Alto, Calif: Stanford University Press.
- Earley, P.C., & Mosakowski, E. (2004). *Cultural intelligence*. Harvard Business Review 82 (10).
- 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.
- Elenkov, D. S. & Manev, I. M. (2009). *Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence*. *Journal of World Business*.
- Fernandes, D., Peixoto, J., & Oltramari, A. P. (2020). *A quarta onda da imigração brasileira em Portugal: uma história breve*. *Revista Latinoamericana De Población*, 15(29), 34-63.
- Gil, A.C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Huff, K. C.; Song, P. & Gresch, E. B. (2014). *Cultural intelligence, personality, and cross-cultural adjustment: A study of expatriates in Japan*. *International Journal of Intercultural Relations*, 38, 151-157.
- Johnson, J. P., Lenartowicz, T. & Salvador, A. (2006). *Cross-Cultural Competence in International Business: Toward a Definition and a Model*. *Journal of International Business Studies*, 37, 525-543.
- Korzilius, H.; Bücker, J. J.; Beerlage, S.(2017). *Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence*. *International Journal of Intercultural Relations*, 56, 13-24.
- Li, M.; Mobey, W. H.; Kelly, A. (2016). Linking personality to cultural intelligence: An interactive effect of openness and agreeableness. *Personality and individual differences*, 89, 105-110.
- Minayo, M. C. D. S., Deslandes, S. F., & Gomes, R. (1994). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. In *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (pp. 95-p).

- Minayo, M. C. S. (2006). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 9. Ed. São Paulo: Hucitec.
- Nunan, C., & Peixoto, J. (2012). Crise econômica e retorno dos imigrantes brasileiros em Portugal. *REMHU: Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana*, 20(38), 233-250.
- Nunes, I. M.; Felix, B.; Prates, L. A. (2017). *Cultural intelligence, cross-cultural adaptation and expatriate performance: a study with expatriates living in Brazil*. *Revista de Administração*, 52 (3), 219-232.
- Osland, J., & Osland, A. (2005). *Expatriate paradoxes and cultural involvement*. *International Studies of Management & Organization*, 35(4), 91–114.
- Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Dyne, L. V. & Annen, H. (2011). *Beyond General Intelligence (IQ) and Emotional Intelligence (EQ): the role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world*. *Journal of Social Issues*, 67, 825–840.
- Rodrigues, P. F. (2019). Reflexões sobre globalização: tensões postas nas políticas de currículo. *Revista Panorâmica online*, 28(1).
- Sampieri, R. H., & Collado, C. F. Lucio. MPB (2013). *Metodología de la investigación*.
- Santos, B. S. (2001). Os processos da globalização. In Santos, B. S. (Org.). *Globalização: Fatalidade ou utopia?* (pp. 31-106). Porto: Edições Afrontamento.
- Sayad, A. (1998). *Imigração ou os Paradoxos da Alteridade*, A. Edusp.
- SEF, Serviço de Estrangeiros e Fronteiras. (2020). Disponível em: <<https://sefstat.sef.pt/forms/relatorios.aspx>> Acesso em: 01 de jun. 2021.
- Shaffer, M., & Miller, G. (2008). Cultural Intelligence: a key success factor for expatriates. In Ang, S., & Linn, V. D. *Handbook of cultural intelligence: theory, measurement, and applications* (pp. 107-125). New York: Armonk.
- Silva, M. R. D. (2018). A BNCC da reforma do Ensino Médio: o resgate de um empoeirado discurso. *Educação em revista*, 34.
- Sousa, C., Gonçalves, G., Reis, M. & Santos, J. V. (2015). *Evidências Métricas da Adaptação da Escala de Inteligência Cultural numa Amostra Portuguesa*. *Psicologia Reflexão e Crítica*, 28 (2), 232-241.
- Szmrecsányi, T. (2001). Esboços de história econômica da ciência e da tecnologia. *Soares, LC Da Revolução Científica à Big (Business) Science*. Hucitec/Eduff, 155-200.

- Teixeira, R. A., & Pinto, E. C. (2012). A economia política dos governos FHC, Lula e Dilma: dominância financeira, bloco no poder e desenvolvimento econômico. *Economia e sociedade, 21*(SPE), 909-941.
- Thomas, D. C.; Inkson, K. (2017). *Cultural intelligence: surviving and thriving in the global village*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2008). Development and validation of the CQS. In S. Ang, & L. Van Dyne (Orgs.), *Handbook of Cultural Intelligence. Theory, measurement and applications* (pp.16-38). New York, NY: Sharpe.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: GUIÃO DA ENTREVISTA

GUIÃO DA ENTREVISTA COM EXPATRIADOS VOLUNTÁRIOS EM PORTUGAL

Informação Pessoal

- Participante
 - Nacionalidade
 - Idade
 - Estado Civil
 - Parentalidade
 - Profissão
 - Nível de escolaridade
 - Duração da estadia em Portugal
1. Por que motivo decidiu mudar-se para Portugal? (E.g., carreira, desenvolvimento de estudos, oportunidades culturais e de viagem, aventura, economia, ambiente político, qualidade de vida, relacionamentos)
 2. Já viveu em outros países estrangeiros, para além de Portugal? Se sim, essa experiência influenciou a sua decisão de vir para Portugal? Porquê? Se sim, essa experiência ajudou a sua integração em Portugal? Porquê?
 3. Pesquisou sobre a cultura Portuguesa antes de vir para o país? Se não, porquê? (passa para questão 7). Se sim, com que objetivos?
 4. Que canais/meios usou para obter essa informação sobre a cultura portuguesa antes da partida para este país? Que avaliação faz desses canais/meios e da informação colhida?
 5. Que informações sobre a cultura portuguesa, colhidas previamente, considera terem sido particularmente importantes para a sua integração na sociedade portuguesa? Porquê?
 6. Que informações sobre a cultura portuguesa, colhidas previamente, considera terem sido particularmente importantes para a sua integração na organização de trabalho/estudo? Porquê?

7. Após a chegada a Portugal, procurou obter (mais) informações sobre a cultura nacional? Se não, porquê? (passa para questão 10). Se sim, com que objetivos?
8. Que canais/meios usou para obter essa informação sobre a cultura portuguesa após a chegada ao país? Que avaliação faz desses canais/meios e da informação colhida?
9. Em particular, procurou interagir com pessoas locais? Porquê? De que forma?
10. Como se sentiu nos primeiros tempos depois da sua chegada? Pode descrever um pouco tempo inicial em Portugal?
11. Sentiu dificuldades particulares de adaptação nessa fase inicial? Se sim, descreva-as (se não, passa para questão 12). Essas dificuldades mantem-se? Se sim, porquê? Se não, como ultrapassou essas dificuldades?
12. Beneficiou de aspetos que facilitaram a sua adaptação a Portugal nessa fase inicial? Se sim, descreva-os.
13. Como avalia, até à data, a sua experiência em Portugal? Quais os prós e contras de viver em Portugal?
14. O que mais lhe agrada e desagrada na cultura portuguesa? E ao nível das relações interpessoais? Porquê?
15. Ajustou o seu comportamento de acordo com a nova cultura em que está inserido? Porquê? Se sim, de que forma(s)? Poderia exemplificar?
16. Acredita que o conhecimento prévio adquirido sobre a cultura portuguesa ajudou (ou poderia ter ajudado) a sua integração na sociedade portuguesa? Porquê?
17. Como descreve e avalia o processo de procura de oportunidades de trabalho e/ou de aprendizagem em Portugal? Quais as principais dificuldades vs. fatores facilitadores nesse processo?
18. Como descreve e avalia a sua atual experiência de trabalho e/ou de estudo em Portugal? Quais os principais aspetos positivos e negativos?
19. Sente-se bem integrado na respetiva organização de trabalho/estudo? Porquê? Que aspetos facilitaram e que aspetos dificultaram a sua integração?
20. Em que medida se identifica com os valores da organização onde trabalha/estuda atualmente? Porquê?
21. Considera que a organização é recetiva a diferenças culturais? Porquê? Existem políticas ou práticas que revelem recetividade ou, pelo contrário, adversão à manifestação de diferenças culturais? Descreva-as.

22. Como são caracterizados os membros com quem mais diretamente lida na sua organização de trabalho/estudo ao nível da nacionalidade?
23. De um modo geral, como se caracteriza o relacionamento interpessoal na sua organização de trabalho/estudo? A diferença ao nível de nacionalidade tem impacto nesse relacionamento? Porquê?
24. Que avaliação faz da sua relação com os membros da sua organização consoante a respetiva nacionalidade de origem? Porquê? É comum passar tempo livre com esses membros? Se sim, quais as suas nacionalidades? De que forma ocupam esses tempos livres? Como avalia essa situação?
25. Como avalia o seu atual desempenho de trabalho/aprendizagem? Sente-se satisfeito com esse nível de desempenho? Porquê?
26. Como compara o seu nível de desempenho atual com o seu nível de desempenho nos primeiros tempos na presente organização? E como compara com o seu nível de desempenho no seu país de origem?
27. Que fatores têm contribuído vs. dificultado o seu desempenho de trabalho/aprendizagem? Porquê? Que medidas tem adotado para ultrapassar as barreiras?
28. Considera que as diferenças culturais afetaram e/ou ainda afetam o seu desempenho? Se sim, em que medida?
29. Considera que o conhecimento prévio da cultura Portuguesa o ajudou (ou poderia ter ajudado) no seu desempenho? Porquê?
30. Pensa mudar de organização dentro deste país? Porquê?
31. Pensa mudar de país? Porquê? Se sim, para qual?
32. Os seus planos para o futuro alteraram-se desde que chegou? O que mudou?
33. O que é considera essencial para uma boa adaptação a um país estrangeiro? Se pudesse regressar ao passado, o que faria de diferente ao nível do seu processo de expatriamento? Porquê?
34. Gostaria de acrescentar algo ao nível deste tema e que não foi abordado na entrevista?