Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Joana Margarida Martins Lopes

Adaptação Cultural de Expatriados Portugueses na Alemanha: Um Estudo Qualitativo em Contexto Organizacional

abril de 2026

Adaptação Cultural de Expatriados Portugueses na Alemanha: Um Estudo Qualitativo em Contexto Organizacional

Margarida Lopes

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Joana Margarida Martins Lopes | PG57177

Adaptação Cultural de Expatriados Portugueses na Alemanha: Um Estudo Qualitativo em Contexto Organizacional

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Carolina Feliciana Sá Cunha Machado
e da **Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins**

abril de 2026

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-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

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

Agradecimentos

A realização da presente dissertação representa o culminar de um percurso académico exigente, que só foi possível graças ao apoio de várias pessoas e entidades, às quais deixo aqui o meu sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, agradeço às minhas orientadoras, Professora Doutora Carolina Feliciana Sá Cunha Machado e Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins. À Professora Carolina, agradeço por ter aceitado acompanhar-me nesta fase final do mestrado e por, ao longo do curso, me ter dado a conhecer o tema deste estudo, sempre com grande exigência e rigor. À Professora Dora, deixo um agradecimento especial por me ter acompanhado ao longo dos últimos cinco anos na minha formação em Recursos Humanos, sendo uma referência constante de apoio, exigência e confiança.

Aos participantes do estudo e à organização que permitiu a realização desta investigação, deixo o meu reconhecimento e agradecimento pela disponibilidade e contributo, sem os quais este trabalho não teria sido possível.

Aos meus pais, um agradecimento especial por nunca me terem cortado as asas e por acreditarem sempre em mim, dando-me a liberdade de seguir e construir o meu próprio caminho.

À minha avó Antónia, que hoje já não está aqui, um agradecimento por toda a fé e por sempre ter acreditado tanto em mim. Avó, consegui!

Ao meu namorado, agradeço profundamente todo o apoio, amor e paciência ao longo deste percurso. Obrigada por estares sempre ao meu lado!

Às minhas amigas de sempre, obrigada pelo apoio e pelos desabafos. Nem sempre foi fácil conciliar tudo, mas provámos que arranjamos sempre tempo para o que importa.

À minha amiga Ana Guerra, um agradecimento especial por, mesmo após três anos a partilhar comigo os desafios da licenciatura, continuar presente e a apoiar-me neste desafio académico.

Por fim, e mais importante, obrigada a mim, por não desistir e por cumprir tudo a que me proponho.

Obrigada a todos, de coração.

Declaração de integridade e de uso de Ferramentas de Inteligência Artificial (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

Resumo

A mobilidade internacional de trabalhadores tem assumido crescente relevância no contexto europeu, exigindo uma compreensão aprofundada dos processos de adaptação cultural associados às missões internacionais. Apesar do desenvolvimento da literatura sobre expatriação organizacional, a experiência de expatriados portugueses na Alemanha permanece ainda pouco explorada, sobretudo em contexto organizacional específico.

Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo compreender a experiência de adaptação cultural de expatriados portugueses na Alemanha, no âmbito de uma organização multinacional de origem alemã. Procurou-se analisar as motivações subjacentes à expatriação, compreender o processo de ajustamento intercultural à luz dos principais modelos teóricos, identificar fatores facilitadores e dificultadores da adaptação cultural e explorar o papel da organização no apoio prestado antes e durante a missão internacional.

Foi adotada uma abordagem qualitativa, tendo sido realizadas 12 entrevistas semiestruturadas a expatriados portugueses com experiência de mobilidade internacional na Alemanha. A análise dos resultados permitiu identificar diferentes padrões de ajustamento intercultural - ajustamento imediato e estável, ajustamento progressivo e ajustamento com choque inicial seguido de reequilíbrio - evidenciando que o processo não é linear nem uniforme.

Entre os fatores facilitadores destacam-se o apoio logístico e administrativo da organização e o suporte relacional no contexto de trabalho. Por outro lado, a barreira linguística e as diferenças comunicacionais surgem como os principais fatores que dificultam o ajustamento. Verificou-se ainda que, apesar da existência de formação intercultural e linguística, o desenvolvimento de competências interculturais dependeu em grande medida da iniciativa individual dos expatriados.

Conclui-se que a adaptação cultural constitui um processo dinâmico e multidimensional, resultante da interação entre fatores individuais, organizacionais e contextuais. No final da dissertação são apresentadas as conclusões, limitações do estudo e recomendações para investigação futura.

Palavras-chave: Expatriação; Alemanha; Adaptação cultural; Ajustamento intercultural; Gestão Internacional de Recursos Humanos; Suporte organizacional; Mobilidade internacional.

Abstract

The international mobility of workers has become increasingly important in the European context, requiring a thorough understanding of the cultural adaptation processes associated with international assignments. Despite the development of literature on organizational expatriation, the experience of Portuguese expatriates in Germany remains largely unexplored, especially in a specific organizational context.

In this sense, the present study aims to understand the cultural adaptation experience of Portuguese expatriates in Germany, within the scope of a multinational organization of German origin. I sought to analyze the motivations underlying expatriation, understand the process of intercultural adjustment in light of the main theoretical models, identify factors that facilitate and hinder cultural adaptation and explore the role of the organization in providing support before and during the international assignment.

A qualitative approach was adopted, with 12 semi-structured interviews conducted with Portuguese expatriates with experience of international mobility in Germany. Analysis of the results identified different patterns of intercultural adjustment - immediate and stable adjustment, progressive adjustment and adjustment with initial shock followed by rebalancing - showing that the process is neither linear nor uniform.

Among the facilitating factors, logistical and administrative support from the organization and relational support in the work context stand out. On the other hand, the language barrier and communication differences emerge as the main factors hindering adjustment. It was also found that, despite the existence of intercultural and linguistic training, the development of intercultural skills depended largely on the individual initiative of expatriates.

It is concluded that cultural adaptation is a dynamic and multidimensional process, resulting from the interaction between individual, organizational and contextual factors. At the end of the dissertation, the conclusions, limitations of the study and recommendations for future research are presented.

Keywords: Expatriation; Germany; Cultural adaptation; Intercultural adjustment; International Human Resource Management; Organizational support; International mobility.

ÍNDICE

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO 1

1.1. Justificação e Pertinência do estudo 2

1.2. Objetivos do estudo 3

1.3. Estrutura da dissertação 3

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA 4

2.1. Gestão Internacional de Recursos Humanos e o papel estratégico da Expatriação 4

2.2. Ciclo de vida do expatriado 6

2.3. O fenómeno da expatriação em Portugal 7

2.3.1. Perfis e motivações dos expatriados 9

2.4. Adaptação Cultural 10

2.4.1. Conceito e modelos 10

a) Teoria da Curva em U 12

b) Teoria da Curva em W 13

c) Teoria da Aprendizagem Social 14

d) Modelo do Ajustamento Cultural Internacional 15

2.4.2. Adaptação Cultural e sucesso na Expatriação 15

2.5. Fatores que influenciam a Adaptação Cultural 16

2.5.1. Fatores Individuais 17

a) Personalidade e características individuais 17

b) Inteligência cultural 18

c) Competências linguísticas e comunicação intercultural 20

d) Autoeficácia 20

e) Experiência internacional prévia 21

f) Diferenças de género 22

2.5.2. Fatores Organizacionais 23

a) Formação Intercultural e Linguística 23
b) Apoio à família 24
c) Cultura organizacional e práticas de GIRH 25
2.5.3. Fatores Contextuais 26
a) Distância cultural e choque cultural 26
b) Integração social e ligação com o país de acolhimento 28
c) Ajustamento da família 29
d) Condições socioeconómicas do país de acolhimento 30
CAPÍTULO III – METODOLOGIA 31
3.1. Enquadramento epistemológico e abordagem qualitativa 31
3.2. Instrumento de recolha de dados 32
3.3. Contexto organizacional e participantes do estudo 34
3.4. Procedimentos de recolha, tratamento e análise de dados 35
3.5. Caracterização dos participantes 36
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS 39
4.1. Da decisão à partida: motivações e expectativas pré-expatriação 39
4.1.1. Motivos da expatriação 39
4.1.2. Expectativas da expatriação 46
4.2. Processo de Ajustamento Intercultural 48
4.2.1. Ajustamento imediato e estável 49
4.2.2. Ajustamento progressivo 51
4.2.3. Ajustamento com choque inicial e reequilíbrio 53
4.3. Fatores influenciadores do processo de adaptação intercultural 55
4.3.1. Fatores facilitadores da adaptação intercultural 56
4.3.2. Fatores dificultadores da adaptação cultural 64
4.4. O papel da organização no processo de expatriação 70

4.5. Recomendações a futuros expatriados 76

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA 80

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 85

APÊNDICES 92

Apêndice 1 – Guião de Entrevista 92

Apêndice 2 – Códigos NVivo 95

NOTA SOBRE A UTILIZAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL 97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- O Ciclo Ideal da Missão Internacional 7
Figura 2 - Teoria da Curva U da Adaptação Cultural..... 13
Figura 3 - Teoria da Curva W da Adaptação Cultural 13
Figura 4 - Modelo do Processo da Teoria da Aprendizagem Social 14
Figura 5 - Modelo do Ajustamento Cultural Internacional 15
Figura 6 - Modelo Big Five..... 18
Figura 7 - Expectativas dos participantes antes da expatriação..... 46
Figura 8 - Dimensões do suporte organizacional no processo de expatriação 71

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Construção do Guião 32
Tabela 2 - Dados sociodemográficos dos participantes (E1 – E12)..... 37
Tabela 3 - Motivos associados à realização da missão internacional..... 40
Tabela 4 - Padrões de ajustamento intercultural identificados nos participantes 49
Tabela 5 - Fatores facilitadores da adaptação cultural..... 56
Tabela 6 - Fatores dificultadores da adaptação cultural..... 64
Tabela 7 - Recomendações a futuros expatriados 76

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A expatriação constitui uma das experiências mais exigentes no percurso profissional de trabalhadores em contexto internacional, implicando não apenas a deslocação geográfica para outro país, mas também uma profunda reorganização da vida pessoal, social e profissional dos indivíduos (Tung, 2015; McNulty e Brewster, 2016). Ao iniciarem uma missão internacional, os expatriados confrontam-se com novos enquadramentos culturais, diferentes formas de trabalhar, comunicar e relacionar-se, bem como com expectativas organizacionais frequentemente distintas das do país de origem (Reiche et al., 2022).

Neste contexto de elevada exigência e mudança, a adaptação cultural emerge como um elemento central da experiência de expatriação, influenciando o bem-estar psicológico, a satisfação pessoal e profissional e o desempenho dos expatriados ao longo da missão (Caligiuri, 2001; Shah et al., 2022). Dificuldades neste processo podem traduzir-se em elevados níveis de stress, sentimentos de isolamento e frustração, condicionando não só a experiência individual, mas também o sucesso das missões internacionais (Dang et al., 2022).

Neste sentido, a adaptação cultural deve ser compreendida como um processo complexo e dinâmico, no qual interagem fatores de natureza individual, organizacional e contextual. As características pessoais dos expatriados, o apoio disponibilizado pelas organizações e as especificidades culturais e sociais do país de acolhimento podem atuar, simultaneamente, como facilitadores ou dificultadores deste processo (Reiche et al., 2022; Dang et al., 2022), tornando essencial uma análise integrada destas dimensões.

É neste enquadramento que se torna particularmente relevante analisar contextos específicos de expatriação. No espaço europeu, a intensificação das relações económicas e organizacionais entre Portugal e a Alemanha tem conduzido a um aumento da mobilidade internacional de profissionais portugueses para organizações alemãs, particularmente no setor industrial. Este contexto específico constitui, assim, uma oportunidade pertinente para aprofundar a compreensão do processo de adaptação cultural em missões internacionais.

Neste sentido, importa compreender de forma mais aprofundada como se processa a adaptação cultural neste contexto específico, justificando a pertinência do presente estudo, que será desenvolvida no ponto seguinte.

1.1. Justificação e Pertinência do estudo

Apesar da crescente atenção dedicada ao fenómeno da expatriação na literatura internacional, nomeadamente no âmbito da gestão internacional de recursos humanos e da psicologia intercultural (Tung, 2015; McNulty e Brewster, 2016; Reiche et al., 2022), verifica-se uma escassez de estudos centrados especificamente na adaptação cultural de expatriados portugueses em contexto alemão. Esta lacuna assume particular relevância num cenário em que diversas multinacionais de origem alemã, com presença consolidada em Portugal, promovem a mobilidade de colaboradores portugueses para a Alemanha, quer para a sede, quer para outras unidades organizacionais localizadas nesse país, intensificando a relevância deste eixo bilateral no contexto europeu.

Embora o ajustamento intercultural tenha sido amplamente estudado, sobretudo a partir de modelos teóricos consolidados que enfatizam dimensões individuais, psicológicas e socioculturais do processo de adaptação, a análise tende a assumir um caráter generalista e descontextualizado (Tung, 2015; Reiche et al., 2022). Neste sentido, a relação Portugal - Alemanha permanece ainda pouco explorada de forma aprofundada, refletindo uma lacuna mais ampla na literatura quanto à análise de contextos específicos de expatriação (Stoermer et al., 2021; Dang et al., 2022), particularmente no que concerne à compreensão situada das experiências vividas pelos próprios expatriados. A maioria das investigações tende a adotar abordagens mais generalistas ou comparativas, nem sempre captando as especificidades culturais, organizacionais e relacionais inerentes a este eixo bilateral (Martins, 2013; Reiche et al., 2022).

Neste enquadramento, o presente estudo procura responder à seguinte questão de investigação: **Como se processa a adaptação cultural de expatriados portugueses em contexto organizacional alemão?**

A partir desta questão central, são delineados os objetivos da presente investigação, cuja apresentação se encontra no ponto seguinte.

Ao privilegiar uma abordagem qualitativa, centrada nas narrativas e experiências dos participantes, este estudo pretende contribuir para uma compreensão mais aprofundada e contextualizada do fenómeno da expatriação, colmatando lacunas identificadas na literatura e oferecendo,

simultaneamente, implicações relevantes para a gestão da mobilidade internacional em organizações com presença transnacional entre Portugal e a Alemanha.

1.2. Objetivos do estudo

Nesse sentido, a presente dissertação tem como objetivo principal compreender a experiência de adaptação cultural de expatriados portugueses na Alemanha, no contexto de uma organização multinacional de origem alemã.

De forma mais específica, pretende-se:

OE1. Analisar os motivos subjacentes à expatriação e perceber as expectativas associadas;
OE2. Compreender o processo de ajustamento intercultural dos expatriados, à luz dos contributos teóricos sobre adaptação cultural;
OE3. Identificar os fatores que, na perspetiva dos próprios expatriados, facilitaram ou dificultaram o seu processo de adaptação cultural;
OE4. Compreender o papel da organização no apoio prestado aos expatriados, antes e durante a expatriação.

Através desta análise, pretende-se contribuir para o aprofundamento da literatura sobre expatriação e para a reflexão sobre práticas de gestão de recursos humanos em organizações multinacionais que operam em Portugal.

1.3. Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo corresponde à introdução, onde se apresenta o enquadramento do estudo, a sua justificação e pertinência, bem como os objetivos da investigação. O segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura, reunindo os principais contributos teóricos relevantes para o tema em análise.

O terceiro capítulo apresenta o enquadramento metodológico da investigação, explicitando a abordagem adotada, os procedimentos de recolha e análise de dados e a caracterização dos participantes.

No quarto capítulo procede-se à apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos. Por fim, o quinto capítulo integra as conclusões do estudo, as suas principais limitações e sugestões para investigação futura.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Gestão Internacional de Recursos Humanos e o papel estratégico da Expatriação

A intensificação da globalização e o aumento da mobilidade internacional de trabalhadores têm vindo a transformar, de forma significativa, o modo como as organizações gerem os seus recursos humanos (Tung, 2015). À medida que as organizações expandem as suas operações para múltiplos países, passam a atuar em contextos marcados por diferentes sistemas culturais, institucionais e legais, o que torna insuficiente uma abordagem de GRH centrada exclusivamente no contexto doméstico (Tung, 2015). Neste cenário, a gestão de recursos humanos assume uma dimensão internacional, exigindo uma visão mais estratégica, integrada e alinhada com os objetivos globais da organização (Martins, 2013).

É neste enquadramento que se afirma a Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH), entendida como o conjunto de políticas, práticas e processos orientados para a GRH em organizações que operam além-fronteiras (Reiche et al., 2019). De acordo com Reiche e colegas (2019), a GIRH procura assegurar a coerência entre as diferentes unidades organizacionais, ao mesmo tempo que responde à complexidade decorrente da diversidade cultural, institucional e regulatória dos contextos internacionais. Assim, a GRH em ambientes multinacionais envolve desafios adicionais relacionados com a coordenação global, a consistência das práticas e a adaptação às realidades locais.

Um dos principais desafios da GIRH reside no equilíbrio entre a integração global das políticas de recursos humanos e a adaptação às especificidades dos contextos locais. Purwanto e Siagian (2025) sublinham que as organizações multinacionais enfrentam uma tensão constante entre a necessidade de padronizar práticas à escala global e a exigência de responder às condições institucionais, culturais e legais dos respetivos países onde se encontram. Com base no enquadramento de Bartlett e Ghoshal (1989), Purwanto e Siagian (2025) referem que as organizações podem adotar diferentes orientações estratégicas, desde abordagens mais centralizadas até estratégias transnacionais, consoante o grau de integração global e de responsividade local pretendido.

Paralelamente, a GIRH assume um papel central na gestão estratégica do talento à escala global. Num contexto de crescente competição internacional, as organizações procuram atrair,

desenvolver e reter colaboradores capazes de atuar eficazmente em ambientes internacionais complexos (Tung, 2015). Segundo Tung (2015), a mobilidade internacional tornou-se um instrumento fundamental para o desenvolvimento de competências globais, permitindo às organizações responder à intensificação da concorrência e à crescente escassez de talento qualificado. Neste sentido, a mobilidade internacional de trabalhadores é entendida como um elemento-chave da estratégia organizacional.

É neste contexto que a expatriação emerge como uma prática central da GIRH. Mcnulty e Brewster (2016) definem a expatriação como a situação em que indivíduos vivem e trabalham temporariamente num país diferente daquele de que são cidadãos, no âmbito de uma atividade profissional, podendo essa experiência resultar de uma proposta organizacional ou de uma iniciativa individual. Independentemente da sua forma, a expatriação implica sempre uma relação estruturada entre o indivíduo e a organização, dado o seu impacto estratégico no funcionamento e nos objetivos da organização (Mcnulty e Brewster, 2016).

As organizações recorrem à expatriação por múltiplas razões estratégicas, nomeadamente para suprir lacunas de competências, desenvolver gestores com experiência internacional e facilitar a transferência de conhecimento, práticas e valores organizacionais entre diferentes unidades (Martins et al., 2011; Mcnulty e Brewster, 2016). Desta forma, a expatriação constitui um instrumento central da GIRH, contribuindo para a coordenação interna das organizações multinacionais e para o apoio aos seus processos de internacionalização (Tung, 2015).

A literatura (Mcnulty e Brewster, 2016; Bonache et al., 2018) evidencia, contudo, que o conceito de expatriação tem evoluído de forma significativa ao longo do tempo. Bonache e colegas (2018) salientam que as tradicionais missões internacionais de longa duração coexistem atualmente com uma diversidade crescente de formas de trabalho internacional, incluindo missões de curta duração, expatriação auto-iniciada e mobilidade internacional frequente, as ditas viagens de trabalho. Esta diversificação das experiências de mobilidade internacional aumenta a complexidade da Gestão Internacional de Recursos Humanos, exigindo das organizações uma adaptação das suas práticas de seleção, preparação, compensação e acompanhamento às diferentes modalidades de expatriação (Martins e Diaconescu, 2014; Bonache et al., 2018).

2.2. Ciclo de vida do expatriado

A expatriação organiza-se em torno de um ciclo de vida composto por várias etapas, que representam não só fases organizacionais distintas, mas também diferentes desafios de adaptação para o colaborador. Cada fase impacta diretamente o sucesso da missão internacional e o retorno do investimento realizado pela organização (Harzing e Christensen, 2004; Caligiuri et al., 2024).

O processo tem início com a fase de pré-expatriação na qual são identificadas as necessidades de mobilidade internacional e é realizada a seleção dos candidatos. Nesta fase não são apenas avaliadas competências técnicas, mas também aspetos pessoais como a adaptabilidade, a estabilidade emocional e a capacidade de lidar com o stress (Reddiar e Schultz, 2023). Inclui ainda várias dimensões logísticas e burocráticas associadas à deslocação, como a obtenção de vistos de trabalho, processos legais, apoio à família e questões como alojamento e escolarização (Reddiar e Schultz, 2023). A preparação inadequada nesta fase pode comprometer o sucesso da missão logo no início.

Segue-se a deslocação física e o início da missão no país de destino. Neste período, o expatriado enfrenta os principais desafios de adaptação cultural e integração social, enquanto desempenha as suas funções profissionais. O sucesso desta fase depende fortemente da sua capacidade de estabelecer relações locais, desenvolver competências interculturais e integrar-se no ambiente profissional e social do país anfitrião (Reddiar e Schultz, 2023). O suporte organizacional contínuo, através de feedback regular, políticas de carreira claras, apoio familiar e desenvolvimento profissional, é também fundamental para garantir a estabilidade ao longo da missão (Martins, 2013; Caligiuri et al., 2024).

Durante o destacamento podem surgir situações de ajustamento bem-sucedido ou, pelo contrário, dificuldades de integração que conduzam a crises e potenciais falhas da missão. Quando a adaptação é positiva, o colaborador conclui a missão internacional com sucesso, potenciando o desenvolvimento de competências globais (Caligiuri et al., 2024).

A fase final corresponde à repatriação, marcada pelo regresso ao país de origem. Esta etapa, frequentemente subvalorizada, apresenta desafios de readaptação, sobretudo quando o expatriado estabeleceu raízes no país anfitrião e enfrenta dificuldades emocionais no retorno (Martins, 2013; Reddiar e Schultz, 2023). Adicionalmente, o colaborador poderá não se sentir motivado a regressar

à função anterior, uma vez que a experiência internacional lhe proporcionou novas competências e expetativas de desenvolvimento (Reddiar e Schultz, 2023). A ausência de um planeamento adequado nesta fase pode levar à perda do talento acumulado e comprometer o retorno do investimento realizado pela organização na expatriação (Reddiar e Schultz, 2023). Para uma melhor compreensão, apresenta-se de seguida o modelo que sintetiza as principais fases do ciclo de vida do expatriado.



Figura 1- O Ciclo Ideal da Missão Internacional
Fonte: Harzing e Christensen (2004)

A compreensão aprofundada de cada fase do ciclo de vida do expatriado permite às organizações não só reduzir o risco de insucesso das missões internacionais, mas também maximizar o desenvolvimento do talento global e o retorno estratégico destas experiências (Martins, 2013; Caligiuri et al., 2024).

2.3. O fenómeno da expatriação em Portugal

O recurso à expatriação por parte das organizações portuguesas intensificou-se de forma evidente após a crise económico-financeira de 2008. Machado e Davim (2016, p. 132) explicam que "as organizações portuguesas foram severamente afetadas por uma recessão económica e financeira que as levou a optar por uma estratégia de internacionalização dos negócios para sobreviver". Esta estratégia significou, de forma muito direta, a necessidade de transferir trabalhadores para

mercados externos, sendo a expatriação uma das formas mais frequentemente utilizadas para o fazer (Martins, 2013; Machado e Davim, 2016).

Paralelamente, Martins e colegas (2011) identificaram duas razões centrais que levam as organizações portuguesas a recorrer à expatriação: necessidades de negócio e o controlo das operações internacionais, evidenciando que, no contexto português, a mobilidade internacional continua associada a uma lógica predominantemente etnocêntrica típica de organizações em fase inicial de internacionalização (Martins et al., 2011).

A literatura mais recente mostra que a forma como as organizações portuguesas gerem a expatriação varia de forma significativa. Coelho (2022) demonstra que as multinacionais sediadas em Portugal adotam políticas muito diferentes entre si, descrevendo-as como heterogéneas, isto é, pouco uniformes. Algumas organizações possuem processos mais formais e estruturados, enquanto outras recorrem a abordagens essencialmente funcionais, tratando cada missão internacional caso a caso. Esta diversidade resulta do grau de experiência internacional de cada organização: organizações mais maduras tendem a desenvolver políticas consistentes, enquanto que organizações com menor maturidade na internacionalização apresentam práticas mais informais. Como consequência, o modo como a expatriação é organizada e vivida pelos trabalhadores, depende em grande medida da solidez e do nível de formalização destas políticas internas (Coelho, 2022).

Em grande parte das organizações portuguesas com experiência em expatriação, o recrutamento para missões internacionais ocorre sobretudo através de convites diretos e processos internos informais (Martins e Diaconescu, 2014; Coelho, 2022). Coelho (2022) demonstra que 63% dos expatriados entrevistados foram selecionados por iniciativa direta da entidade empregadora, o que revela uma forte dependência de redes internas de confiança e de decisões centralizadas, reforçando a lógica etnocêntrica identificada por Martins e colegas (2011).

Em alguns casos, as práticas internas das organizações podem mesmo limitar a liberdade de decisão dos trabalhadores. Coelho (2022) mostra que cerca de 30% dos profissionais entrevistados disseram ter sentido pressão das chefias para aceitarem a missão internacional, referindo situações de aceitação condicionada por pressão organizacional percebida. Na prática, isto significa que, para uma parte dos expatriados portugueses, a expatriação não é totalmente

voluntária podendo ser influenciada por expectativas, insistência ou persuasão da própria organização, o que condiciona a forma como a decisão de partir é tomada.

Assim, para além da forma como as organizações estruturam e gerem a expatriação, importa compreender quem são os profissionais envolvidos nestes processos e que fatores os levam a aceitar estas deslocações. É nesse sentido que se apresenta, de seguida, a caracterização dos perfis e motivações dos expatriados portugueses.

2.3.1. Perfis e motivações dos expatriados

A literatura empírica recente sobre a expatriação em Portugal (Coelho, 2018) evidencia que os expatriados portugueses constituem um grupo heterogéneo, cujas características sociodemográficas, profissionais e motivações variam em função do setor de atividade, da maturidade internacional das organizações e do tipo de missão atribuída. Importa salientar que os estudos disponíveis (Pinto e Araújo, 2016) assentam, maioritariamente, em metodologias qualitativas e em amostras reduzidas, o que impede a construção de um perfil estatisticamente representativo da população expatriada portuguesa. Ainda assim, estes trabalhos permitem identificar tendências recorrentes relevantes para a compreensão deste fenómeno.

No que respeita aos perfis profissionais, os expatriados portugueses tendem a situar-se predominantemente em fases intermédias da carreira, integrando sobretudo quadros técnicos especializados e gestores intermédios, sendo menos frequente a expatriação de profissionais em início de carreira (Coelho, 2018). Estes expatriados apresentam, na maioria dos casos, níveis elevados de qualificação académica, predominando licenciaturas e mestrados, particularmente nas áreas da engenharia, gestão, economia e tecnologias de informação, refletindo a natureza técnica e especializada das funções desempenhadas no estrangeiro (Coelho, 2022; Pinto e Araújo, 2016)

Relativamente às características sociodemográficas, os dados disponíveis indicam que a expatriação portuguesa continua a apresentar uma predominância masculina, apesar da presença crescente, ainda que minoritária, de mulheres em missões internacionais (Martins e Diaconescu, 2014; Machado, 2015; Santos e Martins, 2021; Coelho, 2022). No que respeita à idade, os expatriados concentram-se sobretudo entre os finais da terceira e a quinta décadas de vida, observando-se também casos de profissionais em fases mais avançadas da carreira,

especialmente em funções de gestão intermédia ou superior e em setores tradicionais como a indústria, a energia ou a construção (Coelho, 2022; Martins e Diaconescu, 2014).

No que se refere às motivações para a expatriação, a literatura evidencia que a decisão de aceitar uma missão internacional resulta frequentemente da combinação de fatores de atração, *pull factors*, e de fatores de pressão, *push factors* (Doherty et al., 2011; Machado, 2015; Arifa et al., 2021; Coelho, 2022). De acordo com Arifa e colegas (2021), tanto os expatriados auto-iniciados como os expatriados organizacionais constroem as suas motivações através de um processo no qual são ponderados fatores de natureza profissional, económica, política e cultural, bem como considerações familiares. Entre os fatores de atração, destacam-se as oportunidades de desenvolvimento de carreira, a aquisição de competências internacionais, o aumento da visibilidade organizacional e a perceção de reforço da empregabilidade futura (Martins, 2013; Martins, 2019). Paralelamente, surgem motivações de natureza contextual ou constrangente, associadas à perceção de estagnação profissional, à limitação de oportunidades no mercado de trabalho nacional ou à insegurança laboral (Farcas e Gonçalves, 2017; Santos e Martins, 2021; Coelho, 2022).

Em síntese, os perfis e motivações dos expatriados portugueses refletem uma realidade diversa e multifacetada (Martins e Proença, 2014; Martins e Tomé, 2015). A compreensão destas dimensões revela-se fundamental para enquadrar, em fases posteriores, a análise dos processos de ajustamento intercultural, uma vez que os perfis e expectativas de partida condicionam a forma como os expatriados enfrentam os desafios inerentes à vida e ao trabalho em contexto internacional.

2.4. Adaptação Cultural

2.4.1. Conceito e modelos

O conceito de adaptação cultural tem vindo a assumir um papel central na literatura sobre expatriação, refletindo a complexidade do processo de ajustamento que os indivíduos enfrentam ao viver e ao trabalhar num contexto cultural distinto. Segundo Harari e coautores (2018, p. 487), "a adaptação refere-se ao nível de conforto psicológico do expatriado em relação a aspetos do ambiente de trabalho estrangeiro", definindo o ajustamento como o grau de conforto psicológico que o expatriado sente perante o ambiente de trabalho e de vida no país de acolhimento.

De acordo com Machado (2015), a adaptação cultural deve ser compreendida como um processo contínuo de ajustamento entre o indivíduo, a organização e o contexto sociocultural do país de acolhimento, o que assume particular relevância tanto para o bem-estar do expatriado quanto para eficácia das missões internacionais. Neste sentido, Banai (2022) aprofunda esta perspetiva ao sublinhar o caráter dinâmico e contextual da adaptação cultural, entendida como o grau de conforto psicológico e de familiaridade que o indivíduo desenvolve em relação ao novo ambiente. O autor destaca ainda que este processo não ocorre de forma linear, sendo influenciado pelas experiências pessoais, pelos recursos individuais e pela forma como cada expatriado interpreta as situações que enfrenta (Banai, 2022).

Anteriormente, Ward e Kennedy (1999) conceptualizam já a adaptação intercultural como um fenómeno que integra duas dimensões principais: a psicológica e a sociocultural. A dimensão psicológica está associada ao bem-estar emocional e à satisfação subjetiva do indivíduo no contexto de acolhimento, enquanto a dimensão sociocultural diz respeito à capacidade de funcionar de forma eficaz no quotidiano, nomeadamente através da aquisição de competências culturalmente adequadas e da gestão das interações sociais no ambiente anfitrião. Esta perspetiva evidencia o caráter multidimensional da adaptação cultural, ao articular simultaneamente o equilíbrio emocional do expatriado e o desenvolvimento de competências comportamentais essenciais para uma integração eficaz no novo contexto cultural (Ward e Kennedy, 1999).

De forma semelhante, Lo e Nguyen (2023) encaram a adaptação cultural como um processo de ajustamento psicológico que ocorre quando o indivíduo transita para um novo ambiente, visando atenuar conflitos e níveis de stress, tanto em contextos profissionais como extraprofissionais. Segundo esta perspetiva, a adaptação implica um esforço ativo de regulação emocional que contribui para o aumento do conforto psicológico, da perceção de autonomia e da capacidade de funcionamento eficaz no novo contexto. Assim, a adaptação cultural assume-se como um fator central para a promoção do bem-estar e do desempenho do expatriado no ambiente profissional e social de acolhimento.

Neste enquadramento, vários autores clássicos (Lysgaard, 1955; Oberg, 1960; Gullahorn e Gullahorn, 1963; Black e Mendenhall, 1991; Black et al., 1991) procuraram sistematizar o processo de adaptação intercultural através de modelos teóricos, que descrevem as fases e dinâmicas pelas quais o indivíduo passa durante a sua experiência internacional.

Importa salientar que os modelos teóricos de adaptação intercultural que a seguir se apresentam devem ser entendidos como enquadramentos analíticos que procuram sistematizar tendências gerais do processo de ajustamento, não devendo ser interpretados como sequências rígidas ou universais. Literatura recente (Ye, 2025) tem vindo a evidenciar que a adaptação cultural é um processo dinâmico, subjetivo e contextualizado, no qual as diferentes fases podem manifestar-se de forma não linear, sobreposta ou mesmo ser experienciadas de forma distinta entre indivíduos. Assim, os modelos apresentados constituem referências conceptuais úteis para a compreensão do fenómeno, mas não esgotam a diversidade de trajetórias possíveis no processo de adaptação intercultural.

a) Teoria da Curva em U

A Teoria da Curva em U do ajustamento intercultural tem as suas origens nas observações de DuBois (1951), que identificou as reações emocionais e psicológicas de indivíduos expostos a novas culturas. Posteriormente, em 1954, Oberg aprofundou este fenómeno ao introduzir o termo "choque cultural", descrevendo-o como uma reação natural de desorientação e ansiedade resultante do confronto com valores e normas diferentes dos da cultura de origem. Oberg (1960) apresentou uma descrição sistematizada do conceito, explicando as causas e as fases do choque cultural. Foi, contudo, o sociólogo Lysgaard (1955) quem representou este processo sob a forma de uma curva em U, sugerindo que a adaptação decorre em quatro fases distintas. A primeira é a fase de lua-de-mel, caracterizada por entusiasmo, curiosidade e otimismo perante a nova cultura. Segue-se a fase de choque cultural, marcada por frustração, solidão e sentimentos de inadequação. Numa terceira fase, denominada recuperação, o indivíduo começa gradualmente a compreender e aceitar as diferenças culturais, desenvolvendo estratégias de *coping* mais eficazes. Por fim, ocorre a fase de ajustamento, em que o expatriado atinge um estado de equilíbrio, confiança e eficácia no novo ambiente (Lysgaard, 1955).

Apesar da sua ampla aceitação e relevância histórica, a Teoria da Curva em U tem sido objeto de críticas na literatura mais recente. Lam (2025), ao analisar experiências de adaptação intercultural em contexto académico internacional, evidencia que os percursos de ajustamento tendem a ser mais irregulares, não lineares e influenciados por eventos situacionais específicos, podendo assumir padrões alternativos à Curva em U tradicional. O autor argumenta que fatores individuais, contextuais e circunstanciais podem provocar flutuações abruptas no bem-estar e na perceção de

adaptação, o que limita a aplicabilidade universal do modelo da Curva em U como representação única do processo de adaptação intercultural (Lam, 2025).



Figura 2 - Teoria da Curva U da Adaptação Cultural
Fonte: Elaboração própria, com base em Lysgaard (1955), p. 51

b) Teoria da Curva em W

A partir da teoria da Curva em U, Gullahorn e Gullahorn (1963) desenvolveram a Teoria da Curva em W do ajustamento intercultural (figura 3), ampliando o modelo ao introduzir uma nova fase, o choque de retorno. Os autores argumentaram que o processo de adaptação não termina no momento em que o expatriado se ajusta à cultura anfitriã, pois o regresso ao país de origem também pode implicar dificuldades de readaptação. Assim, o modelo apresenta duas curvas sucessivas: a primeira corresponde à adaptação no país anfitrião e a segunda descreve o processo de readaptação após o regresso, que inclui uma nova fase de desajustamento, seguida de recuperação e reintegração. O formato em W representa, portanto, a natureza cíclica e contínua do ajustamento intercultural, evidenciando que a experiência internacional provoca transformações duradouras na identidade e nas perceções do indivíduo, que influenciam igualmente a sua reintegração na cultura de origem (Gullahorn e Gullahorn, 1963).



Figura 3 - Teoria da Curva W da Adaptação Cultural
Fonte: Elaboração própria, com base em Gullahorn e Gullahorn (1963)

c) Teoria da Aprendizagem Social

Décadas mais tarde, Black e Mendenhall (1991) retomaram o modelo da Curva em U e aplicaram-no ao contexto da expatriação, reinterpretando-o à luz da Teoria da Aprendizagem Social de Bandura (1977a). Segundo esta perspetiva (figura4), o ajustamento intercultural é um processo de aprendizagem observacional, no qual o indivíduo adquire novos comportamentos através da observação, imitação e reforço. Os autores argumentam que o expatriado aprende a adaptar-se ao novo ambiente cultural ao observar os comportamentos dos membros da cultura anfitriã, reter essa informação de forma cognitiva e reproduzi-la progressivamente, recebendo feedback que reforça ou corrige as suas ações. Assim, o ajustamento deixa de ser entendido como uma sequência estática de fases emocionais e passa a ser concebido como um processo dinâmico de aprendizagem comportamental contínua, sustentado pela atenção, retenção, reprodução e motivação, os quatro mecanismos centrais identificados por Bandura (1977a).

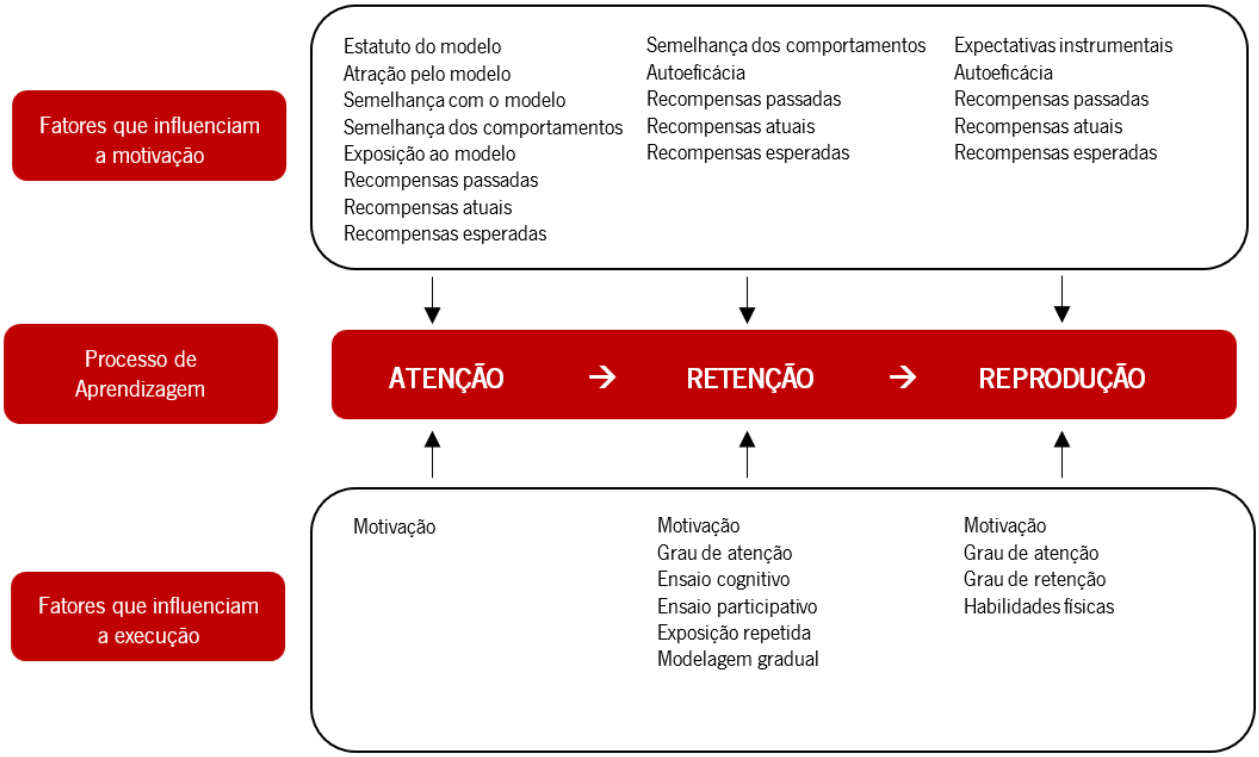


Figura 4 - Modelo do Processo da Teoria da Aprendizagem Social
Fonte: Adaptado de Black e Mendenhall (1991)

d) Modelo do Ajustamento Cultural Internacional

Por sua vez, o Modelo do Ajustamento Cultural Internacional (figura 5), proposto por Black e colegas (1991), constitui uma das abordagens mais abrangentes e influentes na literatura sobre expatriação. Este modelo descreve o ajustamento como um fenómeno multidimensional, composto por três dimensões principais: (1) o ajustamento geral, relacionado com o conforto nas condições de vida quotidiana, como alimentação, clima, habitação e costumes locais; (2) o ajustamento interacional, que se refere à facilidade de comunicação e de relacionamento com membros da cultura anfitriã; (3) ajustamento de trabalho, que envolve a compreensão das funções, práticas e valores organizacionais do contexto local.

Assim, a adaptação cultural mostra-se não apenas como um processo de ajustamento pessoal, mas também como um fator decisivo para o sucesso da expatriação.

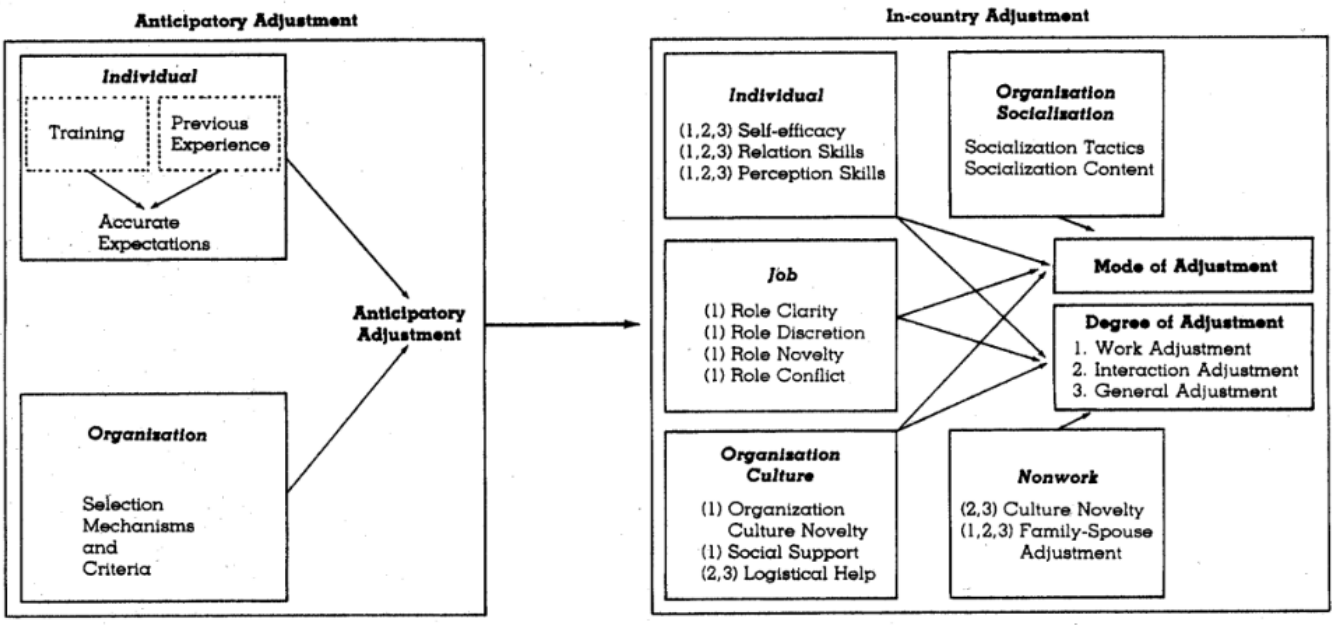


Figura 5 - Modelo do Ajustamento Cultural Internacional
Fonte: Black, Mendenhall e Oddou (1991, p.303)

2.4.2. Adaptação Cultural e sucesso na Expatriação

O ajustamento intercultural tem sido amplamente reconhecido na literatura como um fator determinante para o sucesso profissional dos expatriados. De acordo com Lo e Nguyen (2023), as características individuais, nomeadamente os traços de personalidade, influenciam o ajustamento intercultural, que se encontra positivamente associado ao desempenho dos expatriados em

contextos internacionais. Neste sentido, níveis mais elevados de ajustamento intercultural encontram-se associados a menores níveis de stress, maior conforto psicológico e maior eficácia na gestão das exigências emocionais da mobilidade internacional, refletindo-se positivamente no desempenho profissional dos expatriados (Setti et al., 2022). Este efeito positivo resulta, em grande medida, da forma como os expatriados interpretam e atribuem significado às experiências interculturais, desenvolvendo estratégias de autorregulação emocional e reconstrução identitária ao longo do processo adaptativo (Ye, 2025).

A adaptação cultural permite ainda que os expatriados desenvolvam uma compreensão mais aprofundada das normas sociais e comportamentais do contexto anfitrião, facilitando interações eficazes no local de trabalho, a gestão de situações de conflito e a partilha de conhecimento no contexto organizacional (Uddin et al., 2019). À medida que o grau de ajustamento intercultural aumenta, aumentam também as probabilidades de sucesso no cumprimento dos objetivos definidos para a missão internacional.

No que respeita ao desempenho profissional, a literatura (Çalişkan e Köroğlu, 2022; Lo e Nguyen, 2023) distingue habitualmente duas dimensões, o desempenho de tarefas e o desempenho contextual. O desempenho de tarefas refere-se ao cumprimento das responsabilidades técnicas e operacionais inerentes à função, enquanto o desempenho contextual diz respeito a comportamentos de suporte que contribuem para o bom funcionamento da organização, como a cooperação com colegas, a adaptação a mudanças e a participação ativa no contexto organizacional (Lo e Nguyen, 2023).

2.5. Fatores que influenciam a Adaptação Cultural

A literatura sobre adaptação cultural evidencia que o processo de ajustamento intercultural resulta da interação de múltiplas variáveis que operam em diferentes níveis de análise (Ward e Kennedy, 1999; Banai, 2022; Lo e Nguyen, 2023). Embora nem todos os autores sistematizem estes determinantes numa tipologia explícita, os contributos analisados permitem identificar fatores associados às características individuais do expatriado, às práticas e políticas organizacionais, bem como às especificidades do contexto sociocultural do país de acolhimento. Para efeitos analíticos, e com base na revisão da literatura realizada, os fatores que influenciam a adaptação cultural estão organizados em três grandes categorias: individuais, organizacionais e contextuais.

2.5.1. Fatores Individuais

a) Personalidade e características individuais

O modelo dos Big Five (figura 6), validado por Mccrae e Costa (1987), constitui um dos enquadramentos teóricos mais consolidados para a análise das diferenças individuais, sendo amplamente utilizado em estudos organizacionais e interculturais. Este modelo conceptualiza a personalidade a partir de cinco traços relativamente estáveis - abertura à experiência, conscienciosidade, extroversão, amabilidade e estabilidade emocional - que influenciam a forma como os indivíduos percecionam o ambiente, regulam as suas respostas emocionais e ajustam o seu comportamento a diferentes contextos.

A literatura recente (Kokubun et al., 2025) tem demonstrado, de forma consistente, a relevância da personalidade para o ajustamento intercultural dos expatriados. Estudos indicam que os traços do Big Five estão associados à capacidade dos indivíduos lidarem com as exigências psicológicas, sociais e profissionais inerentes às missões internacionais (Qomariyah et al., 2022; Han et al., 2022).

Esta diferenciação é corroborada por Peltokorpi e Froese (2012), que demonstram que distintos traços de personalidade contribuem de forma específica para diferentes dimensões do ajustamento intercultural, reforçando a ideia de que o impacto da personalidade varia conforme as exigências do contexto cultural.

Evidência empírica é fornecida por Huang e coautores (2005), que analisaram a relação entre os traços do Big Five e diferentes dimensões do ajustamento de expatriados em contexto internacional. Os autores demonstram que a extroversão e a amabilidade se associam positivamente ao ajustamento interacional, enquanto a abertura à experiência se revela particularmente relevante para o ajustamento laboral e para o ajustamento geral à vida no país anfitrião. Em contraste, traços como a conscienciosidade e o neuroticismo não apresentaram relações significativas com o ajustamento, sugerindo que nem todas as características de personalidade exercem um impacto uniforme no processo de adaptação cultural. Estes resultados reforçam a importância de considerar a personalidade como um recurso adaptativo cujo efeito varia conforme as exigências específicas do contexto intercultural.

Meta-análises mais recentes reforçam esta evidência, demonstrando que os traços de personalidade explicam uma proporção significativa da variância no ajustamento intercultural, destacando-se a extroversão, a estabilidade emocional e a abertura à experiência como preditores particularmente relevantes (Harari et al., 2018).

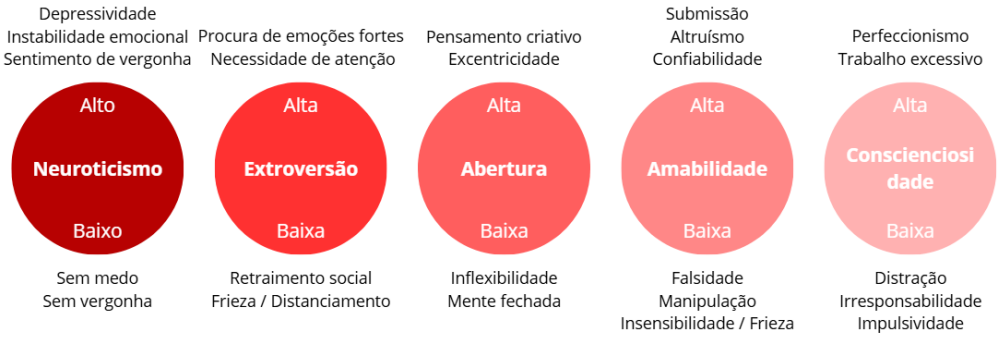


Figura 6 - Modelo Big Five
Fonte: Elaboração própria, com base em Mccrae & Costa (1987)

b) Inteligência cultural

De acordo com Stoermer e coautores (2021), a Inteligência Cultural (IC) apoia a compreensão do contexto anfitrião e a adaptação do comportamento às normas sociais e organizacionais locais, facilitando a gestão de desafios interculturais relacionados com estilos de comunicação, expectativas comportamentais e dinâmicas sociais.

Neste sentido, Daher (2019) e Kokubun e colegas (2025) reforçam que a IC constitui um antecedente direto do ajustamento intercultural, ao evidenciar relações positivas entre as dimensões cognitiva, motivacional e comportamental da IC e as diferentes dimensões da adaptação dos expatriados ao contexto de trabalho, às condições gerais de vida e à interação com os nacionais do país anfitrião.

A investigação evidencia, ainda, que a IC não corresponde a uma capacidade unitária, mas a um constructo multidimensional, composto por diferentes facetas que influenciam o ajustamento intercultural de forma distinta. O estudo de Wawrosz e Jurásek (2023) demonstra que as dimensões metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental da IC se relacionam com o ajustamento intercultural, embora apresentem pesos explicativos diferenciados. Em particular, a dimensão motivacional surge como especialmente relevante, sugerindo que o interesse, a energia

e a persistência para interagir com outras culturas desempenham um papel central na sustentação do processo de adaptação ao contexto anfitrião (Wawrosz e Jurásek, 2023).

Um ano mais tarde, Jurásek e Wawrosz (2024) confirmam a existência de uma relação direta e positiva entre IC e ajustamento intercultural, evidenciando ainda que esta relação é parcialmente mediada pela satisfação com a vida e pelo choque cultural. Os autores demonstram que expatriados com níveis mais elevados de inteligência cultural experienciam menor intensidade de choque cultural e maior satisfação com a vida no país anfitrião, fatores que contribuem significativamente para um ajustamento mais eficaz (Jurásek e Wawrosz, 2024).

Para além do ajustamento, a literatura indica que a IC também influencia o desempenho dos expatriados, ainda que de forma indireta. Lee e Sukoco (2010) evidenciam que a IC contribui para o desempenho, sobretudo através do seu impacto no ajustamento intercultural e na eficácia cultural. De forma complementar, Bobek e coautores (2024) demonstram que níveis mais elevados de inteligência cultural estão significativamente associados a menores níveis de stress em contexto de expatriação, evidenciando o seu papel como mecanismo de mitigação do desgaste psicológico inerente à experiência internacional. Expatriados com níveis mais elevados de inteligência cultural tendem a alinhar o seu pensamento, comportamento e motivação às exigências culturais do país anfitrião, o que facilita a comunicação e a interação com colegas locais (Lee e Sukoco, 2010). De forma complementar, Daher (2019) sublinha que a adaptação intercultural constitui um preditor central da eficácia do expatriado, sugerindo que a inteligência cultural contribui para o desempenho ao potenciar o ajustamento às exigências profissionais e sociais do país anfitrião. Assim, a inteligência cultural funciona como um mecanismo subjacente que cria as condições necessárias para uma atuação mais eficaz no contexto intercultural, contribuindo de forma indireta, mas relevante, para o sucesso da experiência de expatriação.

Investigações mais recentes (Stoermer et al., 2021; Morin e Talbot, 2023; Gyensare et al, 2025) têm vindo a aprofundar os mecanismos através dos quais a inteligência cultural produz efeitos positivos no contexto da expatriação. Gyensare e colegas (2025) demonstram que a inteligência cultural pode promover o enraizamento do expatriado no contexto comunitário, facilitando a construção de redes e ligações no distrito ou bairro onde reside. Este enraizamento fora do trabalho revela-se, por sua vez, positivamente associado a estados de vitalidade e aprendizagem no trabalho, sugerindo que a inteligência cultural não atua apenas através do ajustamento direto, mas também por via da integração no contexto social local.

c) Competências linguísticas e comunicação intercultural

Chen e Lin (2019) sublinham que a proficiência linguística deve ser considerada pelas organizações como um recurso estratégico no apoio à mobilidade internacional, uma vez que a língua desempenha um papel fundamental na integração dos trabalhadores internacionais no ambiente social e organizacional. De forma complementar, o estudo de Dang e Khai (2021) evidencia que um maior domínio linguístico facilita o ajustamento ao contexto cultural e profissional do país anfitrião, na medida em que reduz barreiras de comunicação e promove uma compreensão mais eficaz das normas e práticas locais.

Para além da dimensão linguística, a comunicação intercultural desempenha igualmente um papel crítico na forma como os expatriados interpretam e gerem as interações com os nacionais do país anfitrião. De acordo com Stoermer e colegas (2021), diferenças nos estilos comunicativos podem comprometer a qualidade das interações no contexto de trabalho, originando dificuldades na partilha e interpretação de informação e conhecimento. Estas discrepâncias comunicativas tendem a gerar frustração e mal-entendidos, afetando negativamente a colaboração entre expatriados e colegas locais. Assim, a capacidade de reconhecer e ajustar estilos de comunicação em contextos culturalmente diversos revela-se essencial para facilitar interações eficazes e apoiar o processo de adaptação intercultural no local de trabalho (Stoermer et al., 2021).

d) Autoeficácia

A autoeficácia pode ser entendida como a crença que o indivíduo possui na sua própria capacidade para executar ações necessárias para lidar eficazmente com desafios e atingir determinados resultados (Bandura, 1977b). Hechanova (2003, como citado em Uddin et al. 2019) identifica a autoeficácia como um dos preditores mais consistentes das três dimensões do ajustamento (geral, interação e trabalho), afirmando que indivíduos com níveis mais elevados de confiança pessoal demonstram maior resiliência perante a novidade cultural.

Investigações recentes reforçam esta ideia. No estudo de Elrayah e Alzahrani (2024), os próprios expatriados relatam que a autoeficácia facilita diretamente o processo de adaptação cultural. Como testemunha um dos participantes, “quanto mais eficácia eu tinha nas minhas habilidades, mais fácil era resolver os problemas linguísticos. A aculturação também correu melhor” (p. 12).

Além disso, a autoeficácia desempenha um papel moderador relevante no processo de adaptação intercultural. A evidência empírica apresentada por Elrayah e Alzahrani (2024) indica que níveis mais elevados de autoeficácia fortalecem a capacidade dos expatriados para lidar com obstáculos linguísticos, ao apoiarem o desenvolvimento da competência cultural. Neste sentido, a autoeficácia funciona como um recurso psicológico que atenua o impacto das barreiras linguísticas e culturais, permitindo que os expatriados enfrentem os desafios do novo contexto com maior confiança e resiliência. Para além do seu contributo direto para o ajustamento, este constructo potencia, ainda, a eficácia de outros recursos individuais, como a proficiência linguística e a ligação social ao país anfitrião, reforçando o seu papel central no sucesso global da adaptação cultural (Elrayah e Alzahrani, 2024).

e) Experiência internacional prévia

O estudo longitudinal de Grill e coautores (2021) demonstra de forma robusta que diferentes níveis de experiência internacional levam a trajetórias de ajustamento distintas. Os autores analisam colaboradores do German Foreign Service e constatam que os expatriados com menos experiência prévia apresentam curvas do tipo J, iniciando a expatriação com níveis mais baixos de bem-estar e melhorando ao longo do tempo. Pelo contrário, expatriados com maior experiência internacional revelam padrões estáveis e consistentes, apresentando curvas de adaptação bastante planas, o que sugere que a exposição repetida a contextos culturais diversos gera estratégias de *coping* mais eficazes e expectativas mais realistas.

De forma complementar, o estudo conduzido por Setti e colegas (2022), complementa esta perspetiva ao demonstrar que a experiência internacional prévia atua como moderadora na relação entre inteligência cultural e ajustamento no trabalho. As autoras mostram que níveis elevados de experiência internacional influenciam o modo como os expatriados utilizam as suas competências culturais no desempenho das funções e no conforto psicológico no país anfitrião. De forma clara, o estudo evidencia que a experiência internacional prévia altera a forma como os expatriados utilizam os seus recursos psicológicos. Entre expatriados com pouca experiência internacional, a motivação para aprender e envolver-se com novas culturas torna-se um fator decisivo para o ajustamento. Já entre expatriados com muita experiência prévia, essa motivação tem um impacto bem menor, porque a experiência acumulada fornece estratégias de adaptação que reduzem a dependência da motivação (Setti et al., 2022).

Ambos os estudos mostram que a experiência internacional prévia é um recurso decisivo no processo de ajustamento cultural. Grill e coautores (2021) evidenciam que ela estabiliza as trajetórias de adaptação ao longo da missão, enquanto Setti e colegas (2022) demonstram que também influencia a forma como os expatriados utilizam as suas competências interculturais.

f) Diferenças de género

Embora grande parte da literatura ainda se centre em comparações entre homens e mulheres, estudos recentes evidenciam que as mulheres expatriadas enfrentam desafios específicos que afetam o seu ajustamento cultural e social (Bader et al., 2023). Em particular, a literatura (Shortland, 2011; Bader et al., 2023; Lei et al., 2025) demonstra que, aquando da chegada ao país anfitrião, as mulheres expatriadas tendem a experienciar processos de integração social mais lentos, decorrentes da existência de normas culturais de género e da predominância de espaços informais de *networking* tradicionalmente masculinos.

Estes contextos tendem a reforçar sentimentos de exclusão e a dificultar o acesso às redes sociais e profissionais locais, frequentemente estruturadas de forma informal e masculinizada (Shortland, 2011; Bader et al., 2023). A dificuldade em reconstruir redes sociais e profissionais no país anfitrião surge, assim como um dos principais mecanismos de desvantagem cumulativa enfrentados por mulheres expatriadas ao longo da missão internacional, com impacto no seu ajustamento social e profissional (Flanagan e Lumley-Sapanski, 2025; Lei et al., 2025).

Adicionalmente, alguns gestores assinalam a perceção de que as mulheres expatriadas enfrentam níveis mais elevados de choque cultural, frequentemente associados a uma maior atenção às dinâmicas familiares, particularmente no caso de mulheres casadas. Segundo a literatura (Flanagan e Lumley-Sapanski, 2025; Lei et al., 2025), estas dinâmicas decorrem de expectativas de género estruturalmente construídas e têm impacto na reconstrução da identidade profissional das mulheres expatriadas no contexto pós-migração (Flanagan e Lumley-Sapanski, 2025; Lei et al., 2025). Perante estes desafios, determinadas organizações têm vindo a desenvolver e a reforçar programas de apoio específicos, como redes de mentoria e oportunidades de socialização culturalmente seguras, com o objetivo de facilitar o ajustamento e a integração destas profissionais (Bader et al., 2023).

Importa salientar que a literatura sobre adaptação cultural em contextos de expatriação (Hutchings, 2022; Flanagan e Lumley-Sapanski, 2025) continua a tratar o género de forma predominantemente binária, centrando-se na distinção entre homens e mulheres. Segundo Hutchings (2022), esta perspetiva assenta num modelo implícito do "expatriado ideal", historicamente construído a partir de trajetórias masculinas e heteronormativas, o que tem contribuído para a sub-representação de identidades de género diversas na investigação em mobilidade internacional.

Neste sentido, Paisley e Tayar (2016) evidenciam que a ausência de abordagens mais inclusivas limita a compreensão das experiências de ajustamento cultural de pessoas expatriadas LGBT, cujas identidades de género e orientação sexual interagem com os contextos culturais e organizacionais do país anfitrião. Consequentemente, permanecem escassos os estudos que analisem de forma sistemática a adaptação cultural de pessoas expatriadas com identidades de género não-binárias ou transgénero, configurando uma lacuna relevante na literatura (Flanagan e Lumley-Sapanski, 2025). Esta limitação é igualmente reconhecida por organismos internacionais, como a UN Women, nomeadamente no relatório por si publicado e da autoria de Fuglei (2023), no qual se sublinha a escassez de dados desagregados e de conhecimento sistematizado sobre as experiências de integração social, profissional e de bem-estar psicológico de pessoas migrantes com diversas SOGIESC (*Sexual Orientation, Gender Identity and Expression, and Sex Characteristics*).

2.5.2. Fatores Organizacionais

a) Formação Intercultural e Linguística

A formação intercultural é amplamente reconhecida na literatura como um dos principais mecanismos de suporte organizacional no contexto da expatriação. Caligiuri e colegas (2001) evidenciam que a formação intercultural pré-partida desempenha um papel determinante no alinhamento de expectativas dos expatriados, demonstrando que programas mais personalizados e relevantes tendem a gerar avaliações mais positivas da experiência internacional. Esta perspetiva é reforçada por Littrell e coautores (2006), que sublinham que a formação intercultural deve ser entendida como um processo contínuo e não como uma intervenção isolada, uma vez que o ajustamento cultural se desenvolve ao longo do tempo e exige acompanhamento para além da fase inicial da missão.

A importância da formação intercultural é igualmente confirmada por estudos mais recentes. Kour e Jyoti (2022) demonstram que os programas de formação intercultural exercem um impacto direto e significativo no desenvolvimento da inteligência cultural dos expatriados, influenciando positivamente a sua capacidade de ajustamento. De forma convergente, Lo e Nguyen (2023) evidenciam que a formação intercultural contribui para o ajustamento geral, de interação e de trabalho, ao apoiar a compreensão das especificidades culturais do país de acolhimento e facilitar a adaptação às exigências do novo contexto profissional e social.

Adicionalmente, Elrayah e Alzahrani (2024) salientam que a formação linguística deve integrar de forma sistemática os programas de preparação intercultural, uma vez que a proficiência na língua local constitui um fator crítico para a adaptação sociocultural e profissional. Os autores defendem que o desenvolvimento de competências interculturais pode ser reforçado através de iniciativas complementares, como programas de *coaching*, mentoria e formação, que apoiam os expatriados na gestão contínua de desafios linguísticos e culturais ao longo da missão internacional.

Por fim, Lo e Nguyen (2023) e Kour e Jyoti (2022) convergem ao destacar que a formação intercultural tende a ser mais eficaz quando combina componentes cognitivas, associadas ao conhecimento de valores, normas e práticas culturais, com componentes comportamentais e emocionais, que promovem estratégias práticas de comunicação, adaptação e regulação emocional. Em conjunto, estes contributos reforçam a ideia de que a formação intercultural constitui um instrumento organizacional fundamental para preparar os expatriados para lidar com diferenças culturais, reduzir o choque inicial, aumentar a confiança e fortalecer a capacidade de interação eficaz no país de acolhimento.

b) Apoio à família

O apoio organizacional à família tem sido amplamente identificado como um elemento que contribui de forma significativa para reduzir a incerteza vivida pelos agregados familiares ao longo de todo o processo de expatriação (Shah et al., 2022). A literatura demonstra que a perceção de suporte oferecido pela organização, como a orientação inicial, apoio logístico e acompanhamento contínuo, funciona como um amortecedor emocional diminuindo o stress associado à transição internacional e criando condições de estabilidade que favorecem o desempenho do colaborador no país anfitrião (Shah et al., 2022) . Isto reforça que, na prática, a adaptação do expatriado e a

da sua família são dimensões indissociáveis, sendo ambas igualmente influenciadas pela quantidade e qualidade do apoio organizacional recebido.

Na sua revisão sistemática, Dang e coautores (2022) evidenciam que as práticas de apoio familiar como assistência na procura de habitação, apoio no processo escolar, ajuda na integração quotidiana e disponibilização de informação sobre o país de destino, surgem de forma recorrente como fatores que mitigam os efeitos da transição e reduzem fontes de stress derivadas do desconhecimento do novo contexto cultural. Estes autores sublinham também que as organizações que investem em programas de preparação pré-partida dirigidos às famílias promovem uma transição mais informada e segura, permitindo que estas desenvolvam expectativas mais realistas e estratégias adequadas para lidar com o impacto cultural no destino (Dang et al., 2022) .

Em conjunto, as evidências apresentadas por Shah e colegas (2022) e Dang e coautores (2022), convergem na ideia de que a qualidade deste suporte não só facilita a integração familiar como constitui um determinante crítico do sucesso da missão internacional, dado que cria condições estruturais que sustentam o bem-estar, a estabilidade e a eficácia do expatriado ao longo de todo o ciclo de mobilidade.

c) Cultura organizacional e práticas de GIRH

Estudos que articulam fatores individuais e organizacionais evidenciam que o contexto organizacional pode facilitar ou dificultar a adaptação, influenciando tanto o ajustamento ao trabalho como o ajustamento geral no país anfitrião (Kumpikaitė-Valiūnienė et al., 2022).

Neste enquadramento, a cultura organizacional assume um papel estruturante, ao criar o contexto no qual os expatriados interpretam as normas, constroem relações e desenvolvem o seu trabalho. A investigação desenvolvida por Kumpikaitė-Valiūnienė e colegas (2022) demonstra que diferentes tipos de cultura organizacional exercem impactos distintos no ajustamento intercultural. Em particular, os autores evidenciam que culturas organizacionais orientadas para o apoio, a cooperação e as relações interpessoais próximas, como a cultura de tipo clan, estão positivamente associadas tanto ao ajustamento no trabalho como ao ajustamento fora do contexto laboral. Ao

promoverem a integração social, a comunicação informal e o sentimento de pertença, estas culturas criam condições favoráveis a uma adaptação mais eficaz ao contexto anfitrião.

Caligiuri e Colakoglu (2007) salientam que práticas associadas à estruturação das missões internacionais, como a definição clara de objetivos, expectativas e mecanismos de acompanhamento, contribuem para reduzir a ambiguidade e a incerteza inerentes ao trabalho em contextos culturais distintos, facilitando o ajustamento ao trabalho. Para além disso, os mesmos autores evidenciam que a existência de sistemas formais de gestão durante a missão reforça o apoio organizacional percebido, elemento fundamental para a adaptação progressiva dos expatriados ao contexto profissional e cultural do país de acolhimento.

Numa perspetiva complementar, Tufa e Kant (2023) e Baneviciene e coautores (2024) sublinham que as práticas de GIRH associadas à expatriação devem ser entendidas como investimentos estratégicos, cujo valor se manifesta também em resultados intangíveis, como a aprendizagem intercultural e o desenvolvimento de competências globais, reforçando a adaptação cultural como um resultado organizacional relevante e não apenas como uma responsabilidade individual do colaborador.

Para além do apoio psicológico e relacional, a literatura evidencia a importância de práticas concretas de suporte logístico, incluindo apoio à relocação habitacional e assistência escolar para filhos, enquanto mecanismos que reduzem a incerteza associada à mobilidade internacional (Sarfraz et al., 2023).

Por fim, Kiti e colegas (2024) demonstram que a implementação estratégica e hierarquizada de mecanismos de suporte social, nomeadamente apoio à saúde e ajustamento psicológico, equilíbrio vida-trabalho e desenvolvimento de carreira, constitui um fator crítico para o sucesso e retenção de expatriados, evidenciando que o suporte organizacional deve ser entendido como um investimento estratégico e não apenas como um conjunto de medidas reativas.

2.5.3. Fatores Contextuais

a) Distância cultural e choque cultural

A literatura sobre expatriação tem identificado a distância cultural como um fator contextual central que influencia o processo de adaptação dos expatriados, na medida em que reflete o grau de

divergência entre os valores, normas e práticas da cultura de origem e da cultura de acolhimento (Akhimien e Adekunle, 2021). Quanto maior essa distância, maiores tendem a ser as exigências impostas ao expatriado, o que aumenta a complexidade do ajustamento psicológico ao novo contexto.

Neste sentido, a evidência empírica demonstra que diferenças acentuadas nas dimensões culturais, como distância ao poder, individualismo, aversão à incerteza ou orientação de longo prazo, estão associadas a níveis mais elevados de dificuldade no ajustamento psicológico dos expatriados, traduzindo-se em maior stress, desconforto emocional e sensação de inadequação no país de acolhimento (Akhimien e Adekunle, 2021). Estes efeitos tendem a ser particularmente intensos quando a organização não assegura mecanismos de suporte social adequados.

Contudo, a utilização do conceito de distância cultural tem sido alvo de críticas na literatura. Shenkar (2012) argumenta que a distância cultural, quando operacionalizada como um índice agregado e estático, simplifica excessivamente a complexidade das interações interculturais e pode conduzir a interpretações imprecisas dos seus efeitos. O autor propõe a substituição de uma lógica de distância por uma perspetiva de fricção cultural, enfatizando que o impacto das diferenças culturais emerge sobretudo nas interações concretas entre indivíduos, contextos organizacionais e práticas específicas, e não apenas na comparação abstrata entre culturas nacionais.

Deste modo, a distância cultural não deve ser entendida como um fator determinístico do insucesso da expatriação, mas antes como um elemento contextual dinâmico, cujo impacto depende da forma como o expatriado interpreta e experiencia essas diferenças no quotidiano profissional e social (Shenkar, 2012). Esta perspetiva reforça a importância de analisar a distância cultural em articulação com fatores individuais e organizacionais, evitando leituras excessivamente simplistas do fenómeno.

Relativamente ao choque cultural, o conceito foi já abordado de forma detalhada aquando da apresentação dos modelos clássicos de adaptação intercultural. No presente ponto, importa apenas referir que o choque cultural pode ser compreendido como uma manifestação inicial das dificuldades associadas à exposição a um contexto cultural significativamente distinto, frequentemente intensificada em situações de elevada distância cultural (Jafarov e Aliyev, 2024).

b) Integração social e ligação com o país de acolhimento

A integração social no país de acolhimento tem sido identificada na literatura recente como um fator contextual determinante para o processo de adaptação dos expatriados, ao refletir o grau de envolvimento social, relacional e comunitário estabelecido com o contexto anfitrião (Kaur et al., 2024). Esta integração manifesta-se sobretudo através da qualidade das interações com nacionais do país de acolhimento, do acesso a redes de apoio social e do sentimento de pertença desenvolvido ao longo da experiência internacional (Kaur et al., 2024; Spieß e Stroppa, 2011; Elrayah e Alzahrani, 2024).

A investigação evidencia que as relações com nacionais do país anfitrião desempenham um papel central na socialização dos expatriados, facilitando o acesso a informação informal, normas culturais e expectativas sociais que dificilmente são apreendidas por via de mecanismos organizacionais formais (Kaur et al., 2024).

De forma complementar, estudos centrados nas redes de suporte social demonstram que o apoio proveniente de contactos locais, nomeadamente colegas, amigos e membros da comunidade anfitriã, constitui um recurso fundamental para o bem-estar psicológico e para a adaptação intercultural dos expatriados (Spieß e Stroppa, 2011). Estas redes funcionam como mecanismos de suporte emocional, instrumental e informacional, ajudando o expatriado a lidar com desafios quotidianos e a interpretar adequadamente o ambiente social e cultural (Spieß e Stroppa, 2011).

A literatura recente (Elrayah e Alzahrani, 2024) tem sublinhado o conceito de ligação ao país de acolhimento como um elemento distintivo da integração social, traduzindo o grau em que o expatriado se sente socialmente conectado, aceite e incluído na sociedade anfitriã. As mesmas autoras evidenciam que níveis mais elevados de ligação ao país de acolhimento estão associados a maior competência cultural, maior conforto psicológico e melhores resultados ao nível da adaptação intercultural (Elrayah e Alzahrani, 2024). Adicionalmente, Elrayah e Alzahrani (2024) demonstram que a integração social é fortemente influenciada pela capacidade de comunicação e pela interação regular com nacionais do país de acolhimento, reforçando a ideia de que a adaptação intercultural não depende apenas de características individuais, mas também das oportunidades de envolvimento social proporcionadas pelo contexto anfitrião. Assim, a ligação ao país de acolhimento atua como um mecanismo facilitador do desenvolvimento da competência cultural e da adaptação intercultural (Elrayah e Alzahrani, 2024).

Gyensare e coautores (2025) demonstram ainda que este enraizamento no contexto local "*off-the-job*" se associa positivamente a estados de vitalidade e aprendizagem no trabalho, sugerindo que a integração social fora do contexto organizacional pode produzir efeitos relevantes no desempenho profissional. Este contributo reforça a ideia de que a adaptação intercultural não é apenas um fenómeno intraorganizacional, mas um processo mais amplo, influenciado pela qualidade das ligações estabelecidas no contexto social envolvente.

c) Ajustamento da família

A revisão sistemática da literatura de Dang e colegas (2022) evidencia que dificuldades de ajustamento vivenciadas por cônjuges e filhos estão frequentemente associadas a maiores níveis de stress, insatisfação e risco de insucesso da expatriação, sublinhando a centralidade da família no processo de mobilidade internacional.

Os estudos empíricos mostram que o ajustamento familiar não é um processo homogéneo, variando consoante o papel desempenhado por cada membro da família. Em particular, a adaptação do cônjuge e dos filhos revela-se determinante para o ajustamento do próprio expatriado, através de efeitos que ligam o bem-estar familiar ao desempenho e à permanência no contexto anfitrião (Shah et al., 2022). A literatura indica que o ajustamento das crianças influencia diretamente o ajustamento do cônjuge e, de forma indireta, o ajustamento do expatriado, reforçando a natureza interdependente das experiências de adaptação no seio da família (Shah et al., 2022) .

Neste contexto, a literatura destaca ainda o papel das redes de suporte social no ajustamento das famílias expatriadas. A perda de redes de apoio no país de origem torna os membros da família mais dependentes de novas ligações sociais no país de acolhimento, sendo o acesso a suporte emocional, instrumental e informacional um recurso fundamental para lidar com os desafios associados à deslocação internacional (Spieß e Stroppa, 2011).

Adicionalmente, estudos de natureza conceptual e empírica sobre choque cultural salientam que a mudança para um novo contexto sociocultural pode gerar sentimentos de desorientação, ansiedade e frustração não apenas no expatriado, mas também nos seus familiares acompanhantes, sobretudo nas fases iniciais da expatriação (Jafarov e Aliyev, 2024).

Posto isto, é de extrema importância considerar o ajustamento familiar como um processo dinâmico, influenciado por fatores contextuais, relacionais e de suporte, e não apenas como uma extensão do ajustamento individual do expatriado (Spieß e Stroppa, 2011; Dang et al., 2022; Shah et al., 2022).

d) Condições socioeconómicas do país de acolhimento

Kim e Froese (2012) analisam explicitamente o papel das características do país de acolhimento, destacando o nível de desenvolvimento económico como um atributo central. Segundo os autores, países economicamente mais desenvolvidos tendem a oferecer padrões de vida mais elevados, melhores infraestruturas sociais e maior estabilidade, aspetos que afetam não apenas os expatriados, mas também os seus familiares. Estas condições estruturais podem reduzir dificuldades práticas associadas ao quotidiano no estrangeiro, tornando o contexto anfitrião mais favorável à experiência internacional.

Adicionalmente, os autores (Kim e Froese, 2012) referem que contextos socioeconómicos mais desenvolvidos são frequentemente percecionados como ambientes mais previsíveis e seguros, o que pode atenuar as incertezas associadas à mudança internacional. Pelo contrário, países com níveis de desenvolvimento mais baixos podem introduzir constrangimentos adicionais, relacionados com condições de vida, acesso a serviços ou organização social, aumentando a complexidade da experiência de expatriação.

Apesar de existir uma literatura extensa sobre o ajustamento intercultural (Ward e Kennedy, 1999; Banai, 2022; Lo e Nguyen, 2023), o papel do nível socioeconómico do país de acolhimento tem sido abordado de forma menos sistemática enquanto fator contextual específico (Dang et al., 2022). De um modo geral, este aspeto surge de forma indireta, integrado em discussões mais amplas sobre características do país anfitrião ou o contexto geral da expatriação, em vez de ser conceptualizado como uma dimensão autónoma ao nível das perceções individuais dos expatriados.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

3.1. Enquadramento epistemológico e abordagem qualitativa

O presente estudo tem como objetivo geral compreender as experiências de adaptação cultural de expatriados portugueses em contexto organizacional internacional, mais concretamente em missões internacionais realizadas na Alemanha. A adaptação cultural foi entendida, com base na revisão da literatura, como um fenómeno complexo e dinâmico, construído ao longo do tempo e influenciado por fatores individuais, organizacionais e contextuais.

A literatura reconhece que o ajustamento intercultural envolve diferentes dimensões, nomeadamente psicológicas e socioculturais, que refletem a capacidade do indivíduo para lidar com o novo contexto cultural e funcionar eficazmente no mesmo (Ward e Kennedy, 1999). Atendendo à natureza subjetiva e experiencial deste fenómeno, torna-se inadequada uma abordagem exclusivamente objetiva ou mensurável.

A metodologia de investigação corresponde ao conjunto de pressupostos epistemológicos, estratégias e procedimentos que orientam o processo científico, permitindo assegurar a coerência entre os objetivos do estudo, a natureza do fenómeno em análise e os métodos de recolha e análise de dados (Creswell e Creswell, 2018). De acordo com os autores, a definição clara da abordagem metodológica é fundamental para garantir a validade e a credibilidade dos resultados obtidos.

Neste sentido, a investigação enquadra-se num paradigma interpretativo/construtivista, partindo do pressuposto de que a realidade social é construída e interpretada a partir das experiências e dos significados atribuídos pelos indivíduos. Tal como descrito no âmbito do construtivismo em investigação qualitativa, assume-se uma ontologia relativista e uma epistemologia que valoriza a construção de entendimentos entre investigador e participantes (Lee, 2012). Assim, o foco do estudo não reside na medição de variáveis, mas na compreensão aprofundada das vivências dos expatriados portugueses e dos fatores que influenciam o seu processo de adaptação cultural.

Face aos objetivos definidos, foi adotada uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, amplamente utilizada nas ciências sociais para a análise de fenómenos complexos. Segundo Creswell e Creswell (2018), este tipo de abordagem permite explorar em profundidade

os significados atribuídos pelos indivíduos às suas experiências, sendo particularmente adequada quando se pretende compreender processos e trajetórias.

3.2. Instrumento de recolha de dados

A recolha de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais semiestruturadas, consideradas particularmente adequadas à natureza qualitativa e interpretativa do presente estudo. De acordo com Creswell e Creswell (2018), as entrevistas são uma técnica de recolha de dados central na investigação qualitativa, permitindo explorar em profundidade as experiências e significados atribuídos pelos participantes às suas vivências.

Para o efeito, e com base na revisão da literatura, foi elaborado um guião de entrevista semiestruturado (Apêndice 1). De forma a garantir uma estrutura organizada e coerente com os objetivos definidos para a presente investigação, o guião de entrevista foi estruturado em blocos temáticos que acompanharam a lógica conceptual do estudo, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Construção do Guião

Objetivo	Secção do guião/Categorias de análise
OE1. Analisar as motivações que levaram os profissionais portugueses a aceitar uma missão de expatriação, bem como as suas expectativas no período pré-expatriação;	Bloco 2 - Experiência de expatriação
OE2. Compreender o processo de ajustamento intercultural dos expatriados;	Bloco 3 - Processo de adaptação cultural Bloco 7 - Avaliação global e reflexão
OE3. Identificar os fatores que, na perspetiva dos próprios expatriados, facilitaram ou dificultaram o seu processo de adaptação cultural;	Bloco 4 - Fatores individuais Bloco 5 - Fatores organizacionais Bloco 6 - Fatores contextuais
OE4. Compreender o papel da organização no apoio prestado aos expatriados, antes e durante a expatriação.	Bloco 5 - Fatores organizacionais

Fonte: Elaboração própria

Numa primeira parte, procedeu-se à caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes, o que permitiu contextualizar as suas trajetórias individuais e enquadrar a experiência de expatriação em termos pessoais e organizacionais. Esta caracterização incluiu variáveis como idade, género, habilitações académicas, função desempenhada antes, durante e após a missão, duração da expatriação e situação familiar, possibilitando uma leitura contextualizada das experiências relatadas.

A segunda parte centrou-se na experiência de expatriação em termos gerais, explorando o surgimento da oportunidade internacional, as motivações subjacentes à decisão de aceitar a missão e as expectativas iniciais relativamente à experiência profissional, pessoal e cultural. Este bloco permitiu compreender o ponto de partida dos participantes e o enquadramento inicial do processo de adaptação.

Seguidamente, o guião aprofundou o processo de adaptação cultural, incentivando os participantes a descreverem a sua experiência no país de acolhimento, os principais desafios enfrentados e os episódios marcantes no seu percurso.

Posteriormente, a entrevista foi organizada em torno de três grandes eixos analíticos: fatores individuais, organizacionais e contextuais. No domínio dos fatores individuais, foram exploradas características pessoais, atitudes, estratégias de *coping*, desenvolvimento de competências interculturais, domínio linguístico, perceção de autoeficácia e experiências internacionais prévias. Este bloco procurou compreender de que forma os recursos internos do indivíduo influenciaram o processo de adaptação.

No que respeita aos fatores organizacionais, foram analisadas as práticas de preparação e formação, o apoio prestado pela organização ao longo da missão, o suporte à família (quando aplicável) e as diferenças percebidas na cultura organizacional entre o país de origem e o país de acolhimento. Esta parte visou compreender o papel da organização enquanto agente facilitador (ou dificultador) da adaptação cultural.

Por fim, os fatores contextuais abrangem a perceção da distância cultural entre Portugal e a Alemanha, o processo de integração social fora do contexto profissional e a avaliação das condições de vida no país de acolhimento, permitindo captar a influência do ambiente externo no ajustamento do expatriado.

A entrevista culminou com uma avaliação global da experiência de adaptação cultural, incentivando os participantes a refletirem sobre o sucesso do seu processo de ajustamento, a identificarem os fatores mais determinantes, e a apresentarem recomendações para futuros expatriados.

3.3. Contexto organizacional e participantes do estudo

A investigação foi desenvolvida no contexto de uma organização multinacional de origem alemã, com presença em Portugal, localizada na região do Grande Porto e integrada no setor industrial. Por motivos de confidencialidade e proteção da identidade organizacional, não são divulgados detalhes adicionais que permitam a identificação da organização.

Foram definidos os seguintes critérios de seleção dos participantes:

- Nacionalidade portuguesa;
- Realização de missão internacional na Alemanha;
- Duração mínima da missão igual ou superior a seis meses;
- Missão realizada a partir de 2019, assegurando a atualidade das experiências relatadas;
- Manutenção do vínculo contratual com a organização à data da recolha de dados.

Foram excluídos colaboradores que já não integravam a organização, por razões éticas e legais associadas à proteção de dados pessoais.

Com base nestes critérios, foram identificados 15 potenciais participantes elegíveis. Numa primeira fase, oito colaboradores manifestaram disponibilidade para participar. Após o envio de uma segunda comunicação de reforço, foram obtidas mais quatro respostas positivas, uma recusa explícita e duas ausências de resposta.

No total, foram realizadas 12 entrevistas, correspondendo a uma taxa de participação de 80% do universo identificado. Considerando a natureza delimitada do universo em análise e o caráter qualitativo e exploratório da investigação, o número de participantes revelou-se adequado aos objetivos do estudo, permitindo conseguir atingir a saturação teórica à 9ª entrevista.

Neste contexto, não foi adotada uma lógica de amostragem tradicional, tendo sido considerada a totalidade da população elegível da organização. Atendendo à reduzida dimensão deste universo, todos os colaboradores identificados foram convidados a participar, tendo sido realizadas 12 entrevistas, que correspondem aos participantes do estudo. Desta forma, a análise assenta nos contributos da maioria da população elegível.

O fácil acesso da investigadora à organização constituiu um facilitador do processo de recolha de dados, permitindo a identificação e contacto dos participantes que reuniam os critérios previamente definidos.

3.4. Procedimentos de recolha, tratamento e análise de dados

Para avaliar a clareza e adequação das questões, foi realizada uma entrevista-piloto. Com base no feedback obtido, foram efetuados pequenos ajustes ao nível da formulação de algumas perguntas e simplificação de vocabulário, garantindo maior compreensão por parte dos participantes e melhor alinhamento com os objetivos da investigação.

Após os ajustes necessários ao guião de entrevista, os participantes elegíveis foram contactados através de um convite formal enviado para o email profissional, no qual foram apresentados os objetivos do estudo, as condições de participação e as garantias de confidencialidade. Atendendo à dispersão geográfica dos participantes, a maioria das entrevistas decorreu em formato online, através da plataforma Webex utilizada pela organização, tendo sido realizada uma entrevista presencial nas instalações da organização.

Todas as entrevistas foram integralmente gravadas e transcritas pela app Dictafone. A transcrição apresentava pequenas falhas e algumas interjeições naturais de discurso; por isso, foi utilizado o ChatGPT Premium para harmonizar todas as falas. Não obstante das falhas que ambas as ferramentas apresentam, todas as entrevistas foram revistas posteriormente e houve atenção por parte da investigadora em realizar este procedimento, repetindo a gravação e realizando este passo no próprio dia de cada entrevista, de forma a aproveitar da melhor forma a informação ainda muito presente.

A recolha de dados incluiu a totalidade dos participantes que aceitaram colaborar no estudo, num total de 12 entrevistas, correspondendo à maioria do universo elegível inicialmente identificado (n=15). Importa salientar que, a partir da 9ª entrevista, se começou a verificar uma recorrência temática nas respostas e ausência de novos contributos relevantes para os objetivos definidos, sugerindo que estava a ser atingido o ponto de saturação. Neste sentido, considera-se que o número de entrevistas realizadas foi adequado, não tendo ocorrido perda de informação relevante para a análise.

No que respeita à análise dos dados, o processo iniciou-se com a leitura integral das transcrições, seguida da identificação e codificação de unidades de significado. Os códigos foram definidos de forma dedutiva, com base nas dimensões teóricas previamente identificadas na revisão da literatura, que serviram como estrutura orientadora para a análise. De acordo com Creswell e Creswell (2018), a teoria pode ser utilizada como lente analítica na investigação qualitativa, orientando a organização e interpretação dos dados. Não obstante, foi assegurada flexibilidade analítica, permitindo a integração de novos códigos sempre que emergiam conteúdos relevantes, garantindo assim uma articulação entre enquadramento teórico e evidência empírica.

Após a fase inicial de codificação, os códigos foram revistos, reorganizados e agrupados em temas mais abrangentes, permitindo estruturar os resultados em categorias interpretativas coerentes (Apêndice 2). Este procedimento segue os passos gerais de análise qualitativa descritos pelos autores Creswell e Creswell (2018), que incluem a redução de redundâncias, a agregação de códigos em temas e a construção narrativa dos resultados.

Para apoiar o processo de codificação e organização dos dados, recorreu-se ao software NVivo, uma ferramenta amplamente utilizada na análise de dados qualitativos, que facilita a gestão de grandes volumes de texto e a identificação de padrões recorrentes (Mortelmans, 2025). O uso deste programa permitiu estruturar de forma sistemática os códigos e categorias definidas a partir do enquadramento teórico previamente estabelecido, garantindo maior rigor na organização da informação, sem substituir o papel interpretativo da investigadora. Ainda assim, o software possibilitou a identificação de novos elementos relevantes nos dados, assegurando flexibilidade na análise sempre que emergiam contributos adicionais nos discursos dos participantes.

3.5. Caracterização dos participantes

A amostra do presente estudo é constituída por 12 participantes. A Tabela 2 apresenta a síntese das principais características sociodemográficas e profissionais dos entrevistados.

Tabela 2 - Dados sociodemográficos dos participantes (E1 – E12)

Entrevistado	Idade	Género	Estado civil	Filhos	Situação familiar	Grau académico	Área de formação	Cargo antes - durante - após a missão	Duração da missão
E1	30	M	Solteiro	0	Sozinho	Mestrado	Engenharia Mecânica	Unit Process Development Engineer	1 ano e 6 meses - a decorrer
E2	31	F	Solteiro	0	Sozinha	Doutoramento	Física	Technology Integration Senior Engineer	1 ano e 6 meses - a decorrer
E3	30	M	União de Facto	0	Sozinho	Mestrado	Engenharia Mecânica	Unit Process Development Engineer	1 ano e 3 meses - a decorrer
E4	24	F	Solteira	0	Sozinha	Mestrado	Engenharia Física	Unit Process Development Engineer	1 ano e 6 meses - a decorrer
E5	30	M	União de Facto	0	Sozinho	Mestrado	Engenharia Eletrónica Industrial e Computadores	Unit Process Development Engineer	1 ano e 6 meses - a decorrer
E6	24	M	Solteiro	0	Sozinho	Mestrado	Engenharia Mecânica	Unit Process Development Engineer	1 ano e 6 meses - a decorrer
E7	26	F	Solteira	0	Sozinha	Mestrado	Bioengenharia	Unit Process Development Engineer	1 ano e 3 meses - a decorrer
E8	23	F	Solteira	0	Sozinha	Mestrado	Gestão de Negócios Internacionais	IGP Procurement - Category Manager Support - Senior Specialist Category Manager	6 meses - terminou em 2023
E9	23	M	Solteiro	0	Sozinho	Licenciatura	Economia	Specialist Regions - Senior Specialist Finance - Staff Analyst Finance	1 ano e 1 mês - terminou em 2022
E10	37	F	Casada	0	Sozinha	Licenciatura	Direito	Contract Manager - Senior Staff Specialist - Manager and Legal Counsel	6 meses - terminou em 2023
E11	31	M	Casado	2	Acompanhado	Mestrado	Economia e Gestão da Inovação	Team Lead Dresden - Accountant - Team Lead Dresden, Warstein e Cégled	8 meses - terminou em 2020
E12	27	F	Solteira	0	Sozinha	Licenciatura	Direito	Contract Manager - Contract Manager - Senior Contract Manager	1 ano - terminou em 2021

Fonte: Elaboração própria

Com base na Tabela 2, verifica-se que a amostra do presente estudo é constituída por 12 participantes, distribuídos entre dois perfis distintos: (i) colaboradores em missão internacional à data da entrevista (E1 - E7), integrados numa missão coletiva de formação na Alemanha, e (ii) colaboradores que realizaram missões internacionais individuais já concluídas (E8 - E12).

Os participantes do primeiro grupo encontram-se integrados numa missão coletiva na cidade de Regensburg, no setor industrial, na área de *Backend Development*, correspondendo a uma fase

inicial do seu percurso profissional na organização. Estas missões apresentam durações compreendidas entre 1 ano e 3 meses e 1 ano e 6 meses, encontrando-se ainda em curso à data da recolha de dados.

Por sua vez, o segundo grupo integra participantes que realizaram missões internacionais individuais em diferentes cidades alemãs, Munique (E8, E10 e E12) e Dresden (E9 e E11), com durações variáveis entre seis meses e um ano, já concluídas no momento da entrevista. Este grupo evidencia maior diversidade funcional, abrangendo áreas como *Procurement* (E8)*, Finance* (E9 e E11) e *Legal* (E10 e E12).

Em termos sociodemográficos, observa-se uma distribuição equilibrada de género, com 50% de participantes do género masculino e 50% do género feminino. A grande maioria realizou a missão internacional desacompanhada (91,7%), registando-se apenas um caso de expatriação acompanhada (8,3%) - esposa e dois filhos, um em idade pré-escolar e outro em idade escolar. As idades à data de início da missão situaram-se entre os 23 e os 37 anos, evidenciando um perfil predominantemente jovem e qualificado, com predominância de grau de mestrado e presença de um doutoramento.

Quanto às trajetórias pós-missão, observam-se diferentes desfechos profissionais e geográficos, incluindo a permanência na Alemanha (E9 e E12), o regresso a Portugal (E8 e E10) e um percurso de mobilidade subsequente, no qual um participante (E11) regressou inicialmente a Portugal, tendo posteriormente aceitado um contrato local na Alemanha, evidenciando a diversidade de experiências consideradas na análise.

De forma geral, todos os participantes do segundo grupo registaram evolução profissional após a missão internacional, tendo assumido novas funções ou responsabilidades.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O presente capítulo tem como finalidade apresentar, analisar e discutir os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas a expatriados portugueses com experiência de expatriação na Alemanha. A sua organização orienta-se pelos objetivos definidos para a investigação, assegurando a coerência entre a questão de investigação, o enquadramento teórico e os dados empíricos recolhidos. Os resultados são apresentados com base na identificação e sistematização dos principais padrões e dimensões identificadas ao longo das entrevistas.

4.1. Da decisão à partida: motivações e expectativas pré-expatriação

Com vista a responder ao primeiro objetivo específico da investigação, procedeu-se à organização e sistematização dos dados recolhidos, procurando analisar os motivos associados à aceitação da missão de expatriação, bem como as expectativas dos participantes no período pré-expatriação. Este processo permitiu identificar padrões nos discursos e compreender os principais fatores que estiveram na base da decisão de partir, assim como as representações construídas antes do início da experiência internacional.

4.1.1. Motivos da expatriação

A Tabela 3 apresenta a síntese das principais motivações associadas à realização da missão internacional, identificadas a partir da análise das entrevistas, evidenciando que a decisão de aceitar a missão resulta da articulação entre fatores organizacionais e motivações individuais. Os resultados sugerem uma clara predominância da necessidade organizacional, acompanhada por fatores relacionados com o desenvolvimento e aprendizagem. Em menor grau, observa-se a procura de experiência internacional, assumindo as restantes motivações uma expressão mais residual, ainda que reveladora da diversidade de fatores subjacentes à expatriação.

Tabela 3 - Motivos associados à realização da missão internacional

Motivos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Necessidade organizacional	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Desenvolvimento e aprendizagem	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		
Experiência internacional					✓	✓	✓	✓	✓			✓
Projeto desafiante			✓		✓		✓					
Plano de carreira									✓	✓		✓
Condições da proposta				✓		✓					✓	
Desenvolvimento relacional										✓		

Fonte: Elaboração própria

Necessidade organizacional

A necessidade organizacional, referida por 11 participantes, emerge como o motivo mais frequente para a realização da missão internacional, o que evidencia o papel central da organização na definição destas mobilidades. Este resultado está alinhado com a literatura (Martins et al., 2011; Coelho, 2022) sobre o contexto português, que identifica as necessidades de negócio e o controlo das operações internacionais como principais motores da expatriação.

A análise dos discursos revela diferentes tipos de necessidades operacionais subjacentes. Destaca-se, desde logo, a transferência de conhecimento, sendo a mobilidade utilizada como mecanismo de circulação de competências entre filiais, como ilustrado pelo seguinte testemunho: "o objetivo é pegar nesse produto, desenvolvê-lo e depois passá-lo para Portugal e continuar o trabalho" (E1). Esta evidência confirma o papel da expatriação na coordenação e transferência de conhecimento entre unidades organizacionais (Reiche et al., 2019).

Para além disso, a expatriação surge como resposta a necessidades imediatas de apoio operacional, sobretudo em contextos de implementação de projetos. Como refere E9, "os colegas precisavam de ajuda (...) de alguém que já percebesse do trabalho", evidenciando a importância da experiência prévia e da rápida integração. Este tipo de mobilidade está alinhado com a perspetiva de McNulty e Brewster (2016), que destaca a expatriação como mecanismo de suprimento de lacunas de competências.

Adicionalmente, a mobilidade pode estar associada à introdução de novos processos ou áreas de desenvolvimento, como ilustra E10 ao referir que "surgiu a oportunidade porque íamos trazer aqui para o Porto uns tópicos novos", reforçando a sua função estratégica em contextos de inovação e expansão organizacional.

A substituição temporária de colaboradores constitui igualmente uma dimensão relevante, evidenciando a expatriação como mecanismo de continuidade operacional. Como refere E11, a deslocação ocorreu para "recolher as tarefas dela e treinar o sucessor", acrescentando que "não havia grande alternativa". De forma semelhante, outro caso resulta de uma licença de maternidade, tendo a mobilidade sido proposta como solução organizacional para garantir a continuidade das funções, como ilustra o seguinte testemunho: "(...) fui para substituir uma colega que estava de licença de maternidade" (E12), reforçando a utilização da expatriação como resposta flexível a necessidades específicas (Coelho, 2022).

De forma geral, a missão internacional surge como resposta direta a necessidades organizacionais previamente identificadas. Ainda assim, importa destacar como exceção o caso da participante E8, cuja expatriação integrou um programa estruturado - o *International Graduate Programme* - orientado para o desenvolvimento de talento, refletindo uma lógica estratégica de longo prazo associada à formação e retenção de colaboradores.

Desenvolvimento e aprendizagem

O desenvolvimento e a aprendizagem emergem como o segundo motivo mais referido para a realização da missão internacional (9 participantes), estando em linha com a literatura que identifica o desenvolvimento de carreira, a aquisição de competências internacionais e o reforço da empregabilidade futura como importantes fatores de atração na mobilidade (Martins, 2013; Arifa et al., 2021). Ainda assim, os dados sugerem que estas motivações não surgem de forma isolada, mas, frequentemente, enquadradas por oportunidades proporcionadas pela própria organização.

A análise dos discursos evidencia diferentes dimensões associadas a esta motivação. Por um lado, destaca-se o desenvolvimento de competências interpessoais e comportamentais, como ilustrado pelo testemunho de E3 que refere que "em termos profissionais, claro que vim com o objetivo de aprender e desenvolver as soft skills". Por outro lado, a expatriação surge associada à aquisição e

consolidação de conhecimentos técnicos, decorrentes do contacto direto com as práticas do país da casa-mãe, como evidenciado quando E10 refere que a experiência permitiu "conseguir aprender bem o que era preciso para os tópicos novos em Portugal". Estas dimensões reforçam a perspetiva de Tung (2015), que destaca a expatriação como um mecanismo central no desenvolvimento de competências globais em contextos organizacionais distintos.

Experiência internacional

A experiência internacional surge como uma motivação relevante para a realização da missão internacional, estando associada ao interesse em viver e trabalhar no estrangeiro, bem como à valorização do percurso profissional (6 participantes). Este resultado encontra respaldo na literatura que destaca o papel das motivações de carreira e da procura de experiências internacionais na decisão de mobilidade (Doherty et al., 2011; Arifa et al., 2021).

A análise dos discursos evidencia que, em alguns casos, o interesse pela experiência internacional antecede a própria oportunidade organizacional, sendo a missão percecionada como concretização de um objetivo previamente definido. Tal como refere E9, "já tinha em mente que gostava de viver noutro país; se não fosse para trabalhar, seria para estudar ou continuar a fazer mestrado", enquanto E6 refere que "já tinha estado na Alemanha, estava aberto a uma oportunidade fora", ilustrando uma predisposição prévia para a mobilidade internacional.

Por outro lado, a experiência internacional é, também, entendida como um fator de valorização profissional, associado à aquisição de competências internacionais e à projeção futura da carreira. Esta dimensão é particularmente evidente quando E7 refere que "receber formação fora do país (...) acho que isso traz muito peso para o meu currículo", sendo reforçada pela perspetiva de E8 que considera que "uma carreira internacional te dá mais projeção e mais oportunidades no futuro". Estes resultados estão alinhados com os argumentos de Doherty e coautores (2011), que destacam a mobilidade internacional como um instrumento de desenvolvimento de carreira, contribuindo para o aumento da empregabilidade e da visibilidade profissional.

Projeto desafiante

A participação em projetos desafiantes surge como uma das motivações associadas à realização da missão internacional, segundo 3 participantes. Esta motivação está relacionada com o envolvimento em iniciativas estruturantes para a organização, como a implementação de novos projetos ou o desenvolvimento de processos desde a sua fase inicial. Este resultado pode ser

compreendido à luz da literatura sobre o contexto português, que evidencia que a expatriação é, frequentemente, mobilizada em resposta a necessidades organizacionais específicas e associada ao desenvolvimento e controlo de operações internacionais (Martins et al., 2011), assumindo, assim, uma função estratégica nas organizações.

A análise dos discursos evidencia que o caráter inovador e exigente dos projetos constitui um elemento particularmente mobilizador. Tal como refere E3, "aceitei pelo projeto desafiante, começar algo do zero", sendo esta ideia reforçada por E5 que destaca a motivação associada a "fazer tudo desde o início, desde o arranque dos equipamentos a montar o site". Estes testemunhos ilustram o interesse em experiências que permitem um elevado grau de envolvimento na construção de processos e soluções organizacionais, o que se articula com a ideia de que a expatriação pode ser utilizada como mecanismo de resposta a necessidades concretas das organizações, muitas vezes em contextos de inovação, expansão ou implementação de novas atividades (Coelho, 2022).

De forma complementar, a possibilidade de integrar projetos desde a sua fase inicial surge associada à valorização do papel do colaborador no desenvolvimento organizacional. Tal como refere E7, a motivação esteve associada a "fazer parte (...) de um projeto que estava a iniciar e poder acompanhar isso desde o início", evidenciando o interesse em participar em iniciativas com impacto mais amplo. Estes resultados reforçam a ideia de que a expatriação, para além de responder a necessidades operacionais, pode também constituir uma oportunidade de envolvimento em processos estratégicos, refletindo a diversidade de motivações que caracterizam este fenómeno (Arifa et al., 2021).

Plano de carreira

Para três participantes, a mobilidade internacional surge integrada no plano de carreira previamente delineado pelos participantes, tendo a intenção de realizar uma experiência no estrangeiro sido comunicada antecipadamente aos respetivos *managers*.

Tal como ilustram os testemunhos, os participantes assumem um papel ativo na construção do seu percurso internacional, antecipando esse objetivo e articulando-o com as oportunidades organizacionais: "(...) tinha falado com a minha *manager* que se surgisse alguma coisa no estrangeiro, gostava de ter essa experiência" (E9), bem como "(...) era uma coisa que já estava nas minhas *career projections* há algum tempo" (E10). De forma semelhante, E12 reforça esta

intenção desde uma fase inicial do percurso profissional: "(...) foi uma das coisas que eu tinha dito logo desde o início: que gostaria de ter a oportunidade de fazer mobilidade dentro da empresa".

Este alinhamento entre iniciativa individual e enquadramento organizacional é coerente com a perspetiva de Tung (2015), que conceptualiza a mobilidade internacional como um instrumento estratégico para o desenvolvimento de talento global, resultante da articulação entre as aspirações dos colaboradores e as necessidades organizacionais.

Condições da proposta

As condições da proposta surgem, para 3 participantes, como um fator relevante na decisão de aceitar a missão internacional, evidenciando que a mobilidade não depende exclusivamente de motivações profissionais, mas também da avaliação das condições oferecidas pela organização. Esta dimensão é consistente com a literatura (Coelho, 2022), que sublinha o impacto das condições organizacionais e do contexto pessoal na decisão de expatriação. Adicionalmente, literatura recente (e.g. Sarfraz et al., 2023). evidencia que a perceção de suporte organizacional, incluindo as condições de trabalho e recompensas associadas à missão, influencia a forma como os expatriados avaliam a experiência internacional e respondem às exigências do contexto

Nos relatos dos participantes, esta lógica é particularmente visível na valorização de aspetos logísticos e contratuais associados à missão. Como refere E4, "(...) deram-nos boas condições para podermos ir a casa sempre que possível", evidenciando a importância da gestão da distância e da ligação ao país de origem. De forma semelhante, E6 destaca o peso das condições de trabalho na decisão: "(...) também as condições de trabalho, foram esses os principais fatores", reforçando que a aceitação da mobilidade resulta de uma avaliação concreta das condições proporcionadas pela organização.

Para além destes aspetos, os dados evidenciam de forma particularmente clara a centralidade das condições familiares na decisão de expatriação. Num dos casos, a missão foi inicialmente recusada, sendo apenas aceite após a organização garantir a possibilidade de acompanhamento familiar: "(...) eu rejeitei e disse que não queria a missão (...) o que me levou a aceitar foi criarem as condições para eu ir com a minha família. Eu sozinho não teria ido" (E11). Este testemunho ilustra de forma evidente que a decisão de mobilidade é fortemente condicionada pela articulação entre exigências profissionais e necessidades pessoais, reforçando a ideia de que a expatriação

deve ser compreendida como um processo que integra dimensões organizacionais e familiares. Estes resultados encontram suporte na literatura (Dang et al., 2022), que evidencia de forma consistente a influência da família na disposição dos indivíduos para aceitar missões internacionais, bem como no seu sucesso e desempenho ao longo da expatriação. De acordo com Dang e colegas (2022), a decisão de mobilidade não pode ser compreendida de forma isolada, sendo antes resultado da interação entre fatores individuais, organizacionais e familiares, os quais atuam de forma interdependente. Assim, a consideração das necessidades e do bem-estar da família emerge como um elemento central na gestão da expatriação, podendo influenciar não apenas a aceitação da missão, mas também o seu sucesso a longo prazo.

Estes resultados evidenciam que a aceitação da missão internacional resulta de um processo de decisão multifatorial, no qual as condições da proposta assumem um papel determinante, influenciando a disponibilidade dos colaboradores para a mobilidade e a forma como avaliam a sua viabilidade no plano pessoal e profissional.

Desenvolvimento relacional

O desenvolvimento relacional surge de forma pontual (1 participante), estando associado ao fortalecimento de relações profissionais com equipas e *stakeholders* localizados no país de acolhimento. Neste caso, a missão internacional não é apresentada como motivada por este fator, mas como uma oportunidade para reforçar ligações no contexto organizacional. A proximidade física com a equipa da casa-mãe é referida como facilitadora da comunicação e da colaboração, sobretudo em equipas distribuídas por diferentes países. Como ilustra E10, "(...) um dos meus principais pontos era realmente conseguir crescer e alimentar um bocadinho mais as relações (...) porque a maior parte deles estavam efetivamente na Alemanha (...) para mim, esta parte das relações interpessoais era a parte mais relevante".

Embora menos referida como motivação principal, esta dimensão está alinhada com a literatura que destaca o papel da expatriação no reforço das relações e da coordenação entre equipas internacionais (Reiche et al., 2019). Assim, os resultados sugerem que, ainda que não seja um fator determinante na decisão de mobilidade, a expatriação pode contribuir para fortalecer relações profissionais e melhorar a articulação entre diferentes unidades da organização.

4.1.2. Expectativas da expatriação

Para além das motivações associadas à missão internacional, procurou-se compreender quais as expectativas que os participantes tinham antes da partida. A análise dos discursos evidencia diferentes posicionamentos, que se encontram representados na Figura 7.



Figura 7 - Expectativas dos participantes antes da expatriação
Fonte: Elaboração própria

As diferentes tipologias de expectativas identificadas podem ser compreendidas à luz da literatura sobre expatriação, que evidencia que as expectativas prévias influenciam a forma como os indivíduos interpretam e vivenciam o processo de adaptação. Autores como Oberg (1960) destacam que as perceções iniciais sobre o país de acolhimento podem influenciar a intensidade do choque cultural, enquanto Ward e Kennedy (1999) evidenciam que as expectativas moldam o ajustamento psicológico e sociocultural dos expatriados. Neste sentido, expectativas mais estruturadas tendem a orientar a interpretação do contexto, enquanto uma postura mais aberta poderá facilitar a adaptação através de maior flexibilidade cognitiva. Assim, os resultados sugerem que o ajustamento intercultural não depende apenas das condições da missão, mas também das representações construídas antes da partida.

Ausência de expectativas

Três participantes referem ter partido sem expectativas claramente definidas, adotando uma postura aberta face à experiência internacional, sobretudo por se tratar do primeiro contacto com um contexto estrangeiro. Esta ausência de antecipações estruturadas traduziu-se numa abordagem mais flexível e exploratória, assente na disponibilidade para lidar com a incerteza. Como ilustra E2, "(...) ia um bocadinho sem expectativas, com mente aberta para perceber como seria a experiência".

Expectativas profissionais

No plano profissional, emergem expectativas relacionadas com o funcionamento organizacional, a cultura de trabalho e o impacto da experiência no percurso de carreira. Três participantes antecipavam níveis mais elevados de organização ou maior alinhamento com as práticas profissionais do contexto alemão. Como evidenciado por E3, "(...) tinha uma expectativa que a empresa já estava num nível de organização bastante mais avançada". Estas antecipações revelam a centralidade da dimensão profissional na forma como a experiência é inicialmente enquadrada.

Expectativas culturais

Ao nível cultural, 3 participantes antecipavam diferenças significativas no estilo de comunicação e nas relações interpessoais, frequentemente associadas a ideias prévias sobre o país de acolhimento. Em determinados casos, estas expectativas foram acompanhadas por alguma incerteza ou receio inicial. Tal é ilustrado no seguinte excerto: "(...) ia um bocadinho a medo, sobretudo por aquela expectativa de que os alemães seriam culturalmente muito diferentes" (E4). Estas perceções evidenciam a presença de estereótipos ou ideias pré-concebidas que influenciam a forma como a experiência é antecipada.

Expectativas pessoais

Surgem expectativas associadas à dimensão pessoal, particularmente relacionadas com a adaptação ao quotidiano e com a construção de uma rotina no país de acolhimento (2 participantes). Estas preocupações refletem a necessidade de estabilidade e bem-estar no processo de transição. Como refere E6, "(...) a minha principal preocupação era conseguir ter uma rotina cá na Alemanha", o que evidencia a importância da organização do dia a dia na antecipação da experiência internacional.

Expectativas quanto à duração da missão

Três participantes partiram com a expectativa de uma duração definida da missão, o que contribuiu para enquadrar a decisão de mobilidade e facilitar a aceitação da experiência. No entanto, em alguns casos, verificaram-se alterações a esse período, o que exigiu um reajustamento das expectativas iniciais. Como ilustra um dos participantes, "(...) disseram-me que ia ficar seis meses (...) depois fomos avisados que teria de estender" (E7). Esta dimensão evidencia a importância da previsibilidade temporal na construção das expectativas prévias.

De forma global, os resultados evidenciam que as expectativas prévias assumem naturezas distintas que influenciam a forma como os expatriados antecipam e interpretam a experiência internacional. Embora a literatura destaque o papel das expectativas na fase antecipatória da expatriação e no processo de ajustamento (Oberg, 1960; Ward e Kennedy, 1999), tende a abordá-las de forma mais geral, não explorando em detalhe o conteúdo específico dessas expectativas em função do país de destino. Neste sentido, os resultados deste estudo evidenciam como as expectativas são concretamente construídas com base em antecipações associadas ao contexto alemão, nomeadamente ao nível das práticas profissionais, da cultura de trabalho e das dinâmicas sociais.

4.2. Processo de Ajustamento Intercultural

De forma a compreender o processo de ajustamento intercultural dos expatriados portugueses na Alemanha, procedeu-se à análise das narrativas dos participantes, com o objetivo de identificar as principais dinâmicas associadas à sua integração no contexto alemão. A análise temática revelou que o ajustamento não ocorreu de forma linear, variando consoante as experiências individuais, o momento da missão e o contexto pessoal de cada participante. Ainda assim, foi possível identificar três padrões predominantes de ajustamento intercultural: (i) ajustamento imediato e estável; (ii) ajustamento progressivo; e (iii) ajustamento com choque inicial e reequilíbrio, conforme sintetiza a Tabela 4.

Tabela 4 - Padrões de ajustamento intercultural identificados nos participantes

Ajustamento imediato e estável	Ajustamento progressivo	Ajustamento com choque inicial e reequilíbrio
E1, E2, E5 e E6 "Sinto-me como se estivesse em Portugal - tirando a parte do supermercado." (E5)	E3, E4, E7, E11 e E12 "No primeiro mês custa sempre mais (...) ao fim do dia ter pessoas com quem passar tempo ajudou bastante." (E4)	E8, E9 e E10 "Lembro-me perfeitamente de, na segunda semana, lhe ter ligado a chorar, a pensar "como é que eu tomei esta decisão de vir para um país onde não conheço ninguém, onde não consigo comunicar na língua nativa deles?" (...) Foi aquele choque inicial (...) para mim foi relativamente forte. Depois consegui habituar-me." (E9)

4.2.1. Ajustamento imediato e estável

Os resultados evidenciam 4 participantes cujas narrativas apontam para um processo de ajustamento marcado por estabilidade desde a fase inicial da missão. Nestes casos, a transição para o contexto alemão é descrita como pouco disruptiva, não emergindo relatos de choque cultural significativo nem períodos de desorganização emocional prolongada. A experiência é apresentada como tranquila e alinhada com as expectativas previamente construídas, sendo a adaptação vivida como natural. Como sintetiza E1, "(...) não senti dificuldades de adaptação (...), foi bastante tranquilo".

As diferenças culturais são reconhecidas, mas não assumem um caráter problemático ou desestabilizador, sendo interpretadas como variações naturais entre contextos. Não se observam relatos de tensão significativa ou necessidade de ajustamentos comportamentais profundos. Pelo contrário, os participantes tendem a relativizar estereótipos associados à cultura alemã, referindo que tais representações não corresponderam à experiência vivida: "(...) não diria que há grandes diferenças (...) existem alguns clichés, mas sinceramente não senti nada de muito marcante" (E2). Esta leitura sugere uma perceção de proximidade cultural ou, pelo menos, a ausência de uma rutura significativa entre os contextos de origem e de acolhimento.

No plano prático, a língua alemã surge como a principal dificuldade identificada, sobretudo em situações do quotidiano. No entanto, esta limitação não assume um impacto estruturante no processo de ajustamento, sendo gerida através do recurso ao inglês no contexto profissional e a estratégias adaptativas no dia a dia. Como ilustra E5, "(...) a maior dificuldade foi a língua (...) na empresa falamos inglês, por isso aí correu tudo bem". A dificuldade linguística é, assim,

enquadrada como circunstancial e ultrapassável, não comprometendo a integração nem gerando sentimentos de exclusão persistente.

Ao nível social, a integração caracteriza-se por uma forte centralidade nas relações estabelecidas com colegas portugueses e no contexto laboral. Esta configuração, ainda que limitada em termos de contacto com nacionais do país de acolhimento, não é percecionada como problemática, sendo considerada suficiente para assegurar bem-estar e estabilidade emocional. Como refere E6, "(...) não senti grande necessidade de fazer amizades locais (...) fazemos coisas entre nós, os portugueses". A coesão do grupo deslocado em simultâneo parece, assim, ter funcionado como uma rede de suporte eficaz, reduzindo a necessidade de uma integração social mais ampla.

De forma consistente, não emergem intenções de abandono antecipado, mesmo perante dificuldades pontuais ou alterações na duração da missão. Os participantes demonstram segurança na decisão de expatriação e estabilidade no percurso adaptativo, evidenciando um sentimento contínuo de controlo e adequação ao contexto anfitrião. Em conjunto, estes elementos apontam para um padrão de ajustamento imediato e estável, marcado por baixa perceção de choque cultural e por uma adaptação contínua ao longo do tempo.

Do ponto de vista analítico, este padrão sugere um processo de ajustamento assente mais na continuidade do que na rutura. A adaptação parece ser facilitada pela relativização das diferenças culturais, pelo uso de estratégias pragmáticas e pela existência de redes sociais próximas, o que contribui para um processo de reconfiguração identitária menos exigente. Neste sentido, os participantes não evidenciam necessidade de alterar significativamente a sua forma de estar ou de interagir no novo contexto, mantendo uma forte sensação de coerência pessoal ao longo da experiência.

Do ponto de vista teórico, estes resultados não se enquadram de forma plena nos modelos clássicos de adaptação intercultural. A Teoria da Curva em U (Lysgaard, 1955; Oberg, 1960) não encontra correspondência clara, uma vez que não se verifica a presença de uma fase de crise ou choque cultural. De igual modo, a Curva em W (Gullahorn e Gullahorn, 1963) não se aplica diretamente, dada a ausência de oscilações significativas ao longo do tempo.

No que respeita à Teoria da Aprendizagem Social (Black e Mendenhall, 1991), os resultados oferecem apenas suporte parcial. Embora se identifiquem estratégias de adaptação pragmática,

como o uso do inglês ou a relativização de estereótipos culturais, a ausência de tensão inicial sugere que o ajustamento não resultou de um processo intenso de aprendizagem transformadora, mas antes de uma perceção de continuidade entre contextos.

Por sua vez, o Modelo de Ajustamento Cultural Internacional de Black e colegas (1991), revela um enquadramento mais próximo, ao permitir analisar o ajustamento de forma multidimensional - ao nível geral, interacional e de trabalho. Os dados sugerem níveis elevados de ajustamento no domínio profissional, sustentados pela utilização do inglês e pela integração funcional nas equipas, bem como um ajustamento geral estável no quotidiano. Já a dimensão interacional apresenta um caráter mais seletivo, uma vez que o contacto com nacionais do país de acolhimento se mantém maioritariamente no contexto laboral, sem necessidade de expansão para redes sociais mais amplas.

Contudo, importa sublinhar que, ao contrário do que o modelo pressupõe, este ajustamento não parece resultar de um processo progressivo ou da superação de dificuldades iniciais, mas antes de uma estabilidade desde o início da missão. Assim, os resultados confirmam, ainda que parcialmente, a natureza multidimensional do ajustamento proposta por Black e coautores (1991), como também sugerem que as diferentes dimensões podem estabilizar precocemente, sem exigir um processo adaptativo intensivo.

4.2.2. Ajustamento progressivo

Os dados permitem identificar um grupo de cinco participantes cujas narrativas evidenciam um padrão de ajustamento progressivo, traduzido num percurso adaptativo que, embora inicialmente exigente, evolui de forma consistente para uma integração estável e funcional. Este processo, marcado por momentos iniciais de desconforto emocional, indefinição e estranheza cultural, encontra suporte empírico direto nos relatos dos participantes. Como ilustrado, a experiência de solidão inicial é descrita por um dos entrevistados: "(...) foi mais complicado porque estive completamente sozinho durante os primeiros três meses" (E3). De igual modo, a indefinição funcional surge como fator de dificuldade: "(...) quando chegámos, ainda não tínhamos as funções muito bem definidas e andávamos um bocado perdidos no início" (E4). No plano pessoal, a dimensão emocional associada à distância da família e amigos é igualmente evidenciada: "(...) senti falta do café com os amigos (...) acho que esse foi o maior choque" (E7). Estes elementos

refletem uma fase inicial de maior vulnerabilidade, que, no entanto, não evolui para a rutura, sendo progressivamente integrada no percurso adaptativo.

Do ponto de vista teórico, estes resultados aproximam-se da Teoria da Curva em U (Lysgaard, 1955; Oberg, 1960), na medida em que se identifica uma fase inicial de maior exigência emocional, seguida de recuperação e estabilização. Contudo, os dados não corroboram a existência de uma crise profunda ou de um choque cultural intenso, tal como descrito nos modelos clássicos. Em vez disso, observa-se um processo mais contínuo e menos abrupto, no qual as dificuldades iniciais assumem a forma de um reajustamento progressivo. Como evidenciado anteriormente, os participantes não descrevem rutura, mas antes um processo de adaptação gradual às exigências do contexto, reforçando as críticas contemporâneas à linearidade do modelo.

A Teoria da Aprendizagem Social (Black e Mendenhall, 1991) revela-se particularmente adequada para interpretar este padrão, oferecendo um enquadramento robusto para compreender a natureza dinâmica do processo adaptativo. Os participantes evidenciam um movimento ativo de aprendizagem, traduzido na redefinição de expectativas e na adaptação ao contexto. Como refere E3, "(...) a pessoa tem de se adaptar à realidade (...) estamos a tentar introduzir-nos no ambiente deles", o que evidencia uma lógica de ajustamento consciente e orientada para o contexto. Esta perspetiva é reforçada por processos de reinterpretação positiva das diferenças culturais, como ilustra o seguinte excerto: "(...) agora até gosto deste distanciamento entre a parte pessoal e a parte de trabalho" (E12). Neste sentido, a adaptação não é passiva, mas resulta de um processo contínuo de autorregulação comportamental e cognitiva.

Paralelamente, o Modelo de Ajustamento Cultural Internacional de Black e colegas (1991) permite uma leitura particularmente fina deste percurso, ao evidenciar a natureza multidimensional do ajustamento. As dificuldades iniciais manifestam-se sobretudo ao nível do ajustamento geral e interacional - solidão, ausência de rede social imediata e diferenças culturais -, enquanto o ajustamento de trabalho se consolida progressivamente. Como evidenciado pelos dados, a indefinição inicial de funções (E4) e a adaptação a práticas organizacionais distintas (E12) ilustram esta evolução gradual. Os resultados confirmam, assim, que as diferentes dimensões do ajustamento não evoluem de forma homogénea, podendo estabilizar em momentos distintos ao longo do tempo.

Adicionalmente, os dados sugerem que o ajustamento progressivo não depende apenas da exposição ao contexto, mas também de uma postura ativa por parte do expatriado. A construção deliberada de redes sociais surge como um elemento central neste processo. Como evidencia E3, "(...) há muita tendência (...) de ficar naquele grupo de portugueses (...) por isso eu sempre tentei diversificar um pouco". Este tipo de comportamento evidencia que a adaptação resulta de um processo de agência individual, no qual os participantes assumem um papel ativo na construção da própria integração.

Por fim, os resultados sugerem que a presença de tensões iniciais não constitui necessariamente um indicador de insucesso adaptativo, podendo, pelo contrário, funcionar como um catalisador de aprendizagem. Os momentos de ambivalência emocional são reconhecidos e integrados no percurso, como ilustra o seguinte excerto: "(...) havia momentos que a pessoa só queria ir para casa (...) mas depois ajuda a pensar que é temporário" (E3). Esta evidência contraria visões mais normativas da adaptação, demonstrando que o desconforto pode desempenhar um papel funcional no processo de integração.

Estes resultados sugerem que o ajustamento progressivo deve ser entendido como um processo dinâmico, multidimensional e co-construído, no qual fatores individuais e contextuais interagem de forma contínua (Ward e Kennedy, 1999; Machado, 2015; Banai, 2022). Mais do que um percurso linear, a adaptação emerge como uma trajetória situada, dependente da forma como os indivíduos interpretam e respondem às exigências do contexto intercultural, reforçando a necessidade de leituras mais flexíveis e processuais do fenómeno (Banai, 2022; Ye, 2025).

4.2.3. Ajustamento com choque inicial e reequilíbrio

Os dados permitem identificar um último grupo de três participantes cujas narrativas evidenciam um padrão de ajustamento caracterizado por um choque inicial mais intenso, seguido de um reequilíbrio progressivo. Ao contrário dos restantes grupos, a chegada ao contexto alemão é vivida como emocionalmente exigente, marcada por sentimentos de vulnerabilidade, dúvida e desconforto. Como ilustra E8, "(...) foi uma fase emocionalmente atribulada. Senti muitas saudades da minha família", evidenciando o impacto imediato da rutura com o contexto de origem.

Este choque inicial manifesta-se de forma particularmente evidente na esfera pessoal, através da ausência de rede social, da distância da família e da necessidade de reconstrução de rotinas. Em alguns casos, assume contornos explícitos de questionamento da decisão de expatriação, como ilustra o seguinte excerto: "(...) na segunda semana (...) liguei à minha namorada a chorar, a pensar 'como é que eu tomei esta decisão?' (...) foi aquele choque inicial (...) para mim foi relativamente forte" (E9). A barreira linguística surge como elemento amplificador desta experiência, contribuindo para um sentimento de desorientação no quotidiano: "(...) no supermercado ninguém te ajuda (...) eu quase comprei gel de banho para pôr na cabeça" (E10).

Apesar da intensidade deste momento inicial, os dados evidenciam um processo claro de reequilíbrio progressivo. A adaptação consolida-se através da aprendizagem, da construção de rede social e do desenvolvimento de maior consciência intercultural. Como refere E8, "(...) fiquei mais flexível, mais moldável e mais atenta à linguagem não verbal", evidenciando um processo de transformação que vai além da adaptação funcional. Este percurso traduz-se igualmente numa normalização progressiva da experiência, em que o contexto inicialmente estranho se torna familiar: "(...) depois consegui habituar-me bastante rápido (...) as coisas tornam-se uma nova normalidade" (E9).

Do ponto de vista analítico, este padrão caracteriza-se por uma trajetória marcada por uma rutura inicial e uma reconstrução progressiva. Ao contrário do ajustamento progressivo, aqui o desconforto é mais intenso e explicitamente experienciado, implicando um processo de reorganização emocional e cognitiva mais profundo. Contudo, esse choque não conduz a abandono, mas antes a um processo de aprendizagem e desenvolvimento, no qual os participantes reinterpretam a experiência e constroem novas formas de integração.

Do ponto de vista teórico, este padrão aproxima-se de forma mais evidente da Teoria da Curva em U (Lysgaard, 1955; Oberg, 1960). A presença de uma fase inicial de desorganização emocional marcada por solidão, frustração e questionamento, corresponde diretamente à fase de choque cultural descrita na literatura. Os relatos empíricos, como o do E9, evidenciam claramente essa rutura inicial, confirmando a relevância do modelo para explicar este tipo de percurso adaptativo.

Contudo, os resultados não se limitam a confirmar o modelo clássico. A fase de recuperação não ocorre de forma automática ou linear, mas resulta de um processo ativo de reorganização por parte dos participantes. A adaptação é construída através da aprendizagem, da regulação

comportamental e da interação com o contexto. Neste sentido, a Teoria da Aprendizagem Social (Black e Mendenhall, 1991) revela-se particularmente pertinente para compreender a fase de reequilíbrio. Os dados evidenciam mecanismos claros de aprendizagem, como a adaptação a normas comunicacionais e o desenvolvimento de maior sensibilidade intercultural. O ajustamento emerge, assim, como um processo ativo e contínuo de aquisição de competências.

Paralelamente, o Modelo de Ajustamento Cultural Internacional de Black e colegas (1991) permite compreender a distribuição diferenciada do impacto inicial. As dificuldades concentram-se sobretudo ao nível do ajustamento geral e interacional - língua, quotidiano, ausência de rede social - enquanto o ajustamento de trabalho se mantém relativamente estável. Este padrão confirma a natureza multidimensional do ajustamento e evidencia que as diferentes dimensões podem evoluir de forma assimétrica ao longo do tempo.

Tal como referido anteriormente, este padrão evidencia um ajustamento marcado por uma rutura inicial significativa, seguida de um processo de reconstrução progressiva. Ao contrário de trajetórias mais lineares, a adaptação emerge aqui como um processo transformador, no qual o desconforto inicial funciona como catalisador de aprendizagem e desenvolvimento intercultural. Assim, os resultados reforçam a ideia de que o choque cultural, longe de constituir um obstáculo, pode desempenhar um papel estruturante na construção de uma integração mais consciente e profunda.

4.3. Fatores influenciadores do processo de adaptação intercultural

A análise realizada evidencia que o processo de ajustamento intercultural não ocorreu de forma linear nem homogénea, sendo influenciado por um conjunto articulado de fatores de natureza individual, organizacional e contextual. Neste sentido, os resultados revelam a coexistência de elementos que atuaram como facilitadores da transição, contribuindo para uma adaptação mais estável, e de fatores que, pelo contrário, introduziram desafios e exigiram um esforço adicional de ajustamento por parte dos expatriados.

4.3.1. Fatores facilitadores da adaptação intercultural

Em termos globais, a análise por frequência apresentada na Tabela 5 evidencia que, no contexto estudado, os fatores de natureza organizacional e contextual assumem um papel predominante na facilitação do ajustamento intercultural, ao criarem condições estruturais que sustentam a integração dos expatriados. Por sua vez, os fatores individuais surgem com menor expressão quantitativa, desempenhando sobretudo um papel modulador, ao influenciar a forma como cada participante experiencia e interpreta essas condições.

Esta leitura reforça a perspetiva de que o ajustamento intercultural não resulta de um único tipo de fator, mas da articulação entre diferentes níveis de análise, confirmando a sua natureza complexa e multidimensional, tal como defendido por Black e Mendenhall (1991), Ward e Kennedy (1999) e Banai (2022).

Tabela 5 - Fatores facilitadores da adaptação cultural

Facilitadores	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Apoio Logístico/ Administrativo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Segurança	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Apoio da chefia e colegas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Qualidade de vida	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓
Experiência internacional prévia	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓		✓
Introversão/ Extroversão	✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓		✓
Missão em grupo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
Redes sociais			✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓
Cidade e contexto urbano			✓		✓	✓			✓	✓		
Resiliência											✓	
Adaptação da família											✓	

Fonte: Elaboração própria

Apoio Logístico/Administrativo

O apoio logístico e administrativo surge como o fator mais frequentemente mencionado pelos participantes, tendo sido apontado por todos os entrevistados, o que evidencia o seu papel central no processo de adaptação intercultural. Em particular, os participantes destacam o apoio na procura de habitação, na resolução de questões burocráticas e na organização inicial da vida no país de acolhimento como elementos decisivos para uma transição mais tranquila. Este resultado vai ao encontro da literatura, que sublinha a importância do suporte organizacional instrumental na redução da incerteza e do stress associados à mobilidade internacional (Caligiuri et al., 2001; Shah et al., 2022; Dang et al., 2022; Sarfraz et al., 2023). Ainda assim, os dados sugerem que o seu papel vai além de um simples facilitador.

Com efeito, os testemunhos mostram que este tipo de apoio permite, aos expatriados, libertarem-se de preocupações iniciais e direcionar mais rapidamente os seus recursos para as exigências profissionais e para a integração no novo contexto. Como refere E7, "queria esquecer a parte burocrática e focar-me na parte técnica (...) estar livre dessas burocracias foi ótimo", evidenciando o impacto direto deste suporte na redução da carga associada à fase inicial da expatriação.

Neste sentido, os resultados sugerem que o apoio logístico e administrativo não funciona apenas como um elemento facilitador, mas também como uma condição de base que estrutura o próprio processo de adaptação, permitindo uma entrada mais estável e menos exigente no novo contexto. Assim, mais do que uma prática complementar, este tipo de suporte assume um papel estruturante no ajustamento intercultural, indo além do que é tradicionalmente enfatizado na literatura (Kiti et al., 2024; Baneviciene et al., 2024).

Segurança

A perceção de segurança no país de acolhimento foi apontada como um elemento facilitador da adaptação intercultural (11 participantes), contribuindo para uma maior tranquilidade no quotidiano e para um sentimento de estabilidade. Os participantes destacam, em particular, a possibilidade de circular livremente e, no caso de quem tem filhos, a autonomia das crianças, como aspetos relevantes nesta experiência.

Esta dimensão é ilustrada pelo testemunho de E11 que refere que "os meus filhos vão sozinhos para a escola. Aqui é normal crianças com 8/9/10 anos irem sozinhas a pé, de bicicleta ou

transportes. A sensação de segurança é muito boa e extremamente positiva para quem tem crianças" (E11), evidenciando o impacto da segurança na vivência diária e familiar.

Estes resultados estão em linha com a literatura, que associa contextos socioeconomicamente mais desenvolvidos a maiores níveis de previsibilidade e conforto no quotidiano (Kim e Froese, 2012). Ainda assim, o testemunho anterior sugere que a segurança não se limita a uma característica estrutural do contexto, sendo antes um recurso percecionado que influencia diretamente o bem-estar e a forma como os expatriados vivenciam a experiência internacional. Importa, contudo, salientar que o papel do nível de desenvolvimento socioeconómico dos países de destino permanece relativamente pouco explorado na literatura (Dang et al., 2022), sendo ainda mais escassa a análise específica da segurança enquanto dimensão autónoma. Neste sentido, os resultados do presente estudo não só reforçam evidências existentes, como também contribuem para alargar a compreensão deste fenómeno, ao destacar a segurança percecionada como um fator relevante e ainda pouco aprofundado no processo de adaptação intercultural.

Apoio da chefia e colegas

O apoio da chefia e dos colegas surge como um fator relevante no processo de adaptação intercultural (9 participantes), especialmente ao nível da integração no contexto de trabalho. Os participantes destacam, em particular, a importância da inclusão nas dinâmicas de equipa e da qualidade das relações estabelecidas com os colegas.

Esta evidência é ilustrada pelo testemunho de E7, que refere que "(...) a receção dos colegas alemães: existem muitas atividades de *team building* e somos sempre incluídos. Nunca fomos postos de parte e isso faz toda a diferença", o que evidencia o impacto da inclusão no sentimento de integração no novo contexto.

Estes resultados estão em linha com a literatura, que destaca o papel do contexto organizacional e das relações interpessoais no ajustamento intercultural, sugerindo que ambientes de trabalho mais colaborativos e inclusivos facilitam a adaptação dos expatriados (Kumpikaitė-Valiūnienė et al., 2022; Caligiuri e Colakoglu, 2007).

Qualidade de vida

A melhoria da qualidade de vida surge como um fator facilitador da adaptação intercultural (9 participantes), sendo associada não só a melhores condições salariais, mas também a aspetos do quotidiano como o tempo disponível e a organização da vida diária. Os participantes destacam que estas condições contribuíram para uma experiência mais confortável e equilibrada no país de acolhimento.

Esta evidência é ilustrada, por um lado, pelo testemunho de E12, que refere que "há na mesma aquele encontro ao final do dia (...) e tens mais dinheiro na carteira, o que significa que podes também fazer mais coisas. (...) não há aquele 'contar o dinheiro ao final do mês', isso mudou completamente" (E12), evidenciando o impacto da maior disponibilidade financeira no bem-estar. Por outro lado, outro participante destaca a importância da gestão do tempo no quotidiano, referindo que "vivemos a 10 minutos a pé do trabalho (...) não perder horas no trânsito faz uma enorme diferença" (E1), mostrando que a qualidade de vida se relaciona também com a redução de desgaste diário.

Estes resultados estão em linha com a literatura, que associa contextos economicamente mais desenvolvidos a melhores condições de vida e maior estabilidade no quotidiano (Kim e Froese, 2012). Ainda assim, os dados do presente estudo permitem ir além desta perspetiva mais genérica, ao evidenciar, de forma implícita, uma comparação entre o contexto de origem português e o de acolhimento alemão. Apesar de se tratarem de dois países europeus com níveis de desenvolvimento relativamente próximos, os participantes tendem a percecionar uma melhoria clara da sua qualidade de vida na Alemanha, associada sobretudo a maior poder de compra e a uma organização do tempo mais equilibrada. Esta evidência reforça a ideia de que mesmo entre contextos aparentemente semelhantes podem existir diferenças significativas na forma como o quotidiano é experienciado, com impacto direto no processo de adaptação intercultural.

Experiência internacional prévia

A experiência internacional prévia surge como um fator facilitador da adaptação intercultural (9 participantes), ao permitir uma maior familiaridade com o contexto internacional e o desenvolvimento de competências pessoais relevantes para lidar com a mobilidade. Os

participantes destacam que experiências anteriores no estrangeiro contribuíram para uma adaptação mais tranquila e menos exigente.

Esta evidência é ilustrada pelo testemunho de E2, que refere que "já tinha vivido na Alemanha (...) esta experiência não representava um grande esforço de adaptação, porque já conhecia o país", o que evidencia o impacto da familiaridade com o contexto de acolhimento. De forma complementar, outro participante destaca o papel das experiências de mobilidade anteriores no desenvolvimento de competências pessoais, referindo que "viajava sozinha (...) isso já me trazia alguma 'vontade'/capacidade de estar sozinha" (E12), sugerindo uma maior preparação para lidar com a distância e a autonomia.

Estes resultados estão em linha com a literatura, que demonstra que níveis mais elevados de experiência internacional estão associados a trajetórias de ajustamento mais estáveis (Grill et al., 2021), bem como a uma maior capacidade de mobilização de competências interculturais no novo contexto (Setti et al., 2022). Assim, a experiência prévia parece funcionar como um recurso que reduz a intensidade dos desafios iniciais e facilita o processo de adaptação.

Introversão/Extroversão

As características individuais, nomeadamente traços de personalidade como a introversão e a extroversão, surgem como fatores facilitadores da adaptação intercultural (8 participantes), ainda que por vias distintas. Os participantes evidenciam que a forma como se relacionam com os outros influencia diretamente a sua experiência de integração no novo contexto.

Esta evidência é ilustrada pelo testemunho de E3, que refere que "costumam definir-me como uma 'borboleta social' (...) essa característica da minha personalidade ajudou-me a ultrapassar essa barreira inicial e a criar ligações com maior naturalidade", o que evidencia o papel da extroversão na criação de relações sociais. Por outro lado, E7 destaca que "sou introvertida (...) não preciso de muito para 'sobreviver' a nível de interação social", sugerindo que a introversão pode reduzir a necessidade de interação constante, facilitando a adaptação de forma diferente.

Estes resultados estão em linha com a literatura, que associa traços de personalidade a diferentes dimensões do ajustamento intercultural (Huang et al., 2005; Harari et al., 2018). Ainda assim, os dados deste estudo sugerem que diferentes perfis individuais podem conduzir a níveis semelhantes de adaptação, ainda que através de mecanismos distintos.

Missão em grupo

A realização da missão em grupo surge como um fator facilitador da adaptação intercultural, apontada por 7 participantes, ao proporcionar uma rede de apoio imediata no país de acolhimento. Os participantes destacam que o facto de partilharem a experiência com colegas portugueses contribuiu para reduzir sentimentos de solidão e tornar a transição mais fácil. Como refere E4, "ajudou imenso termos ido em grupo. Ao fim do dia, ter pessoas com quem passar tempo e que falam a mesma língua ajudou bastante" (E4), o que evidencia o papel do grupo como suporte emocional no quotidiano.

Este resultado está parcialmente alinhado com a literatura, que destaca a importância das redes de suporte social na adaptação intercultural (Spieß e Stroppa, 2011). No entanto, a literatura tende a focar-se sobretudo nas relações estabelecidas no país de acolhimento, nomeadamente com nacionais, não explorando de forma aprofundada o impacto da realização da expatriação em grupo enquanto condição inicial da mobilidade.

Neste sentido, os dados do presente estudo sugerem uma nuance relevante: embora a literatura enfatize a importância da interação com nacionais do país anfitrião como facilitadora da adaptação (Kaur et al., 2024; Elrayah Alzahrani, 2024), alguns dos participantes deste estudo parecem beneficiar de uma lógica distinta, na qual o grupo de origem funciona como principal fonte de suporte. Em alguns casos, esta dinâmica traduz-se numa maior concentração das relações dentro do próprio grupo, como ilustrado pelo facto de "vivermos um bocadinho na nossa bolha" (E7). Ainda assim, esta menor abertura ao contexto local não surge, nestes casos, como um fator dificultador, sugerindo que a presença de uma rede social pré-existente pode compensar, pelo menos numa fase inicial, a ausência de ligações mais profundas com nacionais do país de acolhimento.

Redes sociais

A construção de redes sociais surge como um fator facilitador da adaptação intercultural (7 participantes), contribuindo para o sentimento de integração e para o apoio no quotidiano. Os participantes destacam a importância de estabelecer relações, quer com nacionais do país de acolhimento, quer com outros portugueses.

Esta evidência é ilustrada pelo testemunho de E9, que refere que "ter um círculo de amigos foi fundamental (...) acho que ter um círculo social é a parte mais importante para te sentires adaptado a um país", o que evidencia o papel das relações interpessoais no ajustamento. De forma complementar, outro participante destaca a importância da comunidade portuguesa, referindo que "fora do trabalho, foi a comunidade portuguesa (...) criámos laços (...) portanto sim, alguns pontos de contacto" (E11).

Estes resultados estão em linha com a literatura, que destaca o papel das redes sociais no ajustamento intercultural (Spieß e Stroppa, 2011; Elrayah e Alzahrani, 2024). No entanto, enquanto a literatura tende a enfatizar sobretudo as relações com nacionais do país anfitrião, os dados deste estudo sugerem que as ligações com pessoas do mesmo país de origem podem também desempenhar um papel relevante, funcionando como suporte especialmente nas fases iniciais da adaptação.

Cidade e contexto urbano

Embora com menor frequência, a cidade e o contexto urbano específico surgem também como fatores facilitadores da adaptação intercultural (5 participantes). Os participantes valorizam aspetos como a dimensão da cidade, o ambiente social e a sensação de dinamismo do espaço envolvente, que parecem contribuir para uma experiência mais positiva no país de acolhimento.

Esta dimensão é ilustrada pelo testemunho de E10, que refere que "tive sorte porque fiquei numa zona muito gira de Munique. Havia sempre movimento (...) isso ajudou-me bastante", bem como pelo de E5, que destaca que "tivemos sorte na cidade onde estamos: é uma cidade muito boa. Não é uma grande cidade e isso para mim ajudou". Estes relatos evidenciam que a forma como o espaço urbano é vivido no quotidiano influencia diretamente o conforto e o bem-estar dos expatriados.

Este resultado pode ser articulado com os contributos de Kim e Froese (2012), que destacam a importância das características do país de acolhimento, nomeadamente ao nível das condições estruturais e da qualidade de vida, na facilitação da experiência internacional. No entanto, os dados deste estudo sugerem uma nuance adicional: para além das condições macro do país, o contexto urbano específico, como a vivência da cidade, o ambiente social e a adequação às preferências individuais, desempenha um papel relevante na forma como o expatriado experiencia o processo

de adaptação. Assim, a adaptação não depende apenas de fatores estruturais amplos, mas também da experiência concreta e situada do território.

Resiliência

Embora mencionada de forma pontual, apenas por 1 participante, a resiliência surge como um recurso individual relevante no processo de adaptação intercultural. Um dos participantes refere "acho que aqui a skill é mais resiliência: nós não sabemos bem o que vamos encontrar do outro lado, que tipo de pessoas, que tipo de suporte vamos receber e ter essa característica ajudou-me bastante" (E11), evidenciando a importância da capacidade de lidar com a incerteza inerente à expatriação.

Este resultado pode ser enquadrado na literatura que destaca o papel das características individuais no ajustamento intercultural, nomeadamente a capacidade de gerir exigências psicológicas e adaptar o comportamento a novos contextos (Qomariyah et al., 2022; Han et al., 2022). Neste sentido, a resiliência surge como uma expressão dessa capacidade adaptativa, permitindo que os indivíduos lidem com a imprevisibilidade e os desafios associados à experiência internacional.

Adaptação da família

A adaptação da família, referida por apenas um participante, surge como um fator facilitador relevante no processo de ajustamento intercultural, sendo importante notar que este foi o único entrevistado que realizou a missão acompanhado pelo agregado familiar. Como refere, "se eles estiverem bem, facilita (...) a prioridade é eles estarem bem" (E11), o que evidencia a importância do bem-estar familiar na sua própria experiência de adaptação.

Este resultado está em linha com a literatura que sublinha a natureza interdependente do ajustamento em contexto de expatriação (Dang et al., 2022; Shah et al., 2022), demonstrando que a adaptação do expatriado não ocorre de forma isolada, mas em estreita articulação com a experiência dos membros da família. Assim, a estabilidade do agregado familiar contribui para uma adaptação mais tranquila e equilibrada ao contexto internacional.

4.3.2. Fatores dificultadores da adaptação cultural

Da análise das entrevistas emergiram diversos fatores dificultadores do processo de adaptação intercultural, conforme sistematizado na Tabela 6. De forma geral, os resultados evidenciam que o ajustamento foi condicionado sobretudo por desafios associados ao quotidiano no país de acolhimento, nomeadamente ao nível da língua, das práticas culturais e das rotinas sociais. Observa-se ainda que a intensidade destas dificuldades variou entre participantes, sendo menos acentuada nos casos em que a mobilidade ocorreu em grupo, o que sugere o papel amortecedor das redes de suporte inicial. Em termos globais, os dados apontam para uma predominância de fatores de natureza contextual e sociocultural, em linha com a literatura que destaca a influência do contexto de acolhimento no processo de adaptação intercultural (Ward e Kennedy, 1999; Banai, 2022).

Tabela 6 - Fatores dificultadores da adaptação cultural

Dificultadores	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Barreiras Linguísticas		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Saudade da família/amigos				✓			✓	✓		✓		✓
Alimentação			✓			✓		✓	✓		✓	
Horários das refeições				✓			✓		✓	✓		
Cultura social reservada			✓				✓	✓		✓		
Clima e Inverno								✓	✓	✓		
Problemas pessoais			✓					✓				✓
Desvalorização da pausa de almoço								✓		✓		✓
Burocracia								✓				✓
Comunicação interna fraca			✓	✓								
Integração escolar											✓	
Comércio fechado ao domingo							✓					
Funções mal definidas				✓								

Fonte: Elaboração própria

Barreiras linguísticas

As barreiras linguísticas surgem como o principal fator dificultador do ajustamento intercultural, sendo o mais referido pelos participantes (total de 10 participantes). Apesar de o inglês permitir, na maioria dos casos, assegurar o desempenho profissional, a limitação no domínio do alemão revelou-se particularmente desafiante no quotidiano, sobretudo em interações informais e em contextos menos internacionalizados. Como ilustra E7, "(...) houve momentos em que eu escolhia supermercados específicos porque têm máquinas automáticas, só para não ter de falar e para não sentir aquela frustração de não conseguir comunicar em alemão", evidenciando o impacto direto da língua em situações básicas do dia a dia.

Adicionalmente, esta dificuldade estendeu-se ao contexto profissional, sobretudo no contacto com trabalhadores operacionais menos familiarizados com o inglês. Como refere E3, "tenho sempre de ter um tradutor ao meu lado", o que revela limitações na comunicação direta e potencial dependência de terceiros para garantir a execução das tarefas.

Este resultado confirma a literatura que identifica a proficiência linguística como um recurso central para o ajustamento intercultural, ao facilitar a comunicação, a compreensão das normas locais e a integração social (Chen e Lin, 2019; Dang e Khai, 2021). No entanto, os dados sugerem que o impacto da língua varia consoante o contexto: enquanto em ambientes mais internacionalizados o inglês pode ser suficiente, em contextos operacionais ou locais a língua constitui uma barreira mais significativa. Esta evidência acrescenta nuance à literatura, ao demonstrar que o impacto das competências linguísticas depende do tipo de funções e do grau de internacionalização do contexto organizacional.

Saudade da família/amigos

A saudade da família e amigos emerge como um dos principais fatores dificultadores do ajustamento intercultural (5 participantes), evidenciando o impacto emocional associado à distância das redes afetivas. Como refere E4, "para mim, o mais difícil de estar noutro país é estar longe da família (...) é o que mais me custa", ilustrando a centralidade das relações próximas na experiência de expatriação.

Este resultado confirma a literatura que enfatiza a importância das relações pessoais no bem-estar dos expatriados, destacando o papel das redes familiares e sociais na estabilidade emocional ao longo da missão (Dang et al., 2022; Shah et al., 2022). Importa, no entanto, salientar que a

maioria dos participantes era solteiro e não tinha filhos, o que, à partida, poderia atenuar o impacto desta dimensão, tendo em conta que a literatura (e.g. Dang et al., 2022; Shah et al., 2022) evidencia a influência das responsabilidades familiares no ajustamento emocional dos expatriados. Ainda assim, a saudade foi amplamente referida, sugerindo que o ajustamento emocional não depende apenas de laços familiares nucleares, mas também da ligação a rotinas sociais e afetivas mais alargadas, como amizades e práticas do quotidiano no país de origem.

Assim, mesmo não conduzindo a uma intenção de abandono, esta dimensão representa um custo emocional relevante, evidenciando que o ajustamento intercultural implica não apenas adaptação funcional, mas também uma reconfiguração das relações pessoais e do quotidiano afetivo.

Alimentação

A alimentação surge igualmente como um fator dificultador do ajustamento intercultural (5 participantes), refletindo o impacto das diferenças nos hábitos alimentares e nas práticas do quotidiano. Como refere E8, "não conseguia manter os mesmos hábitos alimentares que tinha em Portugal e isso teve impacto na frustração", o que evidencia a relação entre a alimentação e o bem-estar emocional.

Este resultado pode ser interpretado à luz do conceito de distância cultural, que remete para diferenças entre valores, normas e práticas entre culturas (Akhimien e Adekunle, 2021). No entanto, a literatura tende a abordar estas diferenças a um nível mais abstrato e macro, centrando-se em dimensões culturais amplas. Os dados do presente estudo mostram que essa "distância" se manifesta também em práticas quotidianas concretas, como a alimentação, que não são tipicamente exploradas em profundidade na literatura.

Neste sentido, os resultados aproximam-se da perspetiva de fricção cultural proposta por Shenkar (2012), ao evidenciar que o impacto das diferenças culturais emerge nas experiências do dia a dia, como fazer refeições, comprar alimentos ou recriar hábitos do país de origem. Assim, mais do que uma questão meramente prática, a alimentação assume-se como um elemento cultural e identitário, cuja alteração pode gerar desconforto e frustração, sobretudo nas fases iniciais da expatriação.

Horário das refeições

Em continuidade com as diferenças alimentares, os horários das refeições surgem igualmente como um fator dificultador do ajustamento intercultural (4 participantes), evidenciando a necessidade de adaptação a novas rotinas quotidianas. Como refere E7, "nós tivemos de nos adaptar e passar a almoçar às 11h30. Acho que foi o maior choque", o que ilustra o desfasamento face aos hábitos enraizados no contexto português.

Mais do que uma questão pontual, estes resultados mostram que a adaptação não envolve apenas o "o que" se come, mas também "quando" e "como" se estrutura o momento da refeição. Este processo pode ser compreendido à luz da literatura sobre adaptação intercultural, que destaca a necessidade de incorporar normas sociais implícitas do país de acolhimento (Ward e Kennedy, 1999), evidenciando que o ajustamento se constrói também através da reconfiguração de rotinas quotidianas profundamente interiorizadas.

Cultura social reservada

A cultura social mais reservada surge também como um fator dificultador do ajustamento intercultural, sobretudo pelo contraste com a forma como as relações são vividas no contexto português (4 participantes). Como refere E10, "nós gostamos muito de fazer coisas (...) lá esse conceito inexiste um bocadinho. Saem da empresa, adeus. Essa parte foi para mim a mais difícil", o que evidencia a diferença nas dinâmicas de convívio.

Mais do que uma questão pontual, estes resultados mostram que a adaptação implica ajustar expectativas relativamente à forma como as relações sociais se desenvolvem. A menor interação fora do trabalho e a valorização do tempo privado foram inicialmente interpretadas como distanciamento, o que gerou algum desconforto.

Este resultado vai ao encontro da literatura sobre integração social, que destaca a importância das interações com nacionais para o desenvolvimento do sentimento de pertença (Kaur et al., 2024; Spieß e Stroppa, 2011), sugerindo que a menor frequência dessas interações pode tornar o processo de adaptação mais exigente, sobretudo numa fase inicial.

Clima e Inverno

O clima e o inverno foram igualmente apontados como fatores dificultadores do ajustamento intercultural, por 3 participantes, sobretudo pelo impacto no humor e na energia. Como refere E8,

"o clima afeta muito o humor (...) quando saía já estava escuro outra vez. Não tinha disposição para fazer nada", evidenciando a influência direta das condições climáticas no bem-estar quotidiano.

Este fator, raramente aprofundado na literatura, relaciona-se com as condições contextuais do país de acolhimento (Kim e Froese, 2012), demonstrando que variáveis ambientais concretas podem influenciar o bem-estar psicológico e, consequentemente, o ajustamento geral. Ainda que não determinante, o inverno prolongado foi descrito como um fator amplificador de sentimentos de isolamento e cansaço.

Problemas pessoais

Os problemas pessoais revelam a interseção entre trajetória individual e experiência de expatriação (3 participantes). Como ilustra E8, "foi uma fase emocionalmente atribulada da minha vida (...) eu já me sentia instável emocionalmente e, por isso, as saudades ficaram mais fortes", evidenciando como situações prévias podem intensificar o impacto emocional da mobilidade.

Situações de perda, instabilidade prévia ou mudanças na esfera pessoal surgem, assim, como elementos que amplificam as dificuldades de adaptação, confirmando a importância dos recursos psicológicos internos, como a estabilidade emocional e a capacidade de lidar com a adversidade (Bandura, 1977b; Uddin et al., 2019). Estes resultados reforçam a ideia de que o ajustamento não pode ser analisado isoladamente do momento de vida em que ocorre.

Desvalorização da pausa de almoço

A desvalorização da pausa de almoço constitui um exemplo particularmente relevante de diferença cultural no contexto organizacional (3 participantes). Como refere E12, "para mim a refeição era sagrada (...) isso foi das coisas que me custou mais", evidenciando o contraste entre a perceção da pausa como momento pessoal e a sua utilização como espaço de interação profissional.
A instrumentalização do almoço como momento de *networking* ou de discussão de trabalho foi vivenciada como uma invasão de um espaço individual, exigindo um ajustamento às normas implícitas do contexto organizacional. Este resultado articula-se com a literatura sobre comunicação intercultural, que destaca como diferenças nos estilos comunicacionais e nas práticas informais de interação podem gerar fricção no local de trabalho (Stoermer et al., 2021), evidenciando que o ajustamento envolve também a adaptação a normas organizacionais culturalmente enraizadas.

Burocracia

Com menor frequência, surgem referências à burocracia, evidenciando desafios associados ao funcionamento dos serviços no país de acolhimento (2 participantes). Como refere E12, "os serviços são muito burocráticos (...) muita coisa tem de ser feita presencialmente, poucas coisas são online", o que ilustra a exigência adicional colocada pelas tarefas administrativas no processo de adaptação.

Este resultado articula-se com a literatura sobre as características contextuais do país de acolhimento (Kim e Froese, 2012), demonstrando que aspetos institucionais e organizacionais podem influenciar o ajustamento intercultural. Ainda que menos mencionado, este fator evidencia que a adaptação não depende apenas de diferenças culturais mais visíveis, mas também do modo como os sistemas e serviços estão estruturados no contexto anfitrião.

Comunicação interna fraca

Surgem, também, referências à comunicação interna fraca, evidenciando dificuldades na partilha de informação e na articulação entre equipas (2 participantes). Como refere E3, "as pessoas não falam, não comunicam, não informam. Para mim isso é crucial", o que ilustra o impacto direto da comunicação no desempenho e na experiência de trabalho. Este resultado aproxima-se das discussões sobre cultura organizacional e práticas de gestão internacional de recursos humanos, que destacam a importância de mecanismos claros de comunicação para reduzir ambiguidade e facilitar o ajustamento ao trabalho (Caligiuri e Colakoglu, 2007; Kumpikaitė-Valiūnienė et al., 2022), evidenciando que o ajustamento intercultural depende também da qualidade das dinâmicas internas da organização.

Integração escolar

A integração escolar surge como um desafio específico no contexto da expatriação em família, apontado por um único participante. Como refere E11, "a integração escolar é difícil (...) estávamos na incerteza", o que evidencia as dificuldades associadas à adaptação a um sistema educativo diferente. Este resultado articula-se com a literatura que destaca a centralidade do ajustamento familiar no sucesso da experiência internacional (Dang et al., 2022; Shah et al., 2022), sugerindo que desafios enfrentados pelos filhos podem gerar incerteza e pressão adicional sobre o expatriado, influenciando o processo global de adaptação.

Comércio fechado ao domingo

O encerramento do comércio ao domingo foi também referido como um elemento de ajustamento no quotidiano, por um dos participantes, exigindo uma reorganização das rotinas e hábitos previamente estabelecidos. Como refere E7, "tudo fecha ao domingo (...) foi esse choque", o que evidencia o impacto imediato desta diferença nas práticas de consumo e gestão do tempo. Este resultado pode ser compreendido à luz das diferenças nas normas sociais e práticas quotidianas do país de acolhimento, enquadrando-se na noção de fricção cultural proposta por Shenkar (2012), segundo a qual as dificuldades de adaptação emergem nas interações concretas do dia a dia. Este tipo de reação pode também ser interpretado como uma manifestação inicial de choque cultural, entendido como uma resposta às diferenças nas normas e práticas do contexto de acolhimento (Jafarov e Aliyev, 2024). Ainda que pontual, este fator ilustra como aspetos aparentemente simples podem gerar fricção cultural e exigir um processo de adaptação progressiva.

Funções mal definidas

A indefinição inicial das funções foi também referida, por um dos participantes, como um fator dificultador, sobretudo na fase inicial da missão. Como refere E4, "ainda não tínhamos as funções muito bem definidas e andávamos um bocado perdidos no início", o que evidencia o impacto da ambiguidade de papéis no processo de adaptação. Este resultado articula-se com a literatura que destaca a importância da clareza de objetivos e expectativas no contexto da expatriação, como mecanismo de redução da incerteza e facilitação do ajustamento ao trabalho (Caligiuri e Colakoglu, 2007). Para além disso, abordagens mais recentes reforçam que práticas estruturadas de gestão internacional, incluindo a definição de funções e o acompanhamento contínuo, devem ser entendidas como parte de um investimento estratégico das organizações, com impacto direto na adaptação cultural e no desenvolvimento de competências dos expatriados (Tufa e Kant, 2023; Baneviciene et al., 2024). Ainda que pontual, este fator evidencia que a adaptação intercultural também depende da estruturação organizacional da missão.

4.4. O papel da organização no processo de expatriação

De forma transversal às entrevistas, verifica-se uma perceção consistente de suporte organizacional, especialmente ao nível logístico-administrativo e relacional. As dimensões do suporte organizacional percecionado encontram-se sintetizadas na Figura 8. Esta perceção aproxima-se do conceito de *Perceived Organisational Support*, segundo o qual os colaboradores

desenvolvem crenças acerca do grau em que a organização valoriza o seu contributo e se preocupa com o seu bem-estar. A literatura demonstra que esta perceção influencia positivamente o ajustamento dos expatriados e das suas famílias (Shah et al., 2022), reforçando a importância de práticas organizacionais estruturadas para o sucesso das missões internacionais. Os relatos dos participantes corroboram esta perspetiva, ao associarem a disponibilidade dos *managers*, o acompanhamento contínuo e a proximidade relacional à redução da ansiedade inicial e ao fortalecimento do sentimento de segurança no novo contexto. Como partilhou E4, "(...) os *managers* têm muita noção da nossa situação e são bastante flexíveis e disponíveis".



Figura 8 - Dimensões do suporte organizacional no processo de expatriação
Fonte: Elaboração própria

Preparação pré-partida

Antes da partida, vários participantes referem ter beneficiado de um período de preparação em Portugal, que incluiu momentos de enquadramento da missão, contacto com *managers* alemães e atividades de integração. Em alguns casos, essa preparação durou cerca de um mês, permitindo uma adaptação gradual à ideia da mobilidade internacional. Como refere E1: "(..) tivemos cerca de um mês de preparação ainda em Portugal".

Este período inicial foi descrito como relevante para clarificar expectativas e reduzir a incerteza associada à mudança. Para além disso, o contacto prévio com *managers* e colegas foi apontado como um elemento facilitador da familiarização com o contexto organizacional. Como mencionado por E5: "(...) inicialmente, no Porto, tivemos um *team building* com os futuros *managers* (...) para perceber diferenças e semelhanças entre Portugal e Alemanha".

Estes resultados sugerem que a preparação pré-partida não se limitou a uma dimensão informativa, mas integrou também uma componente relacional, permitindo aos expatriados desenvolver referências iniciais sobre o contexto de trabalho e as dinâmicas culturais. Esta evidência converge com a literatura, que identifica a preparação pré-partida como um mecanismo fundamental para o alinhamento de expectativas e redução da ambiguidade associada à mobilidade internacional (Caligiuri et al., 2001), sendo reforçada por abordagens mais recentes que evidenciam o seu impacto direto no ajustamento geral, de interação e de trabalho dos expatriados (Lo e Nguyen, 2023).

Para além da dimensão relacional, os participantes destacam também a existência de apoio estrutural antecipado, nomeadamente ao nível administrativo e logístico, facilitando a resolução de processos complexos ainda antes da chegada ao país anfitrião. Como partilha E6: "(...) tivemos uma empresa que destacou uma pessoa para ir connosco aos serviços (...) porque não sabíamos onde ir nem o que pedir".

Este tipo de suporte precoce parece ter contribuído para reduzir a incerteza associada à mudança, funcionando como um mecanismo de estabilização inicial e promovendo um maior sentimento de segurança no início da experiência internacional. Tal resultado está alinhado com a perspetiva de Littrell e colegas (2006), que defendem que a preparação pré-partida deve ser entendida como um processo estruturante que antecede o ajustamento, permitindo aos expatriados desenvolver uma base de segurança que facilita a transição para o novo contexto, sendo esta evidência reforçada por estudos mais recentes que destacam o impacto da preparação no desenvolvimento de competências e na adaptação dos expatriados (Kour e Jyoti, 2022).

No entanto, os dados indicam que esta preparação se concentrou sobretudo na fase inicial da mobilidade, não sendo descrita como um processo contínuo ao longo da missão. Esta observação sugere que, embora a organização reconheça a importância da preparação pré-partida, a sua implementação tende a assumir um caráter pontual, o que pode limitar o seu impacto a longo prazo. Neste sentido, os resultados reforçam a necessidade de enquadrar a preparação como parte de um processo mais amplo e contínuo de suporte à adaptação, conforme proposto na literatura (Littrell et al., 2006; Dang et al., 2022; Kiti et al., 2024).

Formação intercultural e linguística

No domínio da preparação intercultural, os participantes referem a existência de formações e workshops, quer na fase pré-partida quer já no país anfitrião. Estas iniciativas centraram-se sobretudo na compreensão das diferenças culturais, nomeadamente ao nível dos estilos de comunicação, práticas de feedback e maior diretividade associada ao contexto alemão. Como referido por E2: "(...) tivemos um workshop intercultural ainda no Porto, com os *managers*, focado em estilos de comunicação e feedback entre Portugal e Alemanha".

Para além da fase inicial, alguns participantes referem também a continuidade destas iniciativas já no país de acolhimento, o que permite um aprofundamento progressivo da consciência intercultural. Como é possível observar no seguinte testemunho: "(...) tivemos um *intercultural training* (...) foi muito interessante (...) durante esse ano estive muito mais atento às diferenças culturais" (E9).

Estes resultados sugerem que a formação intercultural contribuiu para o desenvolvimento de uma maior consciência das diferenças culturais e para o ajustamento comportamental dos expatriados. Esta evidência converge com a literatura, que identifica a formação intercultural como um mecanismo fundamental para o desenvolvimento da inteligência cultural e para a facilitação do ajustamento em contextos internacionais (Kour e Jyoti, 2022; Lo e Nguyen, 2023).

No entanto, os dados indicam que estas iniciativas assumiram predominantemente um caráter introdutório, centrado na sensibilização para as diferenças culturais, não sendo descritas como processos contínuos ou aprofundados ao longo da missão. Esta constatação sugere que, embora a organização reconheça formalmente a importância da preparação intercultural, a sua implementação tende a concentrar-se na fase inicial da mobilidade, não acompanhando necessariamente a evolução do processo adaptativo. Tal observação é consistente com a literatura que defende a necessidade de programas de formação contínuos, capazes de sustentar a aprendizagem intercultural ao longo do tempo (Shah et al., 2022).

No que respeita à formação linguística, a disponibilização de cursos de alemão foi amplamente referida e valorizada pelos participantes, sobretudo para facilitar a gestão de situações quotidianas. Tal é evidente no testemunho de E7: "(...) eu fiz o primeiro nível e isso ajudou (...) para as coisas básicas ajuda imenso".

Ainda assim, vários entrevistados assinalaram limitações neste apoio, nomeadamente ao nível básico oferecido e à ausência de investimento mais intensivo, o que se traduziu numa dificuldade em atingir níveis de fluência funcional, como ilustra o seguinte excerto: "(...) a única coisa que teria sido uma mais-valia era um apoio maior para um curso intensivo de alemão (...) paguei eu. Foi cerca de 1000 euros" (E9). Neste sentido, a aprendizagem da língua parece ter dependido, em larga medida, da exposição prática e do esforço individual dos expatriados. Esta evidência é particularmente relevante à luz da literatura que associa a proficiência linguística à competência cultural e à integração socioprofissional, reforçando a necessidade de estratégias organizacionais mais robustas no desenvolvimento linguístico (Elrayah e Alzahrani, 2024).

Apoio logístico e administrativo

É, contudo, na vertente logística e administrativa que o suporte organizacional se revela mais robusto e consensualmente valorizado. A maioria dos participantes destaca o papel das organizações de *relocation* no apoio à procura de habitação, realização de registos obrigatórios e tratamento de questões fiscais. Como refere E2, "(...) o apoio da empresa foi fundamental, especialmente na parte organizacional, como habitação e registos iniciais".

Este suporte revelou-se particularmente relevante na gestão de processos burocráticos complexos, sendo frequentemente descrito como próximo e contínuo ao longo da fase inicial da mobilidade. Como ilustrado pelo seguinte excerto, o apoio assumiu, em alguns casos, um carácter altamente personalizado: "(...) tivemos uma empresa que destacou uma pessoa para ir connosco aos serviços (...) tratar da parte fiscal" (E6).

Adicionalmente, em alguns casos, este acompanhamento assumiu uma dimensão particularmente próxima, envolvendo apoio direto mesmo à distância: "(...) a pessoa da agência ia às casas e fazia videochamadas comigo" (E10).

Para além da habitação e dos registos administrativos, a organização assegurou igualmente apoio fiscal em contexto de dupla tributação, evidenciando uma abordagem abrangente ao suporte logístico: "(...) uma coisa que a empresa faz muito bem é ajudar na declaração de IRS quando tens dois países" (E8).

Em conjunto, estes resultados sugerem que o suporte logístico e administrativo funcionou como um mecanismo de estabilização inicial, permitindo aos expatriados libertarem-se de preocupações

burocráticas e concentrarem-se no desempenho profissional e na adaptação relacional. Esta evidência converge com os resultados de Dang e coautores (2022), que identificam o apoio logístico como um fator crítico na mitigação do stress associado à mobilidade internacional, sendo igualmente consistente com estudos recentes (e.g. Shah et al., 2022; Sarfraz et al., 2023) que destacam o papel do suporte organizacional na redução da incerteza e facilitação do ajustamento ao contexto de acolhimento.

Acompanhamento ao longo de toda a missão

Para além do apoio estrutural, emerge de forma consistente uma dimensão relacional do suporte organizacional ao longo da missão, marcada pela disponibilidade e proximidade dos superiores. Como refere E2, "(...) houve bastante apoio (...) estiveram sempre muito presentes", sendo igualmente salientada a abertura ao diálogo: "(...) desde o início mostraram-se sempre disponíveis para falar connosco" (E5). Estes resultados sugerem que o suporte organizacional se materializou sobretudo através de relações de acessibilidade e confiança, contribuindo para a redução da ansiedade e para o reforço do sentimento de segurança ao longo da experiência internacional.

No entanto, os dados não evidenciam a existência de práticas estruturadas de acompanhamento ao longo da missão, nomeadamente ao nível da formação contínua ou do desenvolvimento intercultural. Assim, o suporte organizacional parece ter assumido uma natureza predominantemente relacional e informal, mais do que sistemática. Esta constatação sugere um desalinhamento parcial com a literatura, que enfatiza a importância de mecanismos de suporte contínuos e estruturados para sustentar o processo de ajustamento ao longo do tempo (Caligiuri et al., 2001; Littrell et al., 2006; Shah et al., 2022; Kiti et al., 2024).

Apoio à família

Nos casos de expatriação acompanhada, o suporte organizacional estendeu-se à dimensão familiar, integrando apoio escolar, financeiro e cobertura de saúde. Como ilustra E11: "(...) além da empresa de *relocation* ajudar com creche e escola, houve apoio financeiro (...) e seguro de saúde completo para a minha esposa e para as minhas filhas".

Este tipo de apoio sugere a existência de condições que favorecem a estabilidade familiar e uma adaptação mais equilibrada. Estes resultados corroboram a literatura, que identifica o suporte organizacional à família como um fator crítico na redução do stress e na promoção do ajustamento em contexto internacional (Shah et al., 2022; Dang et al., 2022).

4.5. Recomendações a futuros expatriados

Foi solicitado aos participantes que refletissem sobre os fatores que consideram essenciais para uma adaptação bem-sucedida ao contexto alemão, com o objetivo de identificar recomendações relevantes para futuros expatriados. As respostas obtidas encontram-se sistematizadas na Tabela 7, permitindo evidenciar padrões nas estratégias e atitudes consideradas facilitadoras do processo de adaptação. De forma geral, estas recomendações remetem não apenas para aspetos práticos da experiência internacional, mas também para a importância das disposições individuais na forma como os expatriados interpretam e gerem o contexto intercultural.

Tabela 7 - Recomendações a futuros expatriados

Recomendações	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Experimentar coisas novas/diferentes					✓	✓	✓					✓
Ter mente aberta					✓	✓		✓				
Sair da zona de conforto						✓			✓		✓	
Evitar preconceitos prévios	✓			✓								
Não criar expectativas			✓				✓					
Preparação para eventuais extensões		✓										
Domínio da língua									✓			
Tomar vitamina D									✓			
Escolher uma boa zona para morar										✓		

Fonte: Elaboração própria

Experimentar coisas novas/diferentes

Os participantes destacam a importância de uma postura ativa face à experiência internacional (4 participantes), nomeadamente através da exploração do contexto local e da interação com novas realidades. Como referido, "(...) experimentarem coisas novas, mesmo a nível gastronómico e interagirem com locais. Participar em atividades ajuda muito" (E5). Este testemunho evidencia o papel da participação ativa na facilitação do processo de adaptação.

Ter mente aberta

A abertura à diferença surge como um elemento central (3 participantes), sendo associada à capacidade de lidar com situações de desconforto e incerteza. Como refere E8, "(...) ir de mente aberta (...) às vezes as coisas vão ficar desconfortáveis (...) vais-te frustrar imensas vezes". Este excerto evidencia a exigência emocional associada ao processo de adaptação.

Sair da zona de conforto

A saída da zona de conforto é entendida como parte integrante da experiência de expatriação (3 participantes), implicando um processo de transformação pessoal. Como mencionado, "(...) sair da zona de conforto. Mudar de país obriga-te a questionar quem és e como és. Tens de estar preparado para esse desconforto. É clichê, mas aplica-se mesmo" (E9).

Evitar preconceitos prévios

Dois participantes sublinham a importância de evitar ideias pré-concebidas sobre o país de acolhimento, promovendo uma abordagem mais aberta à realidade encontrada. Como referido, "(...) diria apenas para não irem com aquele *bias* que existe em Portugal sobre os alemães, porque não corresponde à realidade que encontrei" (E4).

Não criar expectativas

A ausência de expectativas rígidas é apontada como uma estratégia facilitadora da adaptação (2 participantes), permitindo maior flexibilidade na interpretação da experiência. Como sintetiza E3, "(...) acho que o melhor conselho é não criar expectativas em relação a nada".

Preparação para eventuais extensões

Um dos participantes salienta a importância de antecipar possíveis alterações na duração da missão, nomeadamente a sua extensão para além do período inicialmente previsto. Como referido por este, "(...) apenas estar preparado para a possibilidade de a missão se prolongar mais do que o previsto inicialmente" (E2).

Domínio da Língua

O investimento na aprendizagem da língua surge como uma recomendação relevante (1 participante), particularmente em contextos de mobilidade de longa duração. Como destaca E9, "(...) aprender a língua se for um *Long Term Assignment*".

Tomar vitamina D

A adaptação às condições climáticas do país de acolhimento é igualmente identificada como um aspeto relevante (1 participante), particularmente em contextos marcados por diferenças significativas face ao país de origem. Como refere E9, "(...) uma última nota: o inverno foi difícil. Comecei no verão, mas o primeiro inverno foi estranho. As temperaturas negativas são muito diferentes das de Portugal. Aconselho fortemente quem vier para cá a tomar vitamina D". Este testemunho sugere que a reduzida exposição solar durante o inverno contribuiu para um aumento do cansaço, influenciando o bem-estar físico e a forma como a experiência de adaptação foi vivenciada.

Escolher uma boa zona para morar

Por fim, a escolha da zona de residência é apontada como um elemento com impacto direto no bem-estar e na vivência quotidiana do expatriado (1 participante). Como refere E10, "(...) escolher uma boa zona para morar. Vais passar muito tempo sozinho, então é importante que fiques numa zona com movimento, comércio local, restaurantes".

De forma global, as recomendações apresentadas pelos participantes evidenciam que o sucesso da adaptação intercultural resulta de uma articulação dinâmica entre disposições individuais, estratégias comportamentais e decisões práticas no quotidiano, permitindo aprofundar a compreensão do ajustamento para além das abordagens predominantemente conceptuais da literatura (e.g. Banai, 2022; Morin e Talbot, 2023; Elrayah e Alzahrani, 2024). Mais do que orientações isoladas, os dados revelam um padrão consistente de adaptação assente na abertura à experiência, na flexibilidade cognitiva e na capacidade de ação em contexto.

Neste sentido, recomendações como experimentar coisas novas, ter mente aberta, sair da zona de conforto e evitar preconceitos prévios reforçam o papel central de características como a abertura à experiência, amplamente reconhecida na literatura como facilitadora do ajustamento intercultural (Mccrae e Costa, 1987; Harari et al., 2018). Contudo, o presente estudo contribui para a literatura ao demonstrar como estas disposições se traduzem em práticas concretas e intencionais no quotidiano dos expatriados, evidenciando a sua operacionalização em comportamentos observáveis, como a interação ativa com o contexto local e a procura deliberada de novas experiências.

Paralelamente, a recomendação de não criar expectativas rígidas evidencia a importância de mecanismos de regulação cognitiva e emocional na gestão da experiência intercultural. Este resultado está alinhado com a literatura que conceptualiza o ajustamento como um processo dinâmico de interpretação e reconstrução de significado (Ward e Kennedy, 1999; Banai, 2022), mas contribui adicionalmente ao destacar empiricamente o papel da flexibilidade como estratégia consciente de adaptação.

Por outro lado, a preparação para eventuais extensões da missão evidencia a relevância da gestão da incerteza associada à temporalidade da expatriação, reforçando a natureza não linear e evolutiva do processo de adaptação (Ye, 2025). Neste sentido, o presente estudo acrescenta à literatura ao evidenciar que a adaptação não se limita à integração no contexto atual, mas envolve também a antecipação e acomodação de mudanças futuras, constituindo um processo contínuo de ajustamento.

Adicionalmente, a ênfase colocada no domínio da língua reforça o papel das competências linguísticas enquanto facilitador do ajustamento sociocultural e profissional (Chen e Lin, 2019), contribuindo para a literatura ao evidenciar a sua relevância prática em contextos específicos de mobilidade de longa duração. De forma complementar, recomendações como escolher uma boa zona para morar e tomar vitamina D evidenciam a importância de fatores contextuais e do quotidiano frequentemente subvalorizados nos modelos teóricos. Estes resultados não só se articulam com a literatura sobre condições de vida no país de acolhimento (Kim e Froese, 2012), como acrescentam uma dimensão mais concreta e experiencial à compreensão destes fatores, destacando o seu impacto direto no bem-estar físico e psicológico dos expatriados.

Em conjunto, estes resultados mostram que o ajustamento intercultural resulta da interação entre fatores individuais, sociais e contextuais, sendo construído ativamente no quotidiano dos expatriados. Para além de corroborar a literatura, o presente estudo contribui ao evidenciar como os próprios expatriados não só traduzem conceitos teóricos em recomendações práticas, como acrescentam dimensões experienciadas ainda pouco exploradas, como a gestão das condições climáticas (ex: necessidade de suplementação de vitamina D associada à menor exposição solar), a importância da localização da habitação ou a preparação para extensões da missão, reforçando a relevância prática do estudo e oferecendo orientações úteis a futuros expatriados.

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

A presente dissertação teve como propósito compreender, de forma aprofundada e contextualizada, a experiência de adaptação cultural de expatriados portugueses na Alemanha, no âmbito de uma organização multinacional de origem alemã. Ao privilegiar uma abordagem qualitativa e interpretativa, o estudo procurou não apenas identificar fatores de ajustamento, mas sobretudo compreender os significados atribuídos pelos próprios expatriados ao seu percurso internacional.

Os resultados evidenciam que a expatriação constitui uma experiência profundamente transformadora, cuja complexidade ultrapassa explicações lineares ou universalistas. A decisão de aceitar uma missão internacional emerge como resultado da articulação entre ambição profissional, desejo de aprendizagem, valorização curricular e procura de desafio pessoal. Paralelamente, os dados evidenciam a centralidade das necessidades organizacionais neste processo, confirmando a expatriação como um instrumento estratégico de transferência de conhecimento, apoio operacional e continuidade de funções, ainda que articulado com motivações individuais. A mobilidade não é apenas um movimento geográfico; representa uma transição identitária e profissional que suscita expectativas, inseguranças e projeções futuras.

No que respeita ao processo de ajustamento intercultural, os resultados confirmam a sua natureza dinâmica, diferenciada e não linear. Embora os modelos clássicos, como a Teoria da Curva em U (Black e Mendenhall, 1991), encontrem alguma correspondência nos relatos dos participantes, a experiência empírica revela-se mais complexa, fluida e menos previsível do que essas representações sugerem. O choque cultural, quando presente, não emerge como uma fase uniforme ou generalizável, mas como um momento de desestabilização variável, cuja superação depende de processos ativos de adaptação, aprendizagem e reconfiguração comportamental.

Neste contexto, a Teoria da Aprendizagem Social (Bandura, 1977a; Black e Mendenhall, 1991) revela-se particularmente relevante para compreender o ajustamento, ao evidenciar que este não resulta de uma exposição passiva ao contexto de acolhimento, mas de um processo contínuo de observação, experimentação e autorregulação. Os resultados deste estudo reforçam esta perspetiva, ao demonstrar que os expatriados assumem um papel ativo na sua adaptação, reinterpretando normas, ajustando comportamentos e desenvolvendo novas formas de interação. Assim, a adaptação cultural emerge como um processo de construção progressiva de

competências interculturais, exigindo consciência reflexiva e capacidade de ajustamento ao contexto.

Por sua vez, o Modelo do Ajustamento Cultural Internacional (Black et. al., 1991) permite compreender a natureza multidimensional deste processo, evidenciando que as diferentes dimensões do ajustamento não evoluem de forma homogénea. Os dados mostram que as maiores dificuldades tendem a surgir ao nível do ajustamento geral e interacional, enquanto o ajustamento ao trabalho se apresenta, em regra, mais estável. Este padrão reforça que a competência técnica, embora necessária, não é suficiente para garantir uma integração plena, destacando o papel central das dimensões sociais e linguísticas.

Em conjunto, os resultados evidenciam que os diferentes modelos teóricos devem ser entendidos como perspetivas complementares, que ajudam a interpretar o fenómeno, mas não o determinam, uma vez que o ajustamento intercultural se constrói de forma individual e situada, variando de acordo com a experiência de cada expatriado.

No que concerne aos fatores influenciadores da adaptação, os resultados demonstram que esta experiência é profundamente mediada pela interação entre variáveis individuais, organizacionais e contextuais. Os dados evidenciam que fatores como o apoio logístico e administrativo, a perceção de segurança, a qualidade de vida, o apoio da chefia e colegas, a experiência internacional prévia e as redes sociais desempenharam um papel central na facilitação da adaptação. Em particular, o estudo contribui ao destacar dimensões menos exploradas na literatura, como a segurança percecionada, a melhoria da qualidade de vida em comparação com o contexto português, o papel da missão em grupo enquanto rede imediata de suporte e a influência do contexto urbano específico na experiência de adaptação. A barreira linguística e as diferenças comunicacionais constituíram os principais desafios identificados. Para além destes, emergem dificuldades associadas ao quotidiano, como hábitos alimentares, horários das refeições, clima e rotinas sociais, evidenciando que o ajustamento intercultural se constrói também através de microajustamentos nas práticas do dia a dia. Em contrapartida, o suporte organizacional, particularmente na vertente logística e administrativa, revelou-se decisivo na mitigação da incerteza estrutural da mobilidade internacional.

O papel da organização assume, neste estudo, um caráter central. O apoio prestado antes e durante a missão contribuiu significativamente para reduzir o impacto inicial da transição e para

criar condições de estabilidade emocional e operacional. Contudo, verificou-se que, apesar da existência de formação intercultural e linguística, o desenvolvimento profundo de competências interculturais acabou por depender, em larga medida, da iniciativa individual dos expatriados. Este resultado evidencia uma tensão relevante: enquanto a organização demonstra elevada eficácia na gestão das dimensões estruturais da mobilidade, o desenvolvimento intercultural e linguístico mais aprofundado tende a não ser sustentado de forma contínua, permanecendo parcialmente dependente do esforço individual. Neste sentido, a adaptação cultural não pode ser entendida como responsabilidade exclusiva do expatriado, nem como resultado automático das práticas organizacionais. Trata-se de um processo de co-construção, no qual a organização estrutura o enquadramento, mas é o indivíduo que transforma esse enquadramento em integração efetiva.

Adicionalmente, o estudo destaca a relevância prática das recomendações formuladas pelos próprios expatriados, que traduzem a experiência vivida em orientações concretas para futuros processos de mobilidade internacional. Recomendações como experimentar novas realidades, ter mente aberta, sair da zona de conforto, evitar preconceitos, não criar expectativas rígidas, preparar-se para eventuais extensões, investir na aprendizagem da língua, escolher cuidadosamente a zona de residência e atender às condições climáticas evidenciam que a adaptação é construída ativamente no quotidiano, através de decisões, comportamentos e estratégias concretas.

Em termos teóricos, este estudo reforça a validade dos modelos clássicos de ajustamento intercultural, mas simultaneamente contribui para uma leitura mais contextualizada e menos determinista desses modelos. Ao centrar-se no eixo Portugal - Alemanha, acrescenta evidência empírica a um contexto ainda pouco explorado na literatura, bem como evidencia fatores específicos e dimensões do quotidiano frequentemente subvalorizadas, como a segurança, a qualidade de vida, o clima, a alimentação ou a organização do espaço urbano, ampliando a compreensão da adaptação intercultural para além das abordagens predominantemente conceptuais.

Neste enquadramento, é possível afirmar que a presente investigação cumpriu o propósito inicialmente definido, permitindo dar resposta à questão de investigação - Como se processa a adaptação cultural de expatriados portugueses em contexto organizacional alemão?

De forma articulada, os objetivos específicos foram alcançados, evidenciando que a decisão de expatriação resulta da conjugação entre fatores organizacionais e individuais, que o ajustamento intercultural se desenvolve através de trajetórias diferenciadas e não lineares, que a adaptação é influenciada por um conjunto interligado de fatores facilitadores e dificultadores, e que o papel da organização é determinante na criação de condições estruturais de suporte, ainda que insuficiente, por si só, para garantir uma integração plena.

Em conjunto, estes resultados consolidam uma leitura integrada da adaptação intercultural como um processo dinâmico e co-construído, reforçando a coerência entre os objetivos definidos, a análise desenvolvida e os contributos alcançados.

Apesar da profundidade analítica alcançada, o presente estudo apresenta limitações que importa reconhecer. A investigação incidiu sobre um único contexto organizacional e sobre um grupo específico de 12 participantes, o que limita a transferibilidade dos resultados para outros setores ou organizações.

Adicionalmente, a perspetiva analisada foi exclusivamente a dos expatriados, não integrando a visão de gestores ou responsáveis de recursos humanos, o que poderia enriquecer a compreensão das práticas organizacionais e das suas intenções estratégicas.

Por fim, o caráter transversal da recolha de dados não permitiu acompanhar longitudinalmente as diferentes fases do ajustamento, o que poderia oferecer uma leitura ainda mais detalhada das oscilações emocionais e comportamentais ao longo do tempo.

Futuras investigações poderão adotar desenhos longitudinais que permitam captar a evolução do ajustamento intercultural ao longo das diferentes fases da missão. A integração da perspetiva organizacional constituiria igualmente um contributo relevante para uma análise mais sistémica do fenómeno.

Seria ainda pertinente explorar comparações entre diferentes países de acolhimento ou entre distintos setores de atividade, aprofundando a compreensão das especificidades culturais e organizacionais que moldam a experiência de expatriação.

Num contexto global marcado por mobilidade crescente e interdependência cultural, compreender estas dinâmicas torna-se fundamental para organizações que pretendem promover experiências

internacionais sustentáveis e eficazes. Preparar um expatriado não é apenas garantir a sua deslocação, é criar condições para que possa reinterpretar, integrar e transformar a diferença cultural em competência.

A adaptação cultural não é automática, nem linear. É construída na interação entre o indivíduo, a organização e o contexto vivido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Akhimien, O. G., & Adekunle, S. A. (2021). Cultural distance and expatriates' psychological adjustment: the moderating role of perceived social supports. *International Journal of Organizational Analysis*, *31*(5), 1841–1866. https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2021-2817

Arifa, Y., El Baroudi, S., & Khapova, S. (2021). How do Individuals Form Their Motivations to Expatriate? A Review and Future Research Agenda. *Frontiers in Sociology*, *6*. https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.631537

Bader, B., Bucher, J., & Sarabi, A. (2023). Female expatriates on the move? Gender diversity management in global mobility. *Human Resource Management Journal*, *34*(3), 753–780. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12529

Banai, M. (2022). Toward a general theory of expatriates' cross-cultural adjustment. *International Studies of Management and Organization*, *52*(1), 25–43. https://doi.org/10.1080/00208825.2021.2023444

Bandura, A. (1977a). *Social learning theory*. *1*, 141–154. http://www.asecib.ase.ro/mps/Bandura_SocialLearningTheory.pdf

Bandura, A. (1977b). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. Em *Psychological Review* (Vol. 84, Número 2). https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191

Baneviciene, I., Andresen, M., & Kumpikaite-Valiuniene, V. (2024). Assessing the status quo of international employees' adjustment research, 1990–2022: a review and future research agenda. Em *Humanities and Social Sciences Communications* (Vol. 11, Número 1). Springer Nature. https://doi.org/10.1057/s41599-024-03098-y

Black, J. S., & Mendenhall, M. (1991). The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework. Em *Source: Journal of International Business Studies* (Vol. 22, Número 2). https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490301

Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. Em *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 16, Número 2). https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278938

Bobek, V., Ternullo, G., & Horvat, T. (2024). Exploring the Role of Cultural Intelligence in Mitigating Expatriate Stress: Strategies for Enhancing Well-being in Cross-Cultural Contexts. *Organizacija*, *57*(3), 218–236. https://doi.org/10.2478/orga-2024-0016

Bonache, J., Brewster, C., Suutari, V., & Cerdin, J. L. (2018). The changing nature of expatriation. Em *Thunderbird International Business Review* (Vol. 60, Número 6, pp. 815–821). Wiley-Liss Inc. https://doi.org/10.1002/tie.21957

Caligiuri, P. M., & Colakoglu, S. (2007). A strategic contingency approach to expatriate assignment management. *Human Resource Management Journal*, *17*(4), 393–410. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00052.x

Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., & Lazarova, M. B. (2024). *Global Talent Management: A Critical Review and Research Agenda for the New Organizational Reality*. *37*, 393–421. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821

Caligiuri, P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I., & Bürgi, P. (2001). The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: The role of cross-cultural training. *International*

Journal of Human Resource Management, *12*(3), 357–372. https://doi.org/10.1080/09585190121711

Çalişkan, A., & Köroğlu, E. Ö. (2022). Job Performance, Task Performance, Contextual Performance: Development and Validation of a New Scale. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *8*(2), 180–201. https://doi.org/10.29131/uiibd.1201880

Chen, A. S.-Y., & Lin, Y.-C. (2019). Speak to your heart: The joint moderating effects of language proficiencies on cultural intelligence and expatriates' work performance. Em *Corporate Management Review* (Vol. 39, Número 1). https://ibm.nycu.edu.tw/ibm/cmr/2019_Issue1/Corporate%20Management%20Review_2019%20Volume%2039,%20issue%201,%20119-154.pdf

Coelho, J. V. (2018). *Expatriation and International Worker Mobility in Portugal: Guidelines for Business Managers and HRM Practitioners* [ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. http://hdl.handle.net/10071/16494.

Coelho, J. V. (2022). Recruiting business expatriates in Portugal: a surefooted endeavor? *Employee Relations*, *45*(7), 1–26. https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0233

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. https://shre.ink/7ROF

Daher, N. (2019). Elaboration on the Relationship between Cultural Intelligence and the Expatriates' Cross-Cultural Adaptation. *International Journal of Business and Public Administration*, *16*(1). https://go.gale.com/ps/i.do?p=GBIB&u=lirn17237&id=GALE|A595704240&v=2.1&it=r&sid=bookmark-GBIB&asid=a2b7b751

Dang, N., & Khai, N. (2021). The effects of cultural intelligence and Vietnamese proficiency on expatriate adjustment in Vietnam. *HCMCOUJS-Social Sciences*, *11*(1), 55–65. https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS

Dang, Q. T., Rammal, H. G., & Michailova, S. (2022). Expatriates' families: A systematic literature review and research agenda. *Human Resource Management Review*, *32*(4). https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100877

Doherty, N., Dickmann, M., & Mills, T. (2011). Exploring the motives of company-backed and self-initiated expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, *22*(3), 595–611. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.543637

DuBois, C. (1951). *The People of Alor: A social-psychological study of an East Indian island.* https://archive.org/details/peopleofalor031909mbp/page/138/mode/2up

Elrayah, M., & Alzahrani, S. A. (2024). Cultural Competency among Expatriates: Exploring Role of Linguistic Challenges, Host National Connectedness, and Self-Efficacy. Em *International Journal of Philosophy of Culture and Axiology* (Vol. 21, Número 1). https://doi.org/10.70082/cijpca.v21i1.476

Farcas, D., & Gonçalves, M. (2017). Motivations and Cross-Cultural Adaptation of Self-Initiated Expatriates, Assigned Expatriates, and Immigrant Workers: The Case of Portuguese Migrant Workers in the United Kingdom. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *48*(7), 1028–1051. https://doi.org/10.1177/0022022117717031

Flanagan, C., & Lumley-Sapanski, A. (2025). Engendering cumulative disadvantage: Explaining the experiences and outcomes of skilled migrant women. *Geoforum*, *163*. https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2025.104310

Fuglei, C. (2023). *Migration Experiences Of People With Diverse SOGIESC. Policy Paper*. https://www.unwomen.org/sites/default/files/2023-12/policy-paper_migration-experiences-people-diverse-sogiesc-en.pdf

Gaio Santos, G., & Martins, D. (2021). Linking career success motives and career boundaries to repatriates' turnover intentions: A case study. *International Journal of Human Resource Management*, *32*(16), 3458–3501. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1629985

Grill, S., Rosenbaum-Feldbrügge, M., Fliege, H., & Rüger, H. (2021). Expatriate adjustment over time among foreign service employees: the role of cross-cultural experience. *Journal of Global Mobility*, *9*(3), 338–360. https://doi.org/10.1108/JGM-01-2021-0009

Gullahorn, J. T., & Gullahorn, J. E. (1963). An Extension of the U-Curve Hypothesis. *Journal of Social Issues*, *19*(3), 33–47. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1963.tb00447.x

Gyensare, M. A., Jain, P., Asante, E. A., Adomako, S., Ofori, K. S., & Hayford, Y. (2025). Fostering assigned expatriates' thriving at work through cultural intelligence and local embeddedness: The role of relational attachment. *Journal of International Management*, *31*(2). https://doi.org/10.1016/j.intman.2024.101222

Han, Y., Sears, G. J., Darr, W. A., & Wang, Y. (2022). Facilitating Cross-Cultural Adaptation: A Meta-Analytic Review of Dispositional Predictors of Expatriate Adjustment. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *53*(9), 1054–1096. https://doi.org/10.1177/00220221221109559

Harari, M. B., Reaves, A. C., Beane, D. A., Laginess, A. J., & Viswesvaran, C. (2018). Personality and expatriate adjustment: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *91*(3), 486–517. https://doi.org/10.1111/joop.12215

Harzing, A. W., & Christensen, C. (2004). Expatriate failure: Time to abandon the concept? *Career Development International*, *9*(7), 616–626. https://doi.org/10.1108/13620430410570329

Huang, T. J., Chi, S. C., & Lawler, J. J. (2005). The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments. *International Journal of Human Resource Management*, *16*(9), 1656–1670. https://doi.org/10.1080/09585190500239325

Hutchings, K. (2022). Why we need to know more about diversity among the globally mobile: a systematic literature review of non-traditional expatriate research and future research agenda for minority expatriates. Em *Journal of Global Mobility* (Vol. 10, Número 1, pp. 127–161). Emerald Group Holdings Ltd. https://doi.org/10.1108/JGM-02-2021-0012

Jafarov, S., & Aliyev, Y. (2024). What causes culture shock? *South Florida Journal of Development*, *5*(7), e4106. https://doi.org/10.46932/sfjdv5n7-012

Jurásek, M., & Wawrosz, P. (2024). The Relationship between Cultural Intelligence and Cross-cultural Adjustment. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, *32*(2), 192–204. https://doi.org/10.3311/PPso.20871

Kaur, A., Maheshwari, S., & Varma, A. (2024). Sailing through the international assignment: exploring the role of perceived credibility in expatriate adjustment and socialization process

in the host country. *Journal of Global Mobility*, *12*(3), 502–519. https://doi.org/10.1108/JGM-10-2023-0073

Kim, J., & Froese, F. J. (2012). Expatriation willingness in Asia: The importance of host-country characteristics and employees' role commitments. *International Journal of Human Resource Management*, *23*(16), 3414–3433. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637068

Kiti, K., Wang, G., Arku, J. K., Ankrah, S. T., & Aliyu, D. M. (2024). Strategic Implementation of Social Support for Expatriate Management in Thailand's Hospitality Sector. *Sustainability (Switzerland)*, *16*(23). https://doi.org/10.3390/su162310639

Kokubun, K., Nemoto, K., & Yamakawa, Y. (2025). Expatriates' Cultural Intelligence Mediates the Relationship Between Lifestyle and Performance: A Cross-Sectional Analysis and a Longitudinal Pilot Study. *Brain and Behavior*, *15*(5). https://doi.org/10.1002/brb3.70576

Kour, S., & Jyoti, J. (2022). Cross-cultural training and adjustment through the lens of cultural intelligence and type of expatriates. *Employee Relations*, *44*(1), 1–36. https://doi.org/10.1108/ER-07-2020-0355

Kumpikaitė-Valiūnienė, V., Žičkutė, I., Banevičienė, I., Gao, J., & Torres, D. (2022). The Impact That Different Types of Organizational Cultures Have on the Adjustment of Self-Initiated Expatriates. *Frontiers in Psychology*, *12*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.804947

Lam, D. (2025). U-curve, S-curve, or chaos: Chinese international students' eclectic experience. *Social Sciences and Humanities Open*, *11*. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101417

Lee. (2012). Reconsidering Constructivism in Qualitative Research. *Educational Philosophy and Theory*, *44*(4), 403–412. https://doi.org/10.1111/j.1469-5812.2010.00720.x

Lee, L. Y., & Sukoco, B. M. (2010). The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience. *International Journal of Human Resource Management*, *21*(7), 963–981. https://doi.org/10.1080/09585191003783397

Lei, L., Ngo, T. A., Yu, H., Adams, K., & Částek, O. (2025). Toward a person-centered approach to cross-cultural adjustment: comparing profiles between female and male expatriates. *Journal of Business Research*, *201*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115733

Littrell, L. N., Salas, E., Hess, K. P., Paley, M., & Riedel, S. (2006). Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research. Em *Human Resource Development Review* (Vol. 5, Número 3, pp. 355–388). https://doi.org/10.1177/1534484306290106

Lo, F. Y., & Nguyen, T. H. A. (2023). Cross-cultural adjustment and training on international expatriates' performance. *Technological Forecasting and Social Change*, *188*. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122294

Lysgaard, S. (1955). Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. *International social science bulletin.* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000033837.locale=en

Machado, C. (2015). *International Human Resources Management: Challenges and Changes. Management and Industrial Engineering*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-15308-7

Machado, C., & Davim, J. P. (2016). *Organizational Management: Policies and Practices*. https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=TP7MCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Organizational+Management+Policies+and+Practices+in+a+Global+Market+Edited+by&ots=wPMcVX1m3g&sig=NoC9CZ0XU_wUC2

9uqz3NSBANngs#v=onepage&q=Organizational%20Management%20Policies%20and%20Practices%20in%20a%20Global%20Market%20Edited%20by&f=false

Martins, D. (2013). *Gestão e Retenção de Repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas* (1.ª ed.). Bubok Publishing S.L. https://recipp.ipp.pt/entities/publication/f586409c-8343-4143-92d6-52e25d6fc9a3

Martins, D. (2019). Zig-Zag da Expatriação. Em J. Jardim & J. E. Franco (Eds.), *Empreendipédia – Dicionário de Educação para o Empreendedorismo* (pp. 757–758). Gradiva.

Martins, D., & Diaconescu, L. M. (2014). Expatriates recruitment and selection for long-term international assignments in Portuguese companies. *Tékhne*, *12*, 48–57. https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.001

Martins, D., & Proença, T. (2014). Transferência de Conhecimento através da Expatriação. Em C. Ferreira (Ed.), *Gestão de Competências, do Conhecimento e do Talento* (pp. 267–284). Edições Sílabo.

Martins, D., Rego, A., & Proença, T. (2011). *Exploring why Portuguese companies expatriate, and Portuguese expatriates accept international assignments*. https://recipp.ipp.pt/entities/publication/5a4b87d8-bd2e-4174-9335-72b24ce1ee08

Martins, D., & Tomé, E. (2015). The Relationship Between Knowledge Acquisition on International Assignments and Career Development: An Exploratory Study With Portuguese Repatriates. Em M. Massaro & A. Garlatti (Eds.), *Proceedings of the 16th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2015)* (pp. 504–513). Academic Conferences and Publishing International Limited. https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/relationship-between-knowledge-acquisition-on/docview/1728409026/se-2?accountid=39260

Mccrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. Em *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 52, Número 1). https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81

Mcnulty, Y., & Brewster, C. (2016). *The Concept of Business Expatriates*. https://doi.org/10.4337/9781784718183.00010

Morin, G., & Talbot, D. (2023). Cultural intelligence of expatriate workers: a systematic review. *Management Review Quarterly*, *73*(1), 413-454. https://doi.org/10.1007/s11301-021-00245-6

Mortelmans, D. (2025). *Springer Texts in Social Sciences Doing Qualitative Data Analysis with NVivo*. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-031-66014-6.pdf

Oberg, K. (1960). *Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments*. https://doi.org/10.1177/009182966000700405

Paisley, V., & Tayar, M. (2016). Lesbian, gay, bisexual and transgender (LGBT) expatriates: an intersectionality perspective. *International Journal of Human Resource Management*, *27*(7), 766–780. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1111249

Peltokorpi, V., & Froese, F. J. (2012). The impact of expatriate personality traits on cross-cultural adjustment: A study with expatriates in Japan. *International Business Review*, *21*(4), 734–746. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.08.006

Pinto, L. H., & Araújo, R. C. (2016). Social networks of Portuguese self-initiated expatriates. *Journal of Management Development*, *35*(1), 89–103. https://doi.org/10.1108/JMD-07-2014-0069

Purwanto, S., & Siagian, F. (2025). *Strategic Human Resources Management in the Global Era: Navigating Opportunities and Challenges*. https://jurnal.patriotbangsapublisher.com

Qomariyah, A., Nguyen, P. T., Wu, W. Y., & Tran-Chi, V. L. (2022). The Effects of Expatriate's Personality and Cross-cultural Competence on Social Capital, Cross-cultural Adjustment, and Performance: The Context of Foreign-Owned Multinational Firms. *SAGE Open*, *12*(3). https://doi.org/10.1177/21582440221126689

Reddiar, Z. D., & Schultz, C. M. (2023). Constraining and contributing factors of an expatriate assignment life cycle. *SA Journal of Human Resource Management*, *21*, 1–12. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2138

Reiche, B. S., Harzing, A.-W., & Tenzer, H. (2019). *International Human Resource Management - Equal Opportunity and Diversity Management in the Global Context*. https://shre.ink/7ROM

Sarfraz, M., Nisar, Q. A., & Raza, A. (2023). Expatriates' adjustment and performance in risky environments: the role of organizational support and rewards, risk propensity and resilience. *Personnel Review*, *52*(4), 1126–1145. https://doi.org/10.1108/PR-05-2021-0309

Setti, I., Sommovigo, V., & Argentero, P. (2022a). Enhancing expatriates' assignments success: the relationships between cultural intelligence, cross-cultural adaptation and performance. *Current Psychology*, *41*(7), 4291–4311. https://doi.org/10.1007/s12144-020-00931-w

Shah, D., de Oliveira, R. T., Barker, M., Moeller, M., & Nguyen, T. (2022). Expatriate family adjustment: How organisational support on international assignments matters. *Journal of International Management*, *28*(2). https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100880

Shenkar, O. (2012). Beyond cultural distance: Switching to a friction lens in the study of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, *43*(1), 12–17. https://doi.org/10.1057/jibs.2011.42

Shortland, S. (2011). Networking: A valuable career intervention for women expatriates? *Career Development International*, *16*(3), 271–292. https://doi.org/10.1108/13620431111140165

Spieß, E., & Stroppa, C. (2011). *Social Support Networks on International Assignments*. https://doi.org/10.4087/qbes6943

Stoermer, S., Davies, S., & Froese, F. J. (2021). The influence of expatriate cultural intelligence on organizational embeddedness and knowledge sharing: The moderating effects of host country context. *Journal of International Business Studies*, *52*(3), 432–453. https://doi.org/10.1057/s41267-020-00349-3

Tufa, G., & Kant, S. (2023). Human Resource Management Practices: Assessing Added Value: A Book Review. *Partners Universal International Research Journal*. https://doi.org/10.5281/zenodo.7775351

Tung, R. L. (2015). New perspectives on human resource management in a global context. *Journal of World Business*, *51*(1), 142–152. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.004

Uddin, S., Hussin, R., & Ab Rahman, B. (2019). Socio-Cultural Adjustment and Job Performance Among Expatriates: A Critical Overview. *International Journal of Human Resource Studies*, *10*(1), 146. https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i1.16046

Ward, C., & Kennedy, A. (1999). *The Measurement Of Sociocultural Adaptation*. www.elsevier.com/locate/ijintrel

Wawrosz, P., & Jurásek, M. (2023). The Role of Cultural Intelligence Facets in Cross-Cultural Adjustment. *Journal of Intercultural Communication Research*, *52*(2), 216–235. https://doi.org/10.1080/17475759.2022.2155863

Ye, Y. (2025). Chinese Students' Intercultural Adaptation in the UK–Honeymoon, Challenges, Struggles, and Adjustments. *Journal of Intercultural Communication Research*, *54*(4), 265–286. https://doi.org/10.1080/17475759.2025.2515475

APÊNDICES

Apêndice 1 – Guião de Entrevista

1. Caracterização sociodemográfica e profissional

- Idade
- Género
- Estado civil
- Foi sozinho ou acompanhado com a família (Companheiro/a, filhos,...)
- Habilitações académicas
- Área de formação
- Cargo/função desempenhada antes da expatriação
- Cargo/função desempenhada durante a missão internacional
- Setor de atividade
- Duração da missão internacional
- Tempo de regresso (se aplicável, caso já tenha regressado)
- País de destino: Alemanha
- Cidade
- Setor de atividade da organização

2. Experiência de expatriação (enquadramento geral)

- Como surgiu a oportunidade de realizar a missão internacional?
- Quais foram os principais motivos que a(o) levaram a aceitar a expatriação?
- Que expectativas tinha relativamente à experiência (profissional, pessoal e cultural) antes da partida?

3. Processo de adaptação cultural (experiência geral)

- Como descreve a sua experiência de adaptação cultural no país de acolhimento?
- Quais foram os principais desafios culturais que enfrentou nos primeiros meses? Sentiu mais dificuldades de adaptação à Cidade; à Empresa ou a ambos? (pedir para detalhar as dificuldades)
- Recorda algum episódio ou situação que tenha sido particularmente marcante no seu processo de adaptação cultural?

4. Fatores individuais

4.1. Personalidade e atitudes individuais

- Considera que algumas características pessoais facilitaram ou dificultaram a sua adaptação cultural? Quais?
- Como lidou com situações de stress, frustração ou incompreensão decorrentes das diferenças culturais?

4.2. Inteligência cultural e aprendizagem

- Ao longo da missão, sentiu que foi desenvolvendo competências para lidar com diferenças culturais?
- Pode partilhar exemplos de aprendizagens culturais que considera mais relevantes durante a expatriação?

4.3. Língua e comunicação
- Qual era o seu nível de domínio da língua do país de acolhimento antes da expatriação?
- De que forma a língua influenciou a sua integração profissional e social?
- Teve algum apoio organizacional para melhorar o idioma local?

4.4. Autoeficácia
- Sentiu-se confiante na sua capacidade de lidar com os desafios culturais?
- Houve situações em que essa confiança foi posta à prova?
- Algum vez ponderou desistir e regressar? Se sim, quando e porque não o fez.

4.5. Experiência internacional prévia
- Já tinha tido experiências internacionais anteriores (Erasmus, visitas curtas à cidade/Empresa?)
- Se sim, de que forma essa experiência prévia influenciou a sua adaptação nesta missão?

4.6. Diferenças de género
- Considera que o facto de ser homem/mulher influenciou, de alguma forma, a sua experiência de expatriação ou o seu processo de adaptação cultural? Pode dar exemplos?

5. Fatores organizacionais

5.1. Preparação e formação
- Recebeu algum tipo de preparação ou formação antes da partida?
- Se sim, considera que essa preparação foi suficiente? Porquê?

5.2. Apoio organizacional
- Como descreve o apoio da organização, para facilitar a sua adaptação cultural durante a missão internacional?
- Sentiu que podia recorrer à organização em caso de dificuldades pessoais ou profissionais? Pode dar algum exemplo desse apoio organizacional?

5.3. Apoio à família
- Caso tenha família acompanhante, como foi o apoio prestado pela organização à sua família?

- De que forma o ajustamento da sua família influenciou a sua própria adaptação?

5.4. Cultura organizacional

- Como caracterizaria a cultura organizacional da empresa no país de acolhimento?
- Sentiu diferenças face à cultura organizacional em Portugal?
- Essas diferenças facilitaram ou dificultaram a sua adaptação?

6. Fatores contextuais

6.1. Distância cultural

- Sentiu diferenças culturais significativas entre Portugal e a Alemanha?
- Em que situações essas diferenças se tornaram mais evidentes?

6.2. Integração social

- Como foi o seu processo de integração social fora do contexto de trabalho?
- Desenvolveu relações com nacionais do país de acolhimento?
- Que importância atribui a essas relações no seu processo de adaptação?

6.3. Condições do país de acolhimento

- Como avalia as condições de vida no país de acolhimento (ex.: serviços, segurança, qualidade de vida)?
- Considera que estas condições influenciaram a sua experiência de expatriação? De que forma?

7. Avaliação global e reflexão

- De forma geral, considera que o seu processo de adaptação cultural foi bem-sucedido? Porquê?
- Que fatores considera terem sido mais determinantes para facilitar ou dificultar a sua adaptação?
- Que conselhos daria a outros expatriados portugueses para garantir uma adaptação cultural mais positiva?

8. Encerramento

- Há algum aspeto da sua experiência que considere relevante e que não tenha sido abordado nesta entrevista?

9. Agradecimento final

Apêndice 2 – Códigos NVivo

Name	Files	References
OE1 Motivações e Expectativas	**12**	**70**
Motivações	12	49
Necessidade organizacional	11	14
Desenvolvimento e aprendizagem	9	10
Experiência internacional	6	9
Projeto desafiante	3	5
Plano de carreira	3	6
Condições da proposta	3	3
Desenvolvimento relacional	1	2
Expectativas	12	21
Ausência de expectativas	3	6
Expectativas profissionais	3	4
Expectativas culturais	3	5
Expectativas pessoais	2	3
Expectativas quanto à duração da missão	3	3
OE2 Processo de Ajustamento Intercultural	12	42
Ajustamento imediato e estável	4	14
Ajustamento progressivo	5	18
Ajustamento com choque inicial e reequilíbrio	3	10
OE3 Fatores Facilitadores e Dificultadores	12	232
Dificultadores	11	72
Dificultadores Contextuais	9	36
Burocracia do País	2	5
Clima e Inverno	3	5
Cultural Social Reservada	4	8
Alimentação	5	10
Horários das refeições	4	5
Comércio fechado ao domingo	1	1
Integração escolar	1	2
Dificultadores Individuais	11	26
Barreiras Linguísticas	10	15
Problemas Pessoais	2	2
Solidão e Saudade	5	9

Dificultadores Organizacionais	5	10
Comunicação Interna Fraca	2	4
Funções mal definidas	1	2
Desvalorização pausa de almoço	3	4
Facilitadores	12	160
Facilitadores Contextuais	12	75
Adaptação da família	1	1
Cidade e Contexto Urbano	5	13
Qualidade de Vida	9	11
Rede Social no País	7	24
Segurança	11	11
Missão em grupo	7	15
Facilitadores Individuais	12	44
Autoeficácia e Resiliência	1	4
Companhia da família	2	2
Experiência Internacional Prévia	9	19
Proatividade e Estratégias Pessoais	4	7
Traços de Personalidade	8	12
Facilitadores Organizacionais	12	41
Apoio da Chefia e Colegas	9	15
Apoio família	1	1
Apoio Logístico-Administrativo	12	16
Flexibilidade Organizacional	2	2
Formação Intercultural	1	2
Formação Linguística	4	5
OE4 Papel da Organização	12	47
Preparação pré-partida	7	15
Formação intercultural e linguística	4	4
Apoio Logístico - Administrativo	7	7
Acompanhamento ao longo da missão	8	10
Apoio à Família	1	1
Recomendações a futuros expatriados	12	12

NOTA SOBRE A UTILIZAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

No âmbito da presente dissertação, foi utilizada uma ferramenta de inteligência artificial, o ChatGPT (versão premium), como apoio pontual ao desenvolvimento do trabalho.

A sua utilização incidiu, sobretudo, na reformulação linguística de excertos textuais, com o objetivo de melhorar a clareza, coerência e qualidade da escrita académica. Adicionalmente, foi utilizada no processo de tratamento das transcrições das entrevistas, nomeadamente na uniformização do discurso oral, através da remoção de interjeições e correção de pequenas incorreções, sem alteração do conteúdo original dos testemunhos.

Importa salientar que todos os conteúdos foram cuidadosamente revistos e validados pela autora, incluindo a audição dos registos áudio das entrevistas, de forma a garantir a fidelidade dos dados. Do mesmo modo, todas as reformulações textuais foram integralmente lidas e confirmadas, assegurando que o conteúdo final corresponde rigorosamente ao pretendido. A responsabilidade final pelo conteúdo apresentado é, assim, inteiramente da autora.