

KAREN ANDREA ALVAREZ AYALA

**A GESTÃO DE PESSOAS FACE À
INTERNACIONALIZAÇÃO: Fatores que motivam os
indivíduos na prestação de serviços fora do país.**

Orientador: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2021

KAREN ANDREA ALVAREZ AYALA

**A GESTÃO DE PESSOAS FACE À
INTERNACIONALIZAÇÃO: Fatores que motivam os
indivíduos na prestação de serviços fora do país.**

Dissertação defendida em provas públicas para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 14 de Maio de 2021, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação no. 152/2021, de 27 de Abril de 2021, com a seguinte composição:

Presidente: Prof.^a Doutora Ana Cristina Freitas Brasão

Arguente: Prof.^a Doutora Maria Isabel Alves Duarte

Orientador: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2021

Dedicatória

“Quero dedicar este triunfo à minha mãe, pois foi a minha maior inspiração e apoio neste longo percurso. É graças a ela que hoje posso dizer “Consegui-o”. A sua dedicação, amor, esforço, luta, perseverança, inteligência e sucesso são o que me permitiram concluir uma das maiores etapas da minha vida “Mestre”.

Obrigada, MÃE, por tudo o que tens feito por mim, durante não só nesta etapa, mas sim, durante toda a minha vida. É graças a ti que sou o que sou. Por isso, este triunfo também É TEU.

Dedico ainda este triunfo ao meu irmão MICHAEL ANDRÉS AYALA pois, para além de ser o meu irmão, foi o meu apoio em momentos que também para ele foram difíceis. Foste a minha inspiração e força para lutar por aquilo que se quer ter e por quem se ama. Obrigada, irmão do meu coração, porque sei que nos dias em que tinha de partir de casa para Lisboa, um pedaço do meu coração ficava contigo e um do teu ia comigo. Amo-te muito. Finalmente, à minha outra metade e gémea (Gina Ayala) e Aaron Álvarez (o meu sobrinho), amo-vos muito, família.”

Agradecimentos

Dou graças primeiramente a Deus pela oportunidade que hoje me dá de culminar uma etapa muito importante na minha vida. É graças a Deus que posso dizer que nada é impossível quando Ele tem o primeiro lugar na nossa vida. Muitas são as provas que tenho ultrapassado graças à força e coragem que Ele me dá todos os dias.

Obrigada, Senhor, pois sei que sem ti nunca teria conseguido. Hoje tenho plena certeza e convicção de que a Tua graça é o que me sustenta, o Teu poder, o Teu amor.

Quero agradecer também aos meus irmãos Michael Ayala e Gina Ayala que sempre estiveram presentes em tudo o que fiz. Foram e são a minha inspiração, assim como o meu sobrinho. Obrigada, família, pela força, amor e paciência para comigo.

Agradeço, também, à minha amiga Maria Jardim, à minha colega Camila Larangeira e ao seu esposo, pois foram de grande ajuda e orientação no desenvolvimento desta dissertação. Obrigada do fundo do meu coração por tudo.

Expresso, ainda, os meus agradecimentos à minha família na Colômbia que, embora estejam longe, também com alguns conselhos ajudaram-me para nunca desistir e sempre olhar para o futuro e para o sucesso.

Ao meu orientador Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa, pela disponibilidade, orientação e conhecimentos que contribuíram para melhorar a qualidade desta dissertação.

Por último, quero agradecer à Igreja do Senhor “Igreja Pentecostal em Nome de Jesus – Portugal” pelas vossas orações, ao pastor Gerardo Murillo e à sua esposa (a irmã Disney Ortiz), pois encorajaram-me sempre a estudar e a esforçar-me para que pudesse culminar esta etapa com sucesso, e porque sempre estiveram não só comigo neste processo, como também em momentos difíceis com a minha família.

A todos, um muito obrigada!

Resumo

A presente dissertação, apresentada no âmbito do mestrado de Gestão de Empresas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, baseada no tema “A Gestão de Pessoas Face à Internacionalização: Fatores que motivam os indivíduos na prestação de serviços fora do país”, pretende compreender o que verdadeiramente motiva um indivíduo a trabalhar fora do país (por um lado, indivíduos portugueses que trabalham num país estrangeiro e, por outro, indivíduos de outros países que saíram dos seus países de origem para trabalhar num país estrangeiro).

Foi feito um primeiro questionário a 10 colaboradores da empresa “Plasfich Lda” e uma entrevista ao diretor comercial da referida empresa, como também um segundo questionário a 30 colaboradores de uma empresa (anónima) que visou complementar a informação recolhida no primeiro questionário.

O objetivo geral em estudo é analisar os fatores motivacionais (tanto os oferecidos pelas organizações, como os fatores pessoais) que conduzem os colaboradores da “Empresa Plasfich” e da “Empresa A” a trabalharem no exterior, focando-se especificamente na forma em que estes influenciam o processo de tomada dessa decisão.

Os resultados revelam que indivíduos motivados e satisfeitos mostram níveis mais elevados de desempenho, o que evidencia melhores resultados e maior interesse no momento de aceitar e/ou decidir trabalhar fora do país, pelo que o desempenho e crescimento tanto dos colaboradores como das organizações evolui de acordo com as relações complementares e as diferentes práticas de gestão de pessoas, resultando na satisfação e/ou motivação dos mesmos, isto é, através de incentivos que promovam e reconheçam o seu trabalho, evidenciando melhores resultados e tendo impacto significativo nas suas decisões a nível laboral.

Por último, conclui-se também que os indivíduos casados têm como principal motivação o fator monetário, ao contrário dos indivíduos solteiros (conhecer uma nova cultura), e que as condições de vida no exterior são importantes no momento de aceitarem ou não um trabalho fora do seu próprio país.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Internacionalização, Motivação Organizacional.

Abstract

This dissertation, presented within the scope of the Master of Business Management at the Lusófona University of Humanities and Technologies, based on the theme "People Management in the face of Internationalisation: Factors that motivate individuals to work abroad", aims to understand what truly motivates an individual to work abroad (on the one hand, Portuguese individuals who work in a foreign country and, on the other hand, individuals from other countries who left their home countries to work in a foreign country).

A first questionnaire was given to 10 employees of the company "Plasfich Lda" and an interview to the commercial director of that company, as well as a second questionnaire to 30 employees of an anonymous company that aimed at complementing the information gathered in the first one.

The general objective under study is to analyse the motivational factors (both those offered by the organisations and personal factors) that lead the employees of "Plasfich Company" and "Company A" to work abroad, focusing specifically on how these influence the process of making that decision.

The results reveal that motivated and satisfied individuals show higher levels of performance, which shows better results and greater interest at the time of accepting and/or deciding to work abroad. Therefore, the performance and growth of both employees and organisations evolve according to complementary relationships and different people management practices, resulting in their satisfaction and/or motivation, i.e. through incentives that promote and recognise their work, showing better results and having a significant impact on their decisions face at work.

Finally, it is also concluded that married individuals have as their main motivation the monetary factor, unlike single individuals (getting to know a new culture), and the living conditions abroad are important when it comes to accepting or not a job outside their own country.

Keywords: People Management, Internationalization, Organizational Motivation.

Índice

Agradecimentos	4
Resumo	5
Abstract	6
Índice	7
Introdução	12
1. Justificação da importância da escolha do tema	12
2. Objeto e objetivos de investigação	13
3. Questões e Hipóteses de Investigação	13
4. Estrutura da Dissertação	14
Capítulo I- revisão da literatura	16
1.1 A GRH num contexto global da gestão.	16
1.2 O que é a gestão de pessoas?	18
1.2.1 Os seis processos da Gestão de pessoas	19
1.2.2. A gestão de pessoas em pequenas e médias empresas	20
1.3. A motivação no contexto laboral	20
1.4. Conceito de Internacionalização	25
1.4.1 Atitudes face à internacionalização	28
1.4.2. Tipos de atitudes Face à Internacionalização	29
1.4.3. Formas de operação internacional	30
1.4.4. Condicionantes da internacionalização	32
1.5 A Gestão Internacional de Recursos Humanos	33
1.5.1. Gestão internacional de pessoas	35
1.5.2. Compensação Global e os Quadros Internacionais	37
Capítulo II- Metodologia da investigação	41
2.1. Caracterização e objetivo do estudo	41
2.2. Questões e hipóteses	42
2.3. Instrumento de recolha de dados e método de análise	42

2.4. Estrutura dos questionários	43
2.5. Caracterização da empresa “Plasfich Lda”	44
Capítulo III- Análise e tratamento de resultados.....	49
3.1. Resultado dos inquéritos	49
3.1.1. Dados demográficos	50
3.1.2. Dados Profissionais	54
3.1.3. Experiência laboral (internacional)	59
3.1.4. Meios de comunicação (organizacionais).....	62
3.1.5. Aspetos motivacionais e de recompensa	64
3.2. Análise das Hipóteses.	73
Conclusão	79
Contributo da investigação para o progresso do conhecimento científico	83
Limitações do estudo e Sugestões/Perspetivas de evolução e desenvolvimento	83
Bibliografia.....	85
Apêndice	92
Apêndice 1 (Plasfich, Lda): A gestão de pessoas face a Internacionalização: Fatores que motivam os indivíduos na prestação de serviços fora do país.....	92
Questionário de Aplicação	92
Apêndice 2 (Empresa A): A gestão de pessoas face a Internacionalização: Fatores que motivam os indivíduos na prestação de serviços fora do país.....	99
Questionário de Aplicação	99

Índice de Tabelas

Tabela 1: Relação das recompensas obtidos e a satisfação quanto às mesmas	74
Tabela 2: Tipo de recompensas que os motivou a trabalhar fora do país	75
Tabela 3: Relação entre o estado civil dos indivíduos e o factor que motivou os mesmo a trabalhar fora do país	77

Índice de Figuras

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow	22
Figura 2: Formas de operar nos mercados Internacionais.....	26
Figura 3: Tipos de atitudes Face à Internacionalização	29
Figura 4: Fatores que condicionam o modelo de gestão de pessoas.....	36

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Divisão das empresas por número de colaboradores	49
Gráfico 2: Distribuição por Género:	50
Gráfico 3: Distribuição por Faixa Etária	51
Gráfico 4: Estado civil	52
Gráfico 5: Habilitações literárias	53
Gráfico 6: Antiguidade na empresa:	54
Gráfico 7: Função atual	55
Gráfico 8: País Internacional em que trabalhou	56
Gráfico 9: Tempo de permanência no estrangeiro – Empresa A	57
Gráfico 10: Tempo de permanência no estrangeiro - Plasfich	58
Gráfico 11: Formação recebida no país Internacional	59
Gráfico 12: Nível de satisfação quanto à formação recebida internacionalmente	60
Gráfico 13: Formação alinhada com a expetativa	61
Gráfico 14: Meios de comunicação	62
Gráfico 15: Frequência na comunicação	63
Gráfico 16: Nível de satisfação quanto às expetativas pessoais e profissionais	64
Gráfico 17: Nível de satisfação quanto à receção por parte da empresa internacional	65
Gráfico 18: Nível de satisfação quanto às condições de vida no país Internacional	66
Gráfico 19: Recompensas laborais	67
Gráfico 20: Fatores que motivaram os indivíduos na prestação de serviços fora do país	68
Gráfico 21: Nível de satisfação quanto ao crescimento tanto pessoal como profissional	69
Gráfico 22: Nível de satisfação quanto à remuneração	70
Gráfico 23: Dificuldade com o idioma	71
Gráfico 24: Dificuldades com o idioma	72
Gráfico 25: Recompensas laborais	73
Gráfico 26: Estado civil	76
Gráfico 27: Nível de satisfação quanto às condições de vida no país Internacional	78

Introdução

1. Justificação da importância da escolha do tema

Uma organização é constituída por um grupo de pessoas que trabalha em conjunto de modo a atingir um objetivo comum. Estas tendem a crescer e com ela a complexidade dos recursos necessários para o desenvolvimento operacional, isto é, aumento da tecnologia, atividades de apoio e o número de colaboradores, tendo em especial atenção a importância de aproveitar os seus talentos e desenvolver competências e aptidões que possam vir a ser utilizados com eficiência e eficácia na obtenção do referido sucesso.

Por outro lado, são cada vez mais as organizações que estão a mudar as suas práticas de gestão. Isto significa que o foco da sua estratégia de gestão prima no investimento direto dos colaboradores com a finalidade de criar, desenvolver, produzir e melhorar as suas capacidades, bem como a obtenção da satisfação dos mesmos, pois organizações com boas práticas de gestão de pessoas e capital humano mostram níveis mais elevados de desempenho, o que evidencia melhores resultados.

A GRH consiste, então, em utilizar de forma estratégica o talento humano nas diferentes vertentes da organização, obtendo vantagens competitivas mais eficientes e parcerias estratégicas entre os seus colaboradores (monitorizando, escutando, desenvolvendo e tratando de forma digna os mesmos) e a empresa.

Ao longo do tempo, as organizações têm vindo a ganhar interesse no posicionamento das mesmas no mercado internacional, como também fazer face à concorrência no sentido de obter uma posição maior/melhor a esse nível.

Existem diversas empresas com “orientações de mercado” distintas, isto é, nas suas estratégias em termos de aposta de mercado, por exemplo, de natureza regional (como empresas de laticínios); nacional (nas quais a exportação tem pouca relevância), multi-mercados (não existe um mercado dominante, mas sim, a junção do mercado nacional com o externo) e empresas internacionais (com capacidades e estratégias diversificadas).

Como tal, surge a importância de estudar algumas das áreas que se revelam tão importantes na valorização do capital humano: a gestão de pessoas face à internacionalização e os fatores que motivam os indivíduos para trabalhar fora do país. Embora as organizações apostem cada vez mais nos mercados internacionais, para que as mesmas sejam bem-sucedidas, precisam de uma força motivadora e satisfatória. É a esta área que o gestor de pessoal deve dar mais atenção.

Uma empresa que define um departamento de gestão de pessoal preocupa-se com o bem-estar e as técnicas de motivação dos seus colaboradores. Também serve para ajudar na remuneração, benefícios e serviços dos mesmos e quando ocorrem problemas com os empregados, serve de aconselhamento e disciplina.

Assim, este estudo teve como principal objetivo evidenciar os fatores que motivam os indivíduos a trabalhar fora dos seus países de origem.

2. Objeto e objetivos de investigação

O objeto do estudo de esta investigação foca-se na análise dos fatores que motivam os indivíduos na prestação de serviços no exterior.

A presente dissertação tem como objetivo analisar os fatores motivacionais (tanto os oferecidos pelas organizações, como os fatores pessoais) que conduzem os colaboradores da “Empresa Plasfich” e da “Empresa A” a trabalharem no exterior, focando-se especificamente na forma em que estes influenciam o processo de tomada dessa decisão.

3. Questões e Hipóteses de Investigação

Atendendo aos objetivos deste estudo, formularam-se duas hipóteses, que visam ser esclarecidas através dos dados originados da aplicação dos questionários.

A base da investigação baseia-se na pergunta de partida: “Quais os fatores que motivam os indivíduos na prestação de serviços fora do seu país de origem?”, sendo as hipóteses formuladas as seguintes:

Hipótese 1: Os benefícios/recompensas têm impacto no processo de decisão dos colaboradores para a prestação de serviços fora do país.

Hipótese 2: O impacto da motivação dos colaboradores para trabalharem no exterior varia de acordo com o estado civil, o tipo de recompensa e as condições de vida oferecidas.

4. Estrutura da Dissertação

De forma a se obter uma melhor organização no decorrer da investigação, o presente estudo está dividido em três capítulos:

O primeiro capítulo está composto por uma abordagem teórica, onde será explicada a Gestão de Recursos Humanos num contexto global de gestão. Dentro deste tema também surge a importância de estudar algumas das áreas que se revelam tão importantes na valorização do capital humano: a gestão de pessoas, pelo que iremos explicar o seu conceito, e como é realizada a gestão de pessoas nas pequenas e médias empresas e a motivação num contexto laboral.

Por outro lado, será abordado o conceito de Internacionalização, pois ao longo do tempo, as organizações têm vindo a ganhar interesse no posicionamento das mesmas no mercado internacional, como também fazer face à concorrência no sentido de obter uma posição maior/melhor a esse nível, pelo que iremos explicar segundo os autores Carneiro e Dib (2007), as diversas formas de operação nos mercados externos (Internacional), através de cinco questões: Porquê, O quê, Quando, Onde e Como?

Por último, iremos falar sobre a Gestão Internacional de Recursos Humanos.

No segundo capítulo descreve-se a metodologia aplicada, a amostra do estudo e a caracterização das amostras.

No terceiro e último capítulo será apresentada a análise e discussão dos resultados.

Capítulo I- revisão da literatura

1.1 A GRH num contexto global da gestão.

Lucía Serra¹, afirma que A Gestão de Recursos Humanos segundo o autor Sousa, “são as ações implementadas pela mesma com o propósito de serem atingidos determinados objetivos” (Sousa et al., 2006)

Segundo Marisa Soares², afirma que o autor Fernández, “As pessoas são o nosso ativo mais importante” (Fernández-Aráoz, C. 2007). Esta frase é correntemente utilizada por gestores e executivos. Contudo, na maior parte das vezes, as práticas das organizações não a levam em consideração e a sua importância é pouco rigorosa.

Por outro lado, a forma como são geridas as pessoas é crucial na criação de valor a longo prazo de uma organização, pois sabemos que pessoas motivadas causam um impacto positivo no alcance dos objetivos da mesma.

O autor (Soares 2002), expõe que “o clima de toda a organização é influenciado pelo comportamento, desempenho, motivação e satisfação laboral dos indivíduos que fazem parte da organização”, o que quer dizer que o clima organizacional direciona o ambiente interno da organização de acordo com o nível de motivação dos indivíduos que a compõem.

A GRH consiste, então, em utilizar de forma estratégica o talento humano nas diferentes vertentes da organização, obtendo vantagens competitivas mais eficientes e parcerias estratégicas entre os seus colaboradores (monitorizando, escutando, desenvolvendo e tratando de forma digna os mesmos) e a empresa.

¹ Serra L. (2017). Setúbal: SNI em Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006). Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas (6ª Ed.). Lidel: Lisboa.

² Soares M. (2016). Lisboa: SNI em Fernández-Aráoz, C. (2007). Making people decisions in the new global environment. MIT Sloan Management Review.

O principal interesse do gestor deve estar focado no desenvolvimento de práticas que permitam à organização gerir de forma eficaz as pessoas, otimizando os resultados e mantendo ao mesmo tempo os custos associados ao trabalho: constantes.

Conforme Joana Pinto³, afirma que existem diversos autores e literaturas que explicam o conceito de GRH, sendo eles os seguintes:

O autor Cascio *et al* afirma que a GRH é “a abordagem global de gestão que inclui os aspetos de recrutamento/seleção, retenção, desenvolvimento, ajustamento e gestão da mudança.” (Cascio cit Cunha *et al* 2012)

O autor Kulik *et al* afirma que “A gestão de recursos humanos é o processo global de gestão das pessoas nas organizações.” (Kulik cit Cunha *et al* 2012)

O autor Noel *et al*, define a “GRH como as políticas, práticas e sistemas atuantes no comportamento, atitudes e desempenho dos colaboradores.” (Noe *et al* cit Cunha *et al* 2012)

O autor Purcell *et al* afirma que a “GRH são as políticas e práticas utilizadas pelos indivíduos e fornecidas pela organização, no desempenho da sua atividade, com a finalidade de atingir os objetivos da mesma.” (Purcell cit Cunha *et al* 2012)

Marisa Soares⁴ afirma que:

“A GRH é o conjunto de práticas e processos que incluem, de forma não exclusiva, os seguintes: atração e seleção de empregados de forma alinhada com a direção e a intenção estratégica da organização; gestão e facilitação do avanço e desenvolvimento de carreira dos empregados; estar a par das regras e legislação de relações industriais e outras áreas de política laboral, como a saúde, e segurança ocupacional, equidade, diversidade e não-discriminação; assegurar procedimentos uniformes e informação sobre as diversas dimensões do emprego e das políticas de recursos humanos disponíveis para os empregados que as queiram consultar.” (Clegg 2008)

³ Pinto J. (2013). Porto: SNI em Cunha M. et al. (2012). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. 2ª edição. Lsiboa. Edições Sílabo.

⁴ Soares M. (2016). Lisboa: SNI em Clegg, S. R., Kornberg, M. e Pitsis, T. (2008). Managing and organizations (2ª ed). London: Sage Publications Ltd.

1.2 O que é a gestão de pessoas?

Como indicado anteriormente por Marisa Soares⁵ e segundo o autor Fernández-Araós, “As pessoas são o nosso ativo mais importante”. No entanto, esta frase nem sempre é aplicada nas práticas organizacionais. Segundo o autor Fernández, “as decisões de gestão de pessoas, ao contrário das decisões financeiras, são tomadas de forma pouco rigorosa e objetiva.” (Fernández-Araós, 2007)

Uma organização bem-sucedida tende a crescer e, com ela, a complexidade dos recursos necessários para o desenvolvimento operacional, isto é, o aumento da tecnologia, as atividades de apoio e o número de colaboradores, tendo em especial atenção a importância de aproveitar os seus talentos e desenvolver competências e aptidões que possam vir a ser utilizados com eficiência e eficácia na obtenção do referido sucesso.

Por outro lado, são cada vez mais as organizações que estão a mudar as suas práticas de gestão. Isto significa que o foco da sua estratégia de gestão prima no investimento direto dos colaboradores com a finalidade de criar, desenvolver, produzir e melhorar as suas capacidades, bem como a obtenção da satisfação dos mesmos, pois organizações com boas práticas de gestão de pessoas e capital humano mostram níveis mais elevados de desempenho, o que evidencia melhores resultados.

Existem estudos que indicam que o desempenho das pessoas e das organizações evolui de acordo com as relações complementares e as diferentes práticas de gestão de pessoas. É por esta razão que a gestão de pessoas deve ser de interesse, tanto para os especialistas na área, como também para os gestores, de forma a poderem intervir perante qualquer situação que possa vir a surgir, como também na criação de estratégias motivacionais, que promovam o desenvolvimento de atitudes, comportamentos e expectativas, os quais são fundamentais para a melhoria da organização.

⁵ Soares M. (2016). Lisboa: SNI em Clegg, S. R., Kornberg, M. e Pitsis, T. (2008). Managing and organizations (2ª ed). London: Sage Publications Ltd.

A gestão de pessoas refere-se, então, às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização. Convém, porém, dar principal atenção à gestão de recursos humanos de uma organização e compreender o que significa a gestão dos mesmos.

Os gestores devem estar especialmente atentos à forma como são geridas as pessoas, de forma a criarem estratégias que permitam desenvolver, criar e aumentar a capacidade produtiva dos colaboradores, mantendo os seus limites sustentáveis de custos associados.

Conforme Renata Lima⁶, afirma que “O ponto de partida é a formação de uma equipa competente: a qualidade do pessoal admitido é crítica.” (Lacombe 2005). É preciso que não seja fácil para os competidores conseguir uma equipa com a mesma qualidade; a seguir, a condução dessa equipa para motivá-la e obter a lealdade e o comprometimento com a empresa e, finalmente, o seu desenvolvimento para aprimorar a sua competência e conhecimento, por meio de programas de formação formais e informais.

1.2.1 Os seis processos da Gestão de pessoas

- Processo de agregar pessoas: são os processos utilizados no recrutamento e seleção de novos colaboradores para a empresa, de modo a provisionar a mesma ou suprir o lugar de outro colaborador.
- Processo de empregar pessoas: consiste nos processos criados para delinear as atividades a realizar pelos colaboradores, bem como a orientação e acompanhamento do seu desempenho.
- Processo de recompensar pessoas: está relacionado com a motivação e recompensas para incentivar os colaboradores de forma a satisfazer as suas necessidades.
- Processo de desenvolver pessoas: são os processos utilizados para formar e capacitar pessoas, mediante o treino das mesmas, desenvolvimento das suas carreiras e programas de comunicação.

⁶ Lima R. (2011). Brazil: SNI em LACOMBE, J. (2005). Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva.

- Processo de manter pessoas: consiste nos processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas adequadas com a finalidade de manter as pessoas. Pode estar relacionado com a higiene e segurança ou a qualidade de vida.
- Processo de monitorar pessoas: são processos utilizados para controlar e acompanhar as atividades desenvolvidas pelos colaboradores, bem como os resultados dos mesmos.

Todos estes processos estão relacionados entre si, o que significa que, por exemplo, se o processo de agregar pessoas não for bem desenhado/planeado, o processo de desenvolver as pessoas ver-se-á afetado por esta falha. Estes foram criados de acordo com as exigências organizacionais internas e externas para se obterem resultados compatíveis com as mesmas.

1.2.2. A gestão de pessoas em pequenas e médias empresas

Ao longo do tempo, a gestão de pessoas tem vindo a assumir um rol cada vez mais importante nas organizações, pois a GRH era dirigida a organizações de grande dimensão e as suas práticas eram quase inexistentes.

Nas PME, a GRH tende a ser bastante centralizada no presidente da empresa ou num cargo que desenvolve diferentes funções. Noutros casos, as práticas de GRH tendem a ser exercidas por um colaborador qualquer existente na organização que não apresente qualquer qualificação específica em GRH, o que faz com que seja utilizado o senso comum e a experiência própria.

Na maior parte destas empresas não existe uma GRH estruturada, sendo as suas práticas utilizadas com vista na resolução de conflitos e necessidades transitórias, e não de longo prazo.

1.3. A motivação no contexto laboral

Uma organização bem-sucedida precisa de uma força motivadora e satisfatória. É a esta área que o gestor de pessoal deve dar mais atenção. Uma empresa que define um departamento de gestão de pessoal preocupa-se com o bem-estar e as técnicas de motivação dos seus colaboradores. Serve, também, para ajudar na remuneração, benefícios e serviços dos mesmos, e quando ocorrem problemas com os empregados, serve de aconselhamento e disciplina.

A função de pessoal tem uma relação direta e indireta na motivação e satisfação dos seus colaboradores, nomeadamente desenvolver atividades de educação que lhes permita ter uma progressão nas suas carreiras.

Por outro lado, as políticas e atividades implementadas pelo gestor de pessoal têm grande impacto no *clima organizacional* (o que o ambiente tem favorável ou desfavorável para as pessoas na organização). Conforme Patrícia Serras⁷, afirma que segundo um estudo realizado pelo autor (Maslow, A. H. 1943), no qual comparou o relacionamento entre o clima organizacional e a satisfação do cargo, evidenciou que tal relacionamento era significativo, pois quando o clima era favorável a satisfação era alta, mas quando o clima era desfavorável, a satisfação era baixa.

Podemos dizer, então, que a motivação é uma tarefa complexa que requer o máximo cuidado possível, pois está relacionado com diversas variáveis dentro e fora da organização. Motivação é o impulso que uma pessoa tem por aquilo que sente ou deseja. Se as pessoas se sentirem sob pressão desempenhando a sua atividade por mera obrigação, tal ver-se-á refletido nos seus resultados, mas, se estão motivadas, irão responder de forma positiva na realização da sua atividade, simplesmente porque o veem como um ato significativo para elas.

Segundo Maslow *apud* Chiavenato, o “Modelo de motivação e a hierarquia das necessidades” explica os diferentes níveis de necessidades que os indivíduos possuem, por exemplo, as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.” (Maslow *apud* Chiavenato 2003). Se as necessidades básicas não forem satisfeitas, irão reaver as que são prioritárias e as satisfarão, pelo que passarão a dar preferência às necessidades superiores. Este modelo demonstra que as pessoas em diferentes épocas e circunstâncias possuem distintas necessidades, ou seja, podemos motivar uma pessoa se soubermos o que ela necessita nesse momento e lugar específicos. As pessoas são motivadas por aquilo que procuram e não pelo que já realizaram.

⁷ Serras P. (2014). Lisboa: SNI em Maslow, A. M. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review.

Conforme Robert Wyse⁸, afirma que segundo o autor “São necessidades de segurança, estabilidade, busca de proteção contra ameaça ou privação e fuga do perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Quando o indivíduo é dominado por necessidades de segurança, o seu organismo no todo age como um mecanismo de procura de segurança e as necessidades de segurança funcionam como elementos organizadores quase exclusivos do comportamento. As necessidades de segurança têm grande importância no comportamento humano, uma vez que todo empregado está sempre em relação de dependência com a empresa, na qual ações administrativas arbitrárias ou decisões incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança no empregado quanto à sua permanência no emprego. Se essas ações ou decisões refletem discriminação ou favoritismo ou alguma política administrativa imprevisível, podem tornarse poderosos ativadores de insegurança em todos os níveis hierárquicos da empresa.” Chiavenato (2003)

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: retirado de <http://marcusmarques.com.br/comportamento/piramide-de-maslow-aplicada-ao-seu-negocio-entendendo-as-necessidades-do-cliente/> de autoria de Marcus Marques.

⁸ Wyse R. (2018). Brasil: SNI em CHIAVENATO, I. (2003). Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier.

Outro modelo de motivação é o de Expectativa, conforme Patrícia Serras⁹, afirma que segundo alguns autores, consideram que “a motivação resulta daquilo que uma pessoa procura e as expectativas de que a ação conduzirá aos resultados desejados.” (Vroom, *et al* 1964). A aplicação deste modelo aconselha as pessoas a analisar de acordo com a sua experiência e os resultados que têm maior probabilidade de alcançar, isto é, determinar se uma recompensa vale o seu custo (esforço).

Por tanto, a função de pessoal tem como tarefa principal criar um ambiente em que os custos do esforço sejam minimizados e as recompensas aumentadas, ou seja, o departamento de pessoal melhora o caminho que leva ao alcance dos objetivos (reduzindo as formalidades), como também as bases apresentadas ao longo do caminho (recompensas). Assim, o departamento desenvolve um melhor clima organizacional para a motivação.

Os modelos descritos anteriormente estão baseados na determinação das necessidades internas dos indivíduos. Estes modelos recebem o nome de modelos cognitivos de motivação, pois dependem do pensamento e sentimento de cada pessoa, ou seja, estão relacionados com a psicologia interna das mesmas e de como elas veem o mundo.

“O autor Robbins afirma que a necessidade de realização está relacionada com o desejo de procurar melhores coisas e situações que lhes permitam assumir responsabilidades, no sentido de encontrar soluções aos problemas e lhes transmitir essas soluções aos indivíduos, melhorando assim o seu desempenho na organização.” (Robbins, 2007)

Ora, o Modelo de Modificação de Comportamento defende que o comportamento dos indivíduos depende das suas consequências/frutos. Enquanto os modelos cognitivos asseguram que as necessidades internas conduzem a comportamentos, este modelo indica que as necessidades externas determinam o comportamento, o que quer dizer que não será necessário descobrir o que pensam as pessoas, pois poderemos definir o seu comportamento de acordo com as consequências/atos.

⁹ Serras P. (2014). Lisboa: SNI em Vroom (1964). Work and motivation. Malabar: Robert E. Krieger Publishing Company, Inc.

Assim sendo, de acordo com este modelo, como o comportamento depende das consequências, a lei do efeito indica que se as consequências do comportamento de um indivíduo forem favoráveis, estes tendem a repeti-lo. No entanto, e pelo contrário, aprendem a evitar os comportamentos que levam a consequências desfavoráveis.

Todos os modelos têm as suas vantagens e desvantagens. Nenhum é perfeito, cada um acresce um valor para a motivação organizacional.

Um outro modelo de motivação é o de Recompensa-desempenho, que assenta nos pontos fortes de cada indivíduo, pois reforça o desempenho dos mesmos de forma contínua, o que indica que este avançará.

Existem fatores que influenciam a motivação dos colaboradores: o próprio cargo, pequenos grupos, a organização e o ambiente externo. Assim, a função do gestor de pessoal deve desenvolver um sistema de recompensas que reforce o desempenho dos colaboradores, fazendo com que o mesmo perdure por um longo período de tempo.

Chiavenato evidenciou que “o dinheiro é um fator que pode motivar o desempenho e o comportamento dos indivíduos, mas também existe outro tipo de fatores que podem ser motivacionais, por exemplo, o companheirismo e a dedicação à organização à qual está inserida, visto que as organizações nem sempre aplicam de forma correta o fator dinheiro para motivar os colaboradores.” (Chiavenato, I. 2002)

Este autor afirma que existem duas bases sólidas para a sua teoria:

- a) As pessoas necessitam de dinheiro, pois o mesmo permite-lhes a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também satisfaz as necessidades sociais, de estima e autorrealização, que por sua vez satisfazem outras necessidades pessoais;
- b) Se as pessoas percebem e acreditam que o seu desempenho é valorizado e necessário para a obtenção de dinheiro, elas irão desempenhar as suas funções de forma mais eficaz.

Conforme Ana Azevedo¹⁰, afirma segundo o autor Spector (2003, p. 221) que a satisfação no trabalho é a atitude que uma pessoa reflete em relação a como ela se sente no seu trabalho e resultados. O autor explica, ainda, que existem vários aspetos que geram a satisfação no trabalho, como recompensas (salários e benefícios), e também o ambiente organizacional, mais propriamente com os supervisores e colegas de trabalho.

Conforme Serras Patrícia¹¹, afirma que segundo os autores Cohen e Fink (2003) a satisfação no contexto laboral é importante visto que pode afetar o compromisso dos funcionários com o desempenho das suas tarefas, com a organização, a criatividade e a flexibilidade. Por último, pode também afetar a rotatividade e o absentismo.

1.4. Conceito de Internacionalização

O processo de internacionalização de uma empresa é o processo de investimento dos produtos nos mercados internacionais, bem como das suas estratégias de negócio, que visam a integração vertical dos mesmos noutros países.

Ao longo do tempo, as organizações têm vindo a ganhar interesse no posicionamento das mesmas no mercado internacional, como também fazer face à concorrência no sentido de obter uma posição maior/melhor a esse nível. Conforme José Sanches¹² afirma, o autor, Lima (2005), refere que o processo de internacionalização depende de fatores como mudanças políticas, sociais e económicas em todos os setores de atividade, tendo um impacto significativo na gestão e crescimento das empresas.

¹⁰ Azevedo A. (2012). Rio Grande do Norte: SNI em SPECTOR P. (2003). Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva.

¹¹ Serras P (2014). Lisboa: SNI em Cohen, A. R., e Fink, S. (2003). Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos. Rio de Janeiro: Campus.

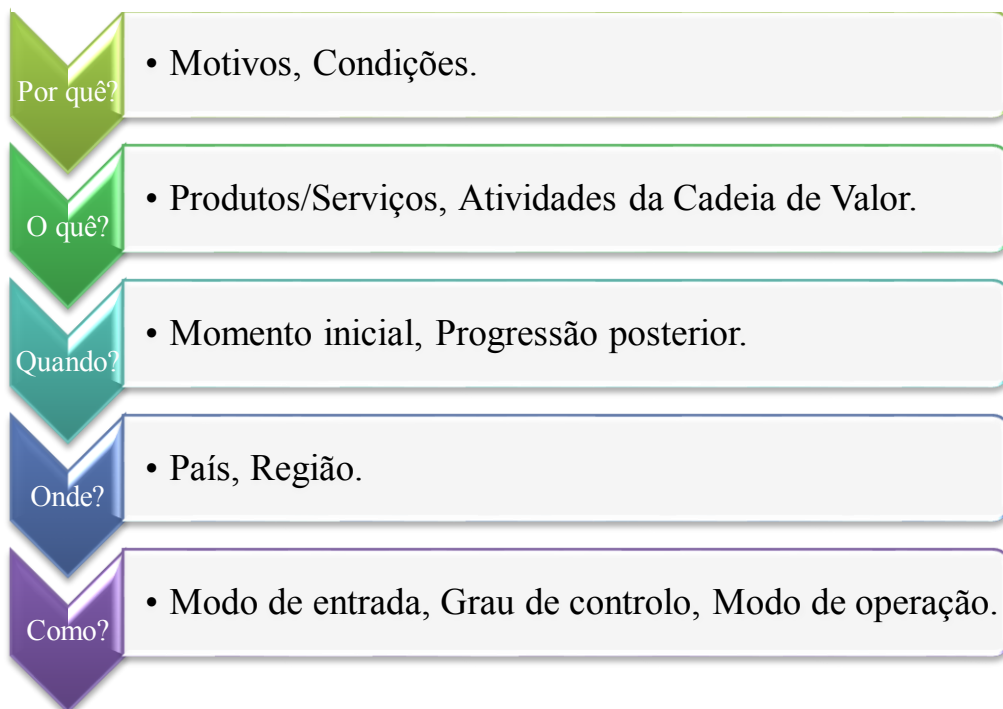
¹² Sanches J. (2016), Lisboa: SNI em Lima (2005). Desafios Empresariais e Acadêmicos da Cooperação para Internacionalização: um olhar sobre os consórcios de exportação. Workshop em Internacionalização de empresas, 2005. Rio de Janeiro.

Existem diversas empresas com “orientações de mercado” distintas, isto é, nas suas estratégias em termos de aposta de mercado: natureza regional (como empresas de laticínios); nacional (na qual a exportação tem pouca relevância), multimercados (não existe um mercado dominante, mas sim, a junção do mercado nacional com o externo) e empresas internacionais (com capacidades e estratégias diversificadas).

Numa perspetiva maior, a internacionalização pode ser definida como uma forma de realizar movimentações internacionais através de uma empresa ou de grupos de empresas.

Por outro lado, conforme José Sanches¹³, os autores Carneiro e Dib (2007) explicam as diversas formas de operação nos mercados externos (Internacional) através de cinco questões: Porquê, O quê, Quando, Onde e Como?

Figura 2: Formas de operar nos mercados Internacionais



Fonte: Elaboração própria

¹³ Sanches J. (2016), Lisboa: SNI em Carneiro, J. e Dib, L. A. (2007). Internacionalização de Empresas. Avaliação Comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM- Escola Superior de Propaganda Superior de Propaganda e Marketing. São Paulo – Brasil, de <http://www.espm.br/internext>.

Porquê internacionalizar?

Conforme José Sanches¹⁴, afirma que os autores basearam-se nos estudos de Johanson e Vahlne (1997) e Dunning (1988), os quais explicavam que internacionalizar é a estratégia mais eficiente para atingir/encontrar novos mercados e é muito mais fácil quando os mesmos estão em desvantagem competitiva, isto é, saturados ou em vias de saturação.

Por outro lado, José Sanches¹⁵ também afirma que os autores Dunning e Porter (1986) ilustram a internacionalização como forma de analisar as vantagens que uma empresa tem em relação ao mercado como, por exemplo, o marketing, a produção, a mão-de-obra, entre outros.

O quê internacionalizar?

Bens e serviços, produtos intermediários (tecnologias), atividades (operações, logística, Marketing e Vendas) ou recursos financeiros.

Quando internacionalizar?

As empresas podem internacionalizar-se no momento em que acreditarem ser mais conveniente ou ficarem, apenas, pelo mercado nacional. Por outro lado, José Sanches¹⁶ afirma que o autor Hymer (1960/1976), diz que as empresas decidem internacionalizar-se quando se verifica a falta de oportunidades no mercado em que atuam. O mesmo também afirma que os autores Johanson, J e Mattson, L (1986) explicam que o momento para as empresas se internacionalizarem varia de acordo com as exigências dos seus parceiros.

¹⁴ Sanches J. (2016). Lisboa: SNI em Johanson, J. e Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment. Journal of International Business Studies. www.jibs.net e em Dunning, J. (1988) "Trade, Location of Economic activity, and the Multinational Enterprise: A search for an eclectic approach. Dunning J. H., Explanation International Production, Unwin Hyman, London.

¹⁵ Sanches J. (2016). Lisboa: SNI em Porter, M (1986). The strategic role of international marketing, Journal of Consumer Marketing. p.17-21. www.emeraldinsight.com/journal/jcm

¹⁶ Sanches J. (2016). Lisboa: SNI em Hymer, S. (1960/1976) - The international operations of national firms: a study of direct foreign investment - Cambridge, MA: MIT Press (Doctoral dissertation) e em Johanson, J. e Mattson, L. (1986). International marketing and internationalization processes – a network approach. In: Paliwoda, S.; Turnbull, P.W. (ed.) Research in international marketing. London: Croom Helm.

Onde internacionalizar?

Mercados de atuação: proximidade geográfica e cultural, aspetos políticos, dimensão dos mercados.

Como internacionalizar?

Relativamente à entrada no mercado internacional, José Sanches¹⁷, afirma que os autores Carneiro e Dib indicam que “as empresas podem optar entre exportar, licenciar (patentes, a marca ou tecnologias) ou fazer investimento estrangeiro direto com propriedade total no estrangeiro ou em associação com uma outra empresa. Elas também podem escolher entre internacionalizar todas as atividades ou atuar mediante franchising.” (Carneiro e Dib 2007)

1.4.1 Atitudes face à internacionalização

Corresponde ao estudo das estratégias internacionais adotadas pelas organizações, quanto à atuação das mesmas em território estrangeiro, envolvendo diversas características de gestão como a gestão financeira e de recursos humanos e através da experiência adquirida em território nacional.

Cabe ressaltar que a experiência internacional começa no próprio mercado nacional mediante parcerias com empresas internacionais ou na criação de filiais de empresas multinacionais. Também podemos falar de experiência internacional como a expansão das relações internacionais no espaço (zona, área), tempo (fundamento histórico) e modo (atividades).

¹⁷ Sanches J. (2016), Lisboa: SNI em Carneiro, J. e Dib, L. A. (2007). Internacionalização de Empresas. Avaliação Comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM- Escola Superior de Propaganda Superior de Propaganda e Marketing. São Paulo – Brasil, de <http://www.espm.br/internext>.

1.4.2. Tipos de atitudes Face à Internacionalização

Figura 3: Tipos de atitudes Face à Internacionalização



Fonte: Elaboração própria

- a) Distantes: são as empresas que atuam no mercado externo por condicionantes como dimensão, características do produto, dificuldades da empresa, entre outros.
- b) Desejosas: empresas que aspiram internacionalizarem as suas atividades por meio da exportação, mas que têm um certo grau de dificuldade em fazê-lo.
- c) Prudentes: tem a ver com as empresas nacionais que, pouco a pouco e com precaução, iniciam o processo de internacionalização das mesmas.
- d) Envolvidas: relacionada com as empresas multimercados com um grau elevado de experiência internacional e que pretendem reforçar as suas posições nos mercados externos, sem deixar de lado que o mercado nacional é quem ocupa a maior parte do seu volume de negócio.

- e) Empenhadas passivas: são empresas com um forte grau de exportação, as quais respondem de forma passiva às necessidades dos seus clientes estrangeiros.
- f) Empenhadas ativas: tem a ver com as empresas que têm um elevado grau de exportação, nas quais a sua visão é expandir de uma forma mais exigente a presença em mercados externos (filiais comerciais simples, entre outras).

1.4.3. Formas de operação internacional

As empresas com maior dimensão e elevado grau de inovação são, porém, as que apresentam formas mais avançadas e empenhadas de atuação no mercado exterior. À medida que elas crescem, optam por modos mais exigentes de envolvimento internacional mas, para tal acontecer, é necessário que elas estejam dotadas de capacidades e recursos próprios.

A seguir, são apresentados os diferentes tipos de operação internacional:

- a) Exportação Ocasional: tem a ver com as empresas em que a internacionalização é escassa, ou seja, o seu principal interesse ou atividade está no mercado nacional, mas sem deixar de lado um interesse futuro de poder atuar no mercado internacional.
- b) Exportação Dependente: significa que a internacionalização funciona por subcontratação, isto é, a empresa não vende diretamente no mercado nacional, pois o seu nível de venda para o exterior é reduzido (novato). Limita-se a fabricar os produtos para os diferentes distribuidores e os mesmos encarregam-se de os colocar no mercado.
- c) Exportação Direta: relacionada com as empresas que possuem um nível de exportação avançado para os mercados externos e/ou representantes no estrangeiro. Os principais motivos para a operação internacional são a falta de unidades/bens no mercado estrangeiro e/ou relações sólidas com empresas estrangeiras. A exportação direta atua de acordo com três situações:

- i. Subcontratação com valor acrescentado: as empresas subcontratadas conseguiram criar/consolidar um espaço para a empresa exportadora atuar. Desta forma, ganharam experiência e competência produtiva, tanto de design como de engenharia do produto.
 - ii. Alianças e Parcerias: quer dizer que existem relações estáveis de cooperação entre as empresas portuguesas e os seus representantes externos. Compreendem tanto alianças estratégicas para comercialização recíproca, como em situações que permitem as empresas portuguesas integrarem-se em redes de fornecimento internacional, fabricando os produtos e exportando os mesmos através de parcerias.
 - iii. Exportação para agentes/representantes: significa que as empresas portuguesas exportam os seus produtos para agentes e/ou representantes que os comercializam em território estrangeiro.
- d) Filial Comercial: significa um grande progresso face à exportação direta, pois tem a ver com os recursos que a empresa utiliza para investir no(s) país(es) selecionados, assumindo os riscos associados ao mesmo, o que resulta no controlo do processo de comercialização e na diminuição dos filtros na sua relação com o mercado exterior. Na cadeia de valor, a Filial Comercial relaciona-se com marketing e vendas e serviço pós-venda.
- e) Filiais de Conceção e/ou Produção: tem a ver com as empresas que não estão relacionadas com as atividades comerciais, mas que têm um peso significativo quanto às atividades de conceção/produção dos produtos, pelo que não inclui somente a conceção do produto para o abastecimento do mercado local mas, também, as relações estabelecidas com grandes clientes no desenvolvimento conjunto de produtos.

1.4.4. Condicionantes da internacionalização

De acordo com as formas mais avançadas e exigentes de internacionalização, existem fatores que condicionam a mesma:

- a) Condicionantes internas à empresa: neste ponto, a dimensão, a experiência internacional, a capacidade de gestão e os recursos mobilizáveis são os fatores mais importantes.

As pequenas empresas com vista à internacionalização estão condicionadas por diversos fatores, tais como: dimensão, escassos recursos humanos na área comercial e recursos financeiros, pois isto impede uma rápida evolução das mesmas e do seu sucesso.

Relativamente à experiência internacional, as empresas que nascem internacionais possuem maiores vantagens do que as que nascem no mercado nacional, mas a experiência internacional como tal, é adquirida no mercado doméstico através de relações com filiais de empresas multinacionais ou da competência criada com empresas estrangeiras.

A dimensão dos recursos mobilizáveis condiciona a oportunidade de expansão da empresa, por exemplo, restringe o número de mercados alvo, limita as possibilidades de gestão comercial relativamente a recursos para ações de promoção e publicitação de marcas e dificulta os modos de entrada e formas de operação viáveis para a empresa.

Adquirir uma empresa local pode ter algumas vantagens relativamente à internacionalização (acesso a canais de distribuição e controlo de marcas já avaliadas), mas também está condicionada por alguns aspetos: recursos financeiros, capacidade de conceção e diferenciação dos produtos e capacidade de gestão. Assim, a empresa poderá alcançar o sucesso internacional se se verificar a existência de altas tecnologias que permitam, não só, criar um bom produto, mas também terem condições para proceder a uma melhoria contínua.

- b) Condicionantes relacionais: neste ponto, a exportação direta até à filial de conceção/produção não deve ser vista como uma barreira no relacionamento com outras empresas para criar filiais autónomas. A necessidade de ultrapassar as relações de dependência não quer dizer que as relações comerciais com outras empresas não venham a ser um ponto a favor no processo de internacionalização. Pelo contrário, a cooperação traz vantagens à empresa, nomeadamente numa aprendizagem gradual de competências de produção, conceção e comercialização internacional. Não obstante, não podemos dar tudo como adquirido. É fundamental a existência de uma estratégia que informe o parceiro de que a nossa contribuição não se limita só a fatores replicáveis, mas também a competências acumuladas e a objetivos em comum.

As estratégias utilizadas por algumas empresas, utilizando as suas tecnologias de informação para se aproximarem dos seus parceiros, no sentido de criar novos produtos, é um exemplo sensato de análise das vantagens de cooperação, obtendo assim uma diminuição nas barreiras de relacionamento.

- c) Condicionantes externas à empresa: a localização dos concorrentes e as oportunidades de evolução nos mercados podem ser considerados como barreiras à internacionalização das empresas.

1.5 A Gestão Internacional de Recursos Humanos

Conforme Bruno Pinto¹⁸, e segundo o autor Brewster, afirma que “a (GIRH) surgiu devido a Globalização e, com ela, o aumento diário do fluxo de pessoas, bens, capitais e informações não organizadas e irregulares, quer da livre circulação quer da ausência de fronteiras nos acordos internacionais. Ela também se preocupa com a forma como a organização define os critérios e objetivos internacionais, bem como a gestão de pessoas no referido contexto.” (Brewster et al, 2007)

¹⁸ Pinto B. (2017). Lisboa: SNI em Brewster, C., Sparrow, P. e Vernon, G. (2007). *International Human Resource Management* (2nd ed.). London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Por outro lado, conforme Bruno Pinto¹⁹, afirma que os autores Dowling e Welch (2004) acrescentam que a GIRH deve auxiliar os expatriados no local em que se encontram, de forma a evitar a exposição dos mesmos a situações/práticas pouco éticas ou ilegais.

Existem seis fases fundamentais para que a missão internacional seja bem-sucedida, sendo elas as seguintes:

- I. Planeamento: relacionado com a delimitação dos objetivos internacionais, bem como as ações a desenvolver para atingir os mesmos;
- II. Recrutamento e seleção: com base no perfil desejado do candidato a expatriar, tendo em conta as motivações e situação familiar do mesmo, empregando testes e entrevistas de seleção;
- III. Formação: consiste em oferecer ao candidato as ferramentas necessárias para o bom desempenho das suas atividades no local de trabalho, sendo elas técnicas ou culturais como a língua no país de acolhimento;
- IV. Acompanhamento: auxiliar e acompanhar o expatriado no seu desempenho, dificuldades e obstáculos apresentados, de forma a verificar se os resultados são positivos ou negativos, e, quando negativos, procurar a forma de o manter motivado;
- V. Repatriação e gestão de carreira: tem a ver com o reingresso do colaborador à empresa mãe e as competências que adquiriu no país em que esteve, de forma a serem aproveitadas para benefício, tanto do colaborador, como da empresa;
- VI. Avaliação da missão e dos expatriados: consiste na avaliação desde o início da missão até ao fim da mesma, para se verificar todo o processo desenvolvido. Se os resultados esperados não forem atingidos, corrigem-se possíveis falhas, aumentando as probabilidades de sucesso da organização;

¹⁹ Pinto B. (2017). Lisboa: SNI em Dowling, P. e Welch, D. (2004). International human resource management (4th ed.). Londres: Thomson.

1.5.1. Gestão internacional de pessoas

Embora hoje em dia a gestão de pessoas veja o controlo como preocupação central, conforme Flávia da Silva²⁰, afirma que o autor Dutra (2002) indica que existem transformações no ambiente externo que mudam a visão dessa atividade. Estas transformações surgem devido às exigências estabelecidas sobre a empresa pelo mercado e pelo conjunto de novas expectativas das pessoas.

Devido às atualizações e mudanças no mercado, este exige à empresa a adoção de estratégias e técnicas que lhe permitam organizar o trabalho, nomeadamente atingir com agilidade mercados locais e globais, como também a competitividade, o que requer profissionais com facilidade de adaptação, comprometidos e envolvidos com a organização e com capacidade de resposta perante o mercado nacional ou internacional apresentado.

Por outro lado, o interesse dos colaboradores na expatriação, assenta no desejo de autonomia e liberdade e progressão nas suas carreiras, oportunidades de relacionamentos e desafios contínuos de desenvolvimento.

Segundo o autor, existem outros princípios a ter em conta para a gestão de pessoas:

- Habilidade para atender as exigências e necessidades tanto da organização como das pessoas;
- Capacidade de a organização desenvolver pessoas e ser desenvolvida por elas;
- Ter claro qual o nível de contribuição de cada indivíduo e retribuir os mesmos em tempo e de maneira justa e considerar todos os indivíduos que fazem parte da organização, não só os formais.

²⁰ Da Silva F. (2009). Porto Alegre: SNI em DUTRA, J. S. (2002). Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. Atlas, Rio de Janeiro.

Assim, conforme Priscila Rosa²¹, afirma que o autor Dutra (2002) define a gestão de pessoas como “Um conjunto de práticas e políticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Para a definição do modelo de gestão mais adequado à organização, devem ser estudados os fatores internos e externos da mesma. Os fatores internos referem-se aos produtos/serviços oferecidos, tecnologias adotadas, a organização do trabalho, a cultura e estrutura organizacional. Por outro lado, os fatores externos têm a ver com o mercado em que a empresa se encontra e os agentes que regulam o mesmo (Estado e sindicatos).

Fatores que condicionam o modelo de gestão de pessoas:

Figura 4: Fatores que condicionam o modelo de gestão de pessoas



Fonte: Elaboração própria

²¹ Rosa P. (2016). Lisboa: SNI em DUTRA, Joel Souza (2002). Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. Atlas, Rio de Janeiro.

O autor define quatro princípios que a organização deve ter em conta sobre a gestão de pessoas, na definição do modelo de gestão mais adequado:

1. Gestão de pessoas como departamento pessoal: custos associados à gestão de pessoas, processos e procedimentos que permitam aos mesmos desempenharem as suas atividades da forma mais eficiente possível;
2. Gestão do comportamento humano: integração, flexibilidade, facilidade de adaptação, o nível de comprometimento para com a organização e o nível de qualidade;
3. Gestão estratégica de pessoas: orientação estratégica para as políticas e práticas de gestão, com base na obtenção de resultados otimizados;
4. Gestão de pessoas ligada às competências: vantagem competitiva sustentável relacionada com o desenvolvimento das competências humanas, com a finalidade de serem alcançados os objetivos organizacionais.

1.5.2. Compensação Global e os Quadros Internacionais

O grau de liberdade exercido pelas organizações define a forma de remuneração das mesmas. Estas têm o principal interesse em aplicar estas formas de remuneração nos outros países, enfrentando os seguintes problemas:

- ✓ Legislação do trabalho (pode inibir ou limitar);
- ✓ Fiscalidade (pode resultar numa diminuição do interesse de várias maneiras);
- ✓ Problemas de controlo de câmbio (podem impedir a compra de stock-options da sociedade-mãe).

Entre as fórmulas de remuneração, existem as seguintes:

- ✓ Salário fixo;
- ✓ Salários variáveis;
- ✓ Comissões;
- ✓ Prémios de rendimento;
- ✓ Prémios de produtividade e resultados;
- ✓ Bónus;
- ✓ Stock-options;
- ✓ Seguros de vida e fundos de reforma; etc.

As políticas de remuneração podem gerar conflitos entre os países, portanto, para tentar resolver as diferenças criadas, é necessário falar de remuneração global. O Sistema de Compensação Global (SCG) explica dois conjuntos de recompensas: Extrínsecas e Intrínsecas.

Recompensas Extrínsecas

Relacionadas a um conjunto de componentes diretas e indiretas, criadas de acordo com as disponibilidades económico-financeiras, da legislação existente e dos objetivos globais e específicos da organização.

- a) Compensação direta: decorre diretamente da realização do trabalho (remuneração base e remuneração fase ao desempenho).

- i. Remuneração base: relacionado com a prestação do trabalho e a valorização atribuída pela organização quanto à função. Desta forma, é importante que o mesmo satisfaça as necessidades do colaborador e do seu agregado familiar. Dentro da remuneração base, consoante a origem do trabalho, dividem-se nas seguintes: Remuneração do trabalho normal (Salário base); Remuneração do trabalho extraordinário (remuneração por prestação do trabalho fora do período normal) e Subsídios complementares do trabalho (Subsídio de antiguidade ou subsídio de expatriação).
- ii. Remuneração em fase do desempenho: tem a ver com o desempenho e comportamento dos colaboradores no alcance dos objetivos organizacionais. De acordo com a natureza e origem, dividem-se nas seguintes: Incentivos individuais (Prémios de segurança rodoviária), Incentivos de grupo (Subsídios de participação em projetos) e Prémios de mérito (Prémios de desempenho).

b) Compensação indireta

Está relacionado com os diferentes tipos de compensação que a empresa propicia aos seus colaboradores, mas que não estão relacionados diretamente com o trabalho, sendo eles os seguintes:

Programas de desenvolvimento: prémios atribuídos aos colaboradores para incentivar e desenvolver as competências dos mesmos. Estes, consoante a sua natureza, podem ser: Apoio a bolseiros (bolsas de estudo no país ou no estrangeiro); Apoio a trabalhadores estudantes (Subsídio para aquisição de material escolar) e Outros meios de desenvolvimento.

Programas de proteção: relaciona-se com benefícios em prol da segurança dos colaboradores e das suas famílias, face a acontecimentos inesperados. Os mesmos, segundo a sua origem, podem ser os seguintes: Regalias sociais obrigatórias (Subsídio de funeral) e Regalias socio-facultativas (Subsídio de repatriamento).

Pagamento de tempo não trabalhado: tem a ver com a remuneração oferecida aos colaboradores referente ao tempo em que não houve prestação de trabalho. Conforme a sua natureza podem ser: Tempo não trabalhado fora da empresa (se não houve prestação de trabalho e o colaborador não estava na organização: Licença motivada por baixa médica) e Tempo não trabalhado na empresa (se não houve prestação de trabalho e o colaborador estava na organização: Intervalos).

Recompensas Intrínsecas

Relacionadas ao conteúdo, o qual indica o grau de satisfação do colaborador conforme a expatriação do mesmo (p.e. competências e requisitos necessários no desenvolvimento das tarefas, identidade e interesse atribuído na realização das mesmas, feedback obtido quanto ao impacto do trabalho realizado) e ao contexto, que apresenta a cultura e clima organizacional, em que serão inseridos os colaboradores (p.e. condições de trabalho, relações laborais e horário de trabalho).

Capítulo II- Metodologia da investigação

2.1. Caracterização e objetivo do estudo

As pessoas são o fator principal para toda e qualquer organização, pois são elas que executam e controlam as atividades e resultados da mesma, de forma a atingirem um objetivo pré-determinado. Assim, gerir pessoas significa atrair, reter, potencializar e administrar os colaboradores de uma organização, é controlar os fatores importantes que preocupam os colaboradores no que diz respeito à qualidade, tanto do seu trabalho como de vida, oferecendo, porém, a cada um, competências e benefícios que os motivem e os levem a otimizar os seus resultados.

Dito isto, este capítulo visa apresentar a metodologia utilizada na investigação do presente trabalho, o objeto de estudo, os meios utilizados, a questão e hipóteses estruturadas que serão testadas.

Relativamente à metodologia utilizada na elaboração desta dissertação, a sua base parte da recolha de dados que sustentam o fundamento do enquadramento teórico, nomeadamente os fatores que motivam os indivíduos na prestação de serviços fora do país.

O objetivo geral em estudo é analisar quais os fatores motivacionais que conduzem os colaboradores da “Empresa Plasfich” e da “Empresa A” a trabalharem no exterior, focando-se especificamente na forma em que, tanto os fatores organizacionais oferecidos como os fatores pessoais de cada indivíduo, influenciam o processo de tomada de decisão dos mesmos para trabalharem fora.

Outro objetivo, ainda, é identificar as estratégias que a empresa “Plasfich” aplica, no sentido de proporcionar aos colaboradores confiança, satisfação e apoio durante a tomada de decisão de trabalhar fora do país.

2.2. Questões e hipóteses

Esta dissertação baseia-se na pergunta de partida: “Quais os fatores que motivam os indivíduos na prestação de serviços fora do país?”, na qual se formulam as seguintes hipóteses:

H1: Os benefícios/recompensas têm impacto no processo de decisão dos colaboradores para a prestação de serviços fora do país.

H2: O impacto da motivação dos colaboradores para trabalharem no exterior varia de acordo com o estado civil, o tipo de recompensa e as condições de vida oferecidas.

2.3. Instrumento de recolha de dados e método de análise

Para tal, foi realizada primeiramente uma entrevista presencial ao Diretor Comercial da empresa “Plasfich Lda”, de forma a perceber os dois lados da ligação empregador–empregado, de quem obtivemos resposta relativamente à internacionalização da empresa, à gestão do pessoal e ao perfil pretendido para a mesma, bem como aos prémios e recompensas que a empresa pratica como forma de motivação para os colaboradores.

Em segundo lugar, foi dirigido um questionário a 10 colaboradores da referida empresa que nos permitiu conhecer mais a fundo quais os seus interesses relativamente a aceitarem trabalhar fora do país, isto é, o que os motiva para o fazerem. Da mesma forma, conhecer o feedback dos mesmos sobre as práticas e incentivos utilizados pela empresa, que garante o seu desempenho e resultados eficaz.

O instrumento utilizado para a obtenção da análise estatística dos dados do referido questionário foi o Excel. Por último, o mesmo foi enviado para os colaboradores da referida empresa em formato Word através de e-mail.

Por outro lado, foi realizado um questionário a 30 colaboradores de uma empresa anónima (não sendo possível a obtenção de qualquer informação relativamente à empresa e de acordo com a legislação do regulamento geral da proteção de dados RGD), os quais saíram dos seus países de origem para trabalhar num país estrangeiro, sendo Portugal, em maioria, o país de destino, de forma a complementar a informação recolhida no ponto anterior (relativamente aos colaboradores da Plasfich) e poder indicar de uma forma mais completa os fatores que motivam os indivíduos a trabalhar fora do país.

O Google Forms é uma ferramenta que permite a criação e aplicação de questionários de forma digital que trata os dados automaticamente, gerando uma base de dados com as respostas na ferramenta Excel, a qual também foi utilizada para a análise estatística do questionário anterior.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfhs4EPoqU-xTcFIBAxDER_3clJcqpZtsboKpn3LZS2PKdjg/viewform?vc=0&c=0&w=1

2.4. Estrutura dos questionários

O primeiro questionário foi composto por 24 questões de acordo com o último país estrangeiro em que trabalharam e com a experiência obtida, tanto a nível pessoal como profissional. Também, de forma a conhecer o feedback dos mesmos sobre as práticas e incentivos utilizados pela empresa, que garante o seu desempenho e resultados de maneira eficaz, sendo que cada inquirido devia responder de acordo com o seu nível de satisfação:

1. Muito satisfeito
2. Satisfeito
3. Pouco satisfeito
4. Nada satisfeito

Por outro lado, o segundo questionário foi composto também por 24 questões de acordo com o último país estrangeiro em que os colaboradores da empresa anónima trabalharam e/ou trabalham (caso ainda estejam a trabalhar nele) e com a experiência obtida, tanto a nível pessoal como profissional, sendo que cada inquirido devia responder de acordo com o seu nível de satisfação:

1. Muito satisfeito
2. Satisfeito
3. Pouco satisfeito
4. Nada satisfeito

Também houve questões realizadas de forma dicotómica, isto é, uma pergunta que só tem duas opções de resposta e que geralmente são “sim/não”.

2.5. Caracterização da empresa “Plasfich Lda”

A Plasfisch foi fundada em 1996 por Vladimiro Gomes. O desenvolvimento da atividade empresarial centra-se nas atividades relacionadas com a fabricação de chapas, folhas, tubos e perfis de plástico.

Crescimento e melhorias obtidas ao longo destes anos todos:

- O número de empregados em 1996 era de 6 pessoas. Em 2019, a Plasfich estava constituída por 21 pessoas;
- As instalações em 1996 tinham uma área de 375m² cobertos e área total de 530m². Em 2019, era de 4000m² cobertos e área total de 10.000m²;
- Nos últimos três anos tiveram um crescimento na faturação de, aproximadamente, 30% ao ano.

- Em 2016, exportavam 60% da sua faturação (40% do mercado nacional). Hoje em dia, exportam 80% (20% do mercado nacional). Têm ganhado muitos projetos em Portugal.
- Em 2019, abriram uma filial em Madrid (PLASFICH IBERICA).

O objetivo da empresa quanto à internacionalização sempre foi não ficar dependente do mercado Português, pois o mesmo é muito competitivo nesta área. Por este motivo, a partir do ano de 2012, decidiram explorar o mercado internacional e têm sido bem-sucedidos, embora não tenha sido fácil devido às exigências dos países.

Os países onde a empresa atua são Portugal e Espanha, sendo que no último país tiveram a sua primeira experiência internacional.

Pode-se dizer, assim, que a empresa teve um início muito direcionado à manutenção industrial com trabalhos em fibra e chumbo e pouco em plástico. Hoje, 98% são em plástico, 2% em fibra e 0% em chumbo.

As principais empresas com quem a empresa trabalha são a SUEZ, ACCIONA e EFACEC, e os países são Espanha, Itália, Lituânia, Dinamarca, República Dominicana, Colômbia e Costa Rica.

Os contratos por parte das empresas internacionais são as chamadas "obras", isto é, as empresas contactam diretamente com a Plasfich porque verificaram informação através da Internet ou por recomendação de outras empresas com quem eles já trabalharam, e solicitam os serviços (compra e montagem do material).

Estrutura de negócio

*Serviços

- Fabricar e exportar sem montagem: fornecimento apenas de material;
- Fabricar, fornecer e montar: as pessoas que fabricam o material são as mesmas que montam o mesmo;
- Montagem: envio dos colaboradores só para fazer a montagem de peças que as próprias empresas fabricam.

*Produtos

- Condução de fluidos: indústria química, aeronáutica, farmacêutica, papelaria e automóvel;
- Condução de acessórios de ventilação: indústria das águas (tratamento do ar), indústria do Tratamento de Resíduos sólidos urbanos (tratamento do ar);
- Depósitos de armazenamento de fluidos: indústria química, aeronáutica, farmacêutica, papelaria e automóvel;
- Peças desenhadas: pedidos especiais.

Modelos de remuneração adotadas

Remuneração dos colaboradores que trabalham fora: as suas obras no exterior, em média, duram entre 2 a 3 semanas. Em casos excepcionais, podem demorar no máximo 3 meses.

Existem, ainda, alguns benefícios para esses colaboradores. Para além dos custos envolvidos diretamente com a mudança e a manutenção no país de trabalho (transporte, aluguer, etc.), existe, também, o percentual do salário para os gastos na educação dos filhos ou as viagens do colaborador para o seu país de origem, bem como viagens para a família do colaborador ao país em que este se encontra, entre outras.

Quando a estadia é superior a quatro semanas, a empresa paga a viagem de regresso a Portugal de três em três semanas, e depois voltam para o país em que se encontravam a trabalhar.

Recompensas motivacionais

O tipo de recompensas que a empresa oferece aos seus colaboradores para motivá-los e ajudá-los na decisão segura de trabalharem fora de Portugal são prémios monetários.

Práticas de gestão de pessoas decorrentes da internacionalização

A Plasfich tem dois responsáveis que são os encarregados da gestão de pessoas, tanto dos colaboradores em Portugal, como dos colaboradores que vão para fora durante o período de tempo de uma obra.

Por outro lado, estas pessoas, mais o chefe de equipa (que será selecionado de acordo com a análise feita pela GRH para ser o responsável pela obra), são os que irão gerir as necessidades dos colaboradores no país estrangeiro, isto é, coordenam todas as operações no terreno, compras, alimentação, transportes, etc.

Existe contacto semanal e, por vezes, diário com o escritório entre os colaboradores e a empresa para se saber o desenvolvimento dos trabalhos e das necessidades (através do WhatsApp, maioritariamente).

A gestão das viagens e alojamento é feita pela parte administrativa da empresa (da qual fazem parte os dois indivíduos responsáveis também pela GRH), sendo que têm por objetivo proporcionar as condições mínimas de conforto e segurança aos seus colaboradores.

No recrutamento e seleção do pessoal, a Plasfich apresenta as seguintes fases:

1. Fase: todos os colaboradores são formados para trabalhar internacionalmente. Quando os países onde vão trabalhar são da América Latina, esta formação é realizada em Espanha e tem uma duração de uma semana.

Renovam anualmente o seguro de trabalho.

2. Fase: Verificação do pessoal disponível para o trabalho internacional; Realização do contrato de trabalho antes de saírem do país, onde ficam estipulados os termos e condições para o mesmo (tempo de trabalho, trabalho a desenvolver, tempo de regresso, prémios, entre outros).

3. Fase: depois de serem seleccionados os colaboradores que vão trabalhar fora do país, é seleccionado um responsável da obra que, juntamente com o gerente da empresa, deslocar-se-á ao local onde será efetuada a mesma para verificar as condições de trabalho e tratar de tudo o que for necessário para que os colaboradores possam viajar e se instalar naquele país.

Por outro lado, em relação à Empresa A, como a amostra recolhida foi aleatória (e no sentido de complementar a análise e resultados obtidos da Empresa Plasfich), foi seleccionado um grupo de estrangeiros que desempenhava as suas atividades em países estrangeiros na área das telecomunicações, sendo que o contacto/comunicação foi diretamente com os mesmos e não por meio da empresa, pelo que não dispomos de qualquer informação relativamente à mesma.

Capítulo III- Análise e tratamento de resultados

3.1. Resultado dos inquéritos

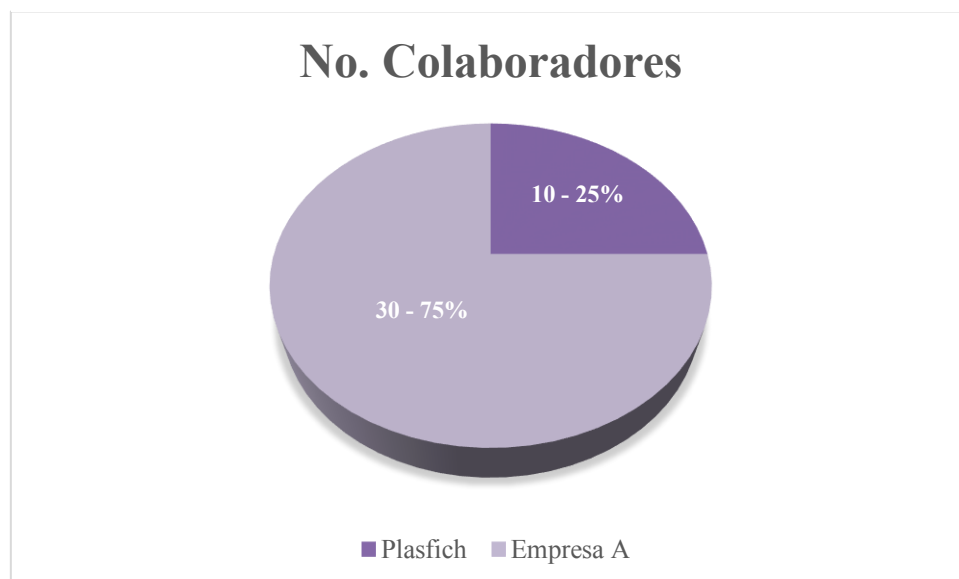
Neste ponto, apresentam-se os resultados obtidos através dos questionários à amostra referida anteriormente, e discutem-se as principais conclusões obtidas da análise efetuada.

A análise irá ser efetuada questão a questão, conforme os inquéritos realizados, tendo em conta uma amostra global, isto é, 40 colaboradores no total, onde se apresentam os dados recolhidos de forma agrupada para ambas as empresas.

Dos colaboradores inquiridos, colaboraram no estudo:

- 10 - (25%) que correspondem à empresa Plasfich;
- 30 - (75%) que correspondem à empresa A.

Gráfico 1: Divisão das empresas por número de colaboradores



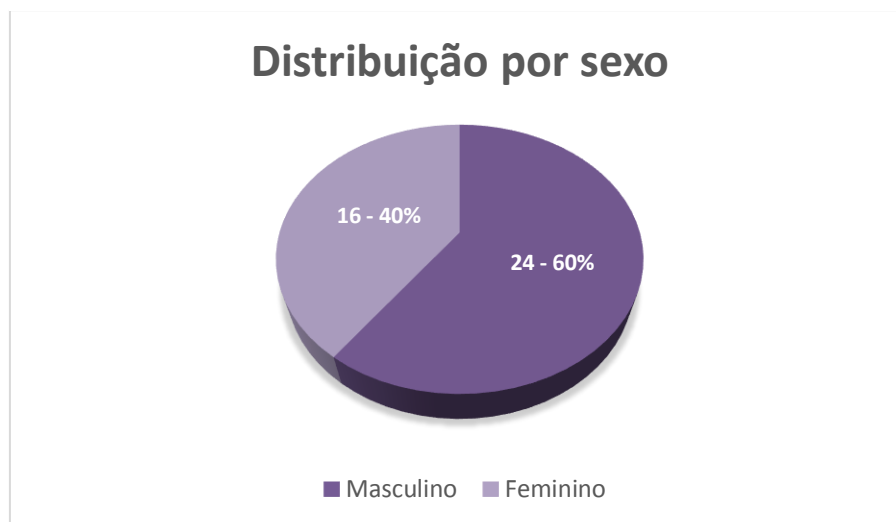
Fonte: Elaboração própria

3.1.1. Dados demográficos

Tendo em conta os dados demográficos dos colaboradores, foi realizada uma análise das respostas sobre o sexo, idade, estado civil e habilitações literárias.

- Relativamente ao sexo, como podemos observar no gráfico seguinte, os indivíduos do sexo masculino são a maioria (60%) daqueles que vão trabalhar para fora do seu país de origem.
 - 16 indivíduos do sexo feminino, que corresponde a 40% da amostra;
 - 24 indivíduos do sexo masculino, que corresponde a 60% da amostra.

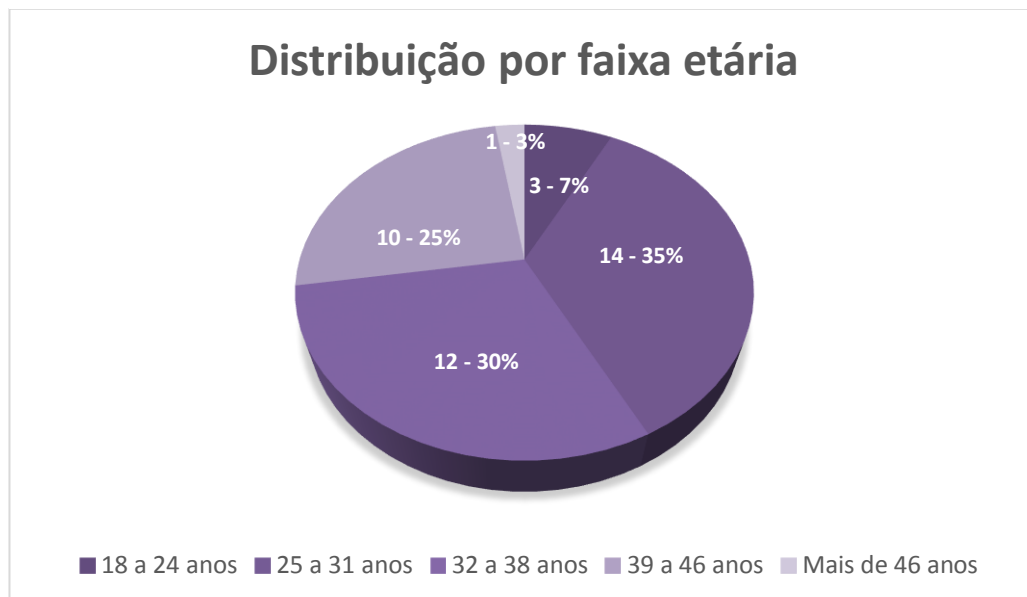
Gráfico 2: Distribuição por Género:



Fonte: Elaboração própria

- Por outro lado, quanto à faixa etária, podemos verificar que os indivíduos com idades compreendidas entre os 25 e os 38 anos, são os que mais facilmente decidem trabalhar fora do país, seguidos dos indivíduos entre os 39 e os 46 anos. Por último, temos os indivíduos da faixa etária entre os 18 e os 24 anos e os de mais de 46. Estes são os que têm uma probabilidade mínima de vir a trabalhar fora do seu país de origem.
 - 3 colaboradores têm entre os 18 e os 24 anos - 7% da amostra;
 - 14 colaboradores têm entre os 25 e os 31 anos - 35% da amostra;
 - 12 colaboradores têm entre os 32 e os 38 anos - 30% da amostra;
 - 10 colaboradores têm entre os 39 e os 46 anos - 25% da amostra;
 - 1 colaborador tem mais de 46 anos - 3% da amostra.

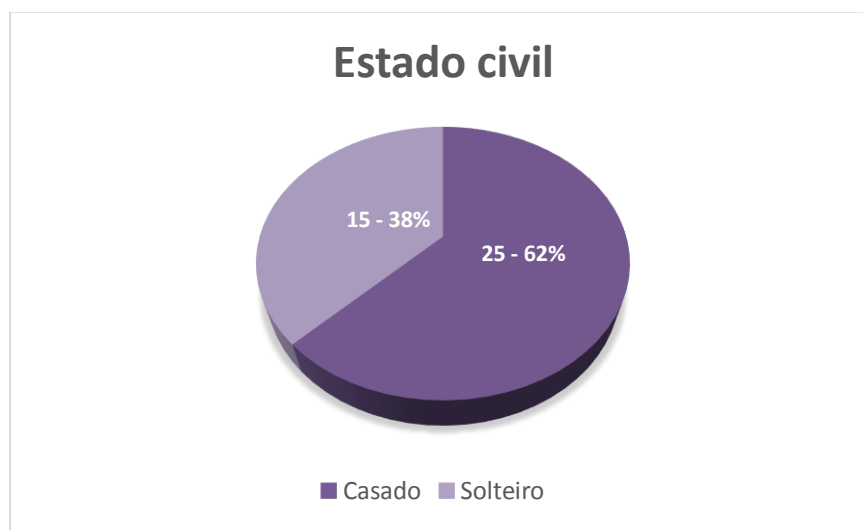
Gráfico 3: Distribuição por Faixa Etária



Fonte: Elaboração própria

- Em relação ao estado civil dos inquiridos, verifica-se que os indivíduos casados têm uma probabilidade maior de aceitar e/ou trabalhar fora do país.
 - 25 são casados – 62% da amostra;
 - 15 são solteiros – 38% da amostra.

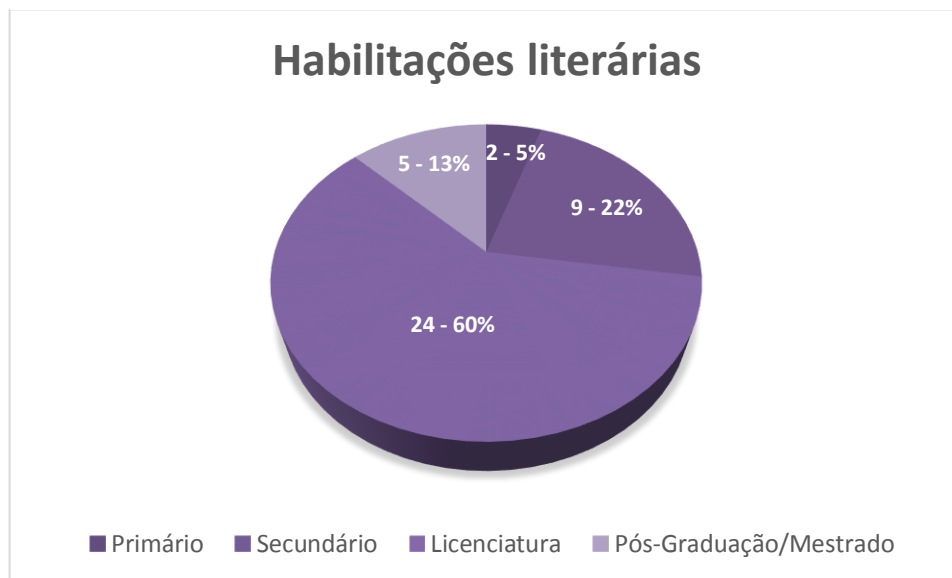
Gráfico 4: Estado civil



Fonte: Elaboração própria

- Finalmente, quanto à formação académica dos inquiridos, a maioria dos indivíduos que saiu do seu país de origem é licenciada.
 - 2 colaboradores têm a Primária – 5% da amostra;
 - 9 colaboradores têm o Secundário – 22% da amostra;
 - 24 colaboradores são licenciados – 60 % da amostra;
 - 5 colaboradores têm um mestrado – 13% da amostra;
 - Nenhum tem doutoramento.

Gráfico 5: Habilitações literárias



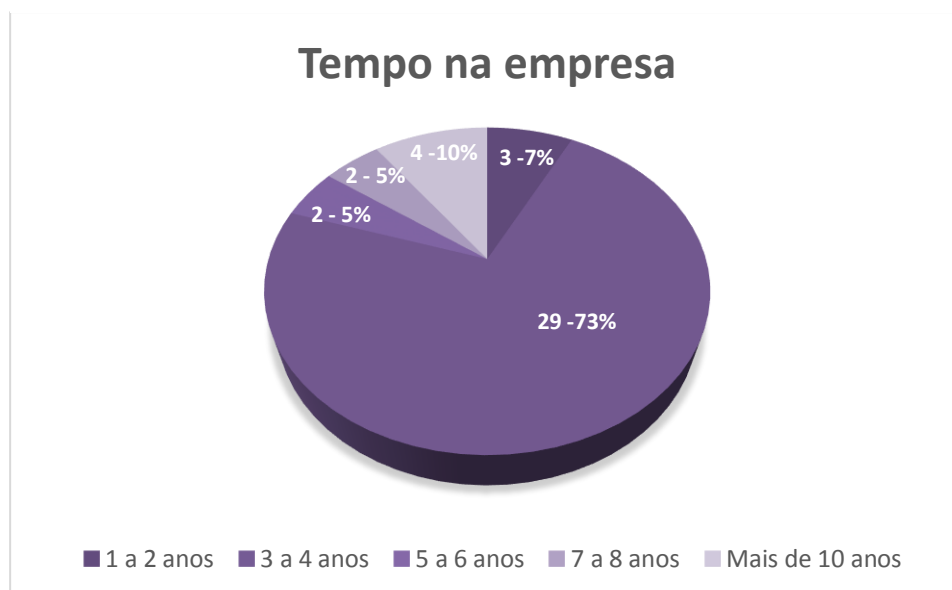
Fonte: Elaboração própria

3.1.2. Dados Profissionais

Quanto à experiência e à formação profissional dos colaboradores, foi realizada uma análise das respostas sobre: a antiguidade na empresa, a função atual (cargo em que se encontra), o último país estrangeiro em que trabalhou e/ou trabalha e o tempo de permanência no último país onde trabalhou.

- Relativamente à antiguidade do colaborador na empresa em que trabalhou e/ou trabalha, a maioria tem entre 3 a 4 anos de antiguidade:
 - 3 colaboradores responderam entre 1 a 2 anos – 7% da amostra;
 - 29 colaboradores responderam entre 3 a 4 anos – 73% da amostra;
 - 2 colaboradores responderam entre 5 a 6 anos – 5% da amostra;
 - 2 colaboradores responderam entre 7 a 8 anos – 5% da amostra;
 - 4 colaboradores responderam mais de 10 anos – 10% da amostra.

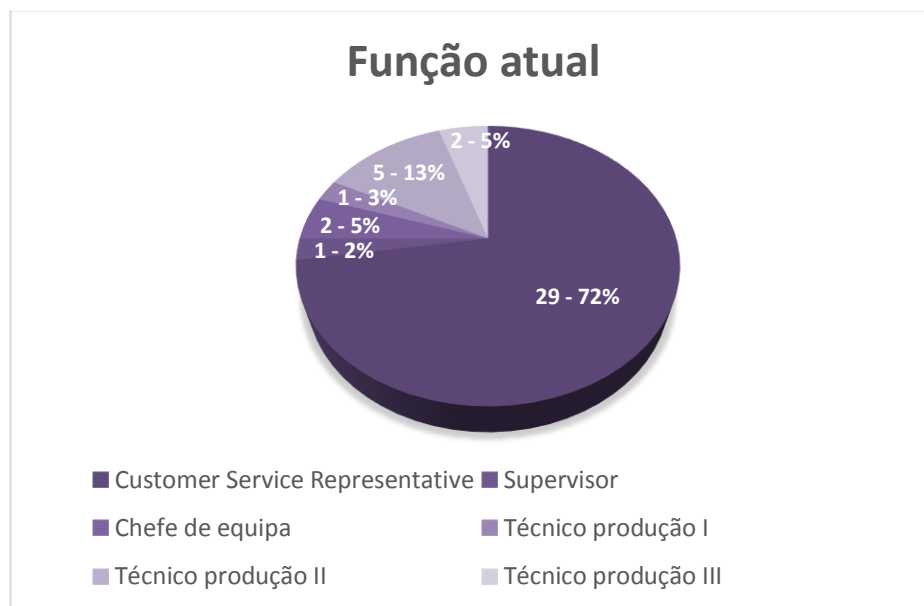
Gráfico 6: Antiguidade na empresa:



Fonte: Elaboração própria

- Em relação ao cargo ou função atual dos colaboradores:
 - 29 colaboradores têm o cargo de Customer Service Representative – 72% da amostra;
 - 1 colaborador é Supervisor – 2% da amostra;
 - 2 colaboradores são Chefes de equipa – 5% da amostra;
 - 1 colaborador é Técnico de produção I – 3% da amostra;
 - 5 colaboradores são Técnicos de produção II – 13% da amostra;
 - 2 colaboradores são Técnicos de produção III – 5% da amostra.

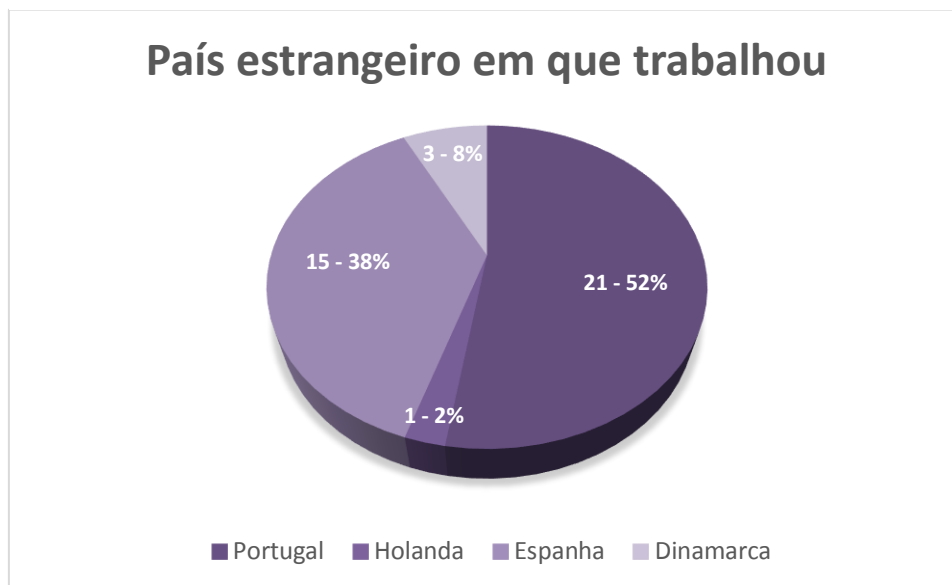
Gráfico 7: Função atual



Fonte: Elaboração própria

- De acordo com o último país em que estiveram e/ou se encontram a trabalhar, a maioria dos inquiridos indicou Portugal e, em segundo lugar, Espanha:
 - 21 colaboradores indicaram Portugal – 52% da amostra;
 - 1 colaborador indicou Holanda – 2% da amostra
 - 15 colaboradores indicaram Espanha – 38% da amostra;
 - 3 colaboradores indicaram Dinamarca – 8% da amostra.

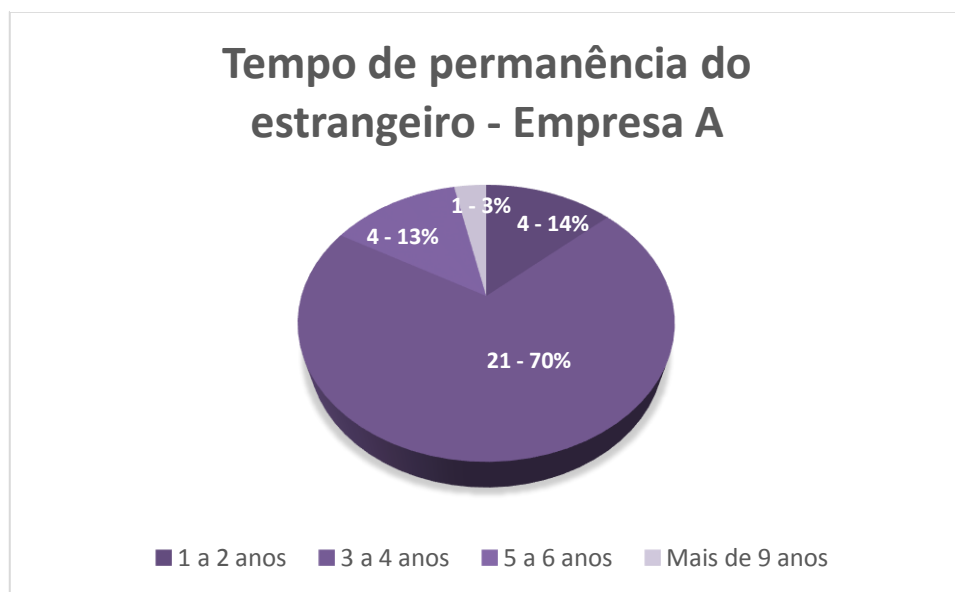
Gráfico 8: País Internacional em que trabalhou



Fonte: Elaboração própria

- Em relação ao tempo de permanência em que cada colaborador da Empresa A esteve no país estrangeiro, 70% da amostra indicou entre 3 a 4 anos:
 - 4 colaboradores indicaram entre 1 a 2 anos – 14% da amostra;
 - 21 colaboradores indicaram entre 3 a 4 anos – 70% da amostra;
 - 4 colaboradores indicaram entre 5 a 6 anos – 13 da amostra;
 - 1 colaborador indicou mais de 9 anos – 3% da amostra.

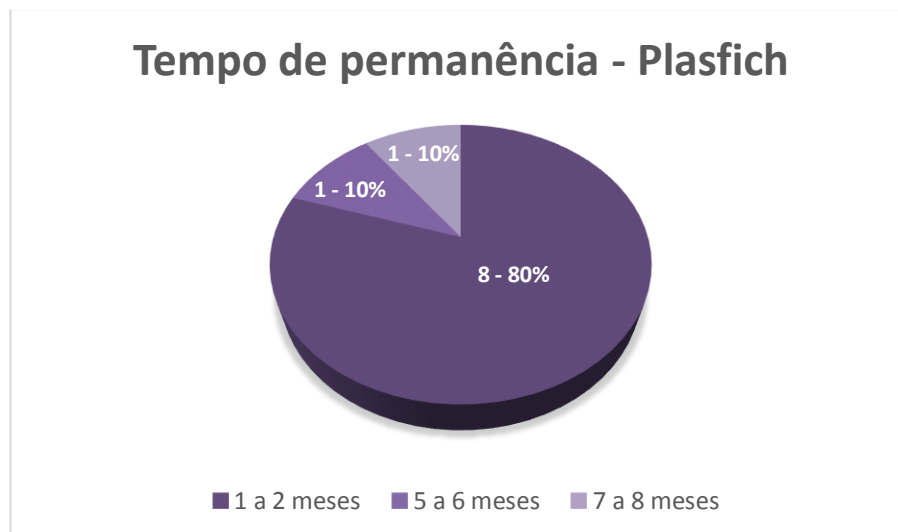
Gráfico 9: Tempo de permanência no estrangeiro – Empresa A



Fonte: Elaboração própria

- Em relação ao tempo de permanência que cada colaborador da Plasfich esteve num país estrangeiro:
 - 8 colaboradores indicaram entre 1 a 2 meses – 80% da amostra;
 - 1 colaborador indicou entre 5 a 6 meses – 10% da amostra;
 - 1 colaborador indicou entre 7 e 8 meses – 10% da amostra.

Gráfico 10: Tempo de permanência no estrangeiro - Plasfich



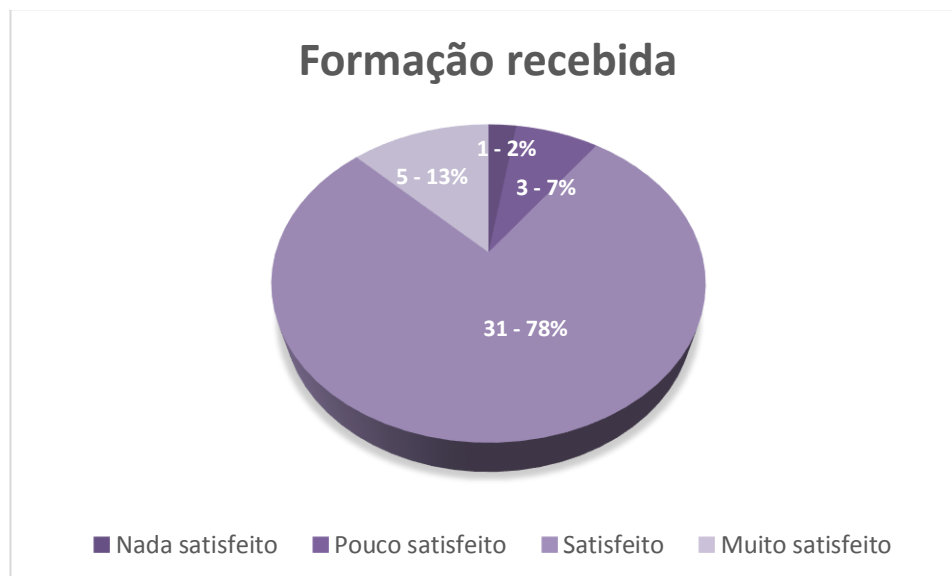
Fonte: Elaboração própria

3.1.3. Experiência laboral (internacional)

Neste tópico, pretende-se avaliar o nível de satisfação dos colaboradores quanto à formação recebida por parte de cada empresa, bem como a experiência que cada um obteve no país onde trabalhou.

- Relativamente ao nível de satisfação dos colaboradores quanto à formação recebida por parte da empresa no país em que estiveram a trabalhar, podemos verificar que os mesmos se encontram satisfeitos:
 - 1 colaborador - 2% dos inquiridos respondeu (Nada satisfeito);
 - 3 colaboradores - 7% dos inquiridos respondeu (Pouco satisfeito);
 - 31 colaboradores – 78% dos inquiridos respondeu (Satisfeito);
 - 5 colaboradores – 13% dos inquiridos respondeu (Muito satisfeito).

Gráfico 11: Formação recebida no país Internacional



Fonte: Elaboração própria

- Por outro lado, quanto a se os colaboradores tiveram ou não formação no país para onde foram e/ou estão a trabalhar, os mesmos indicaram que SIM:
 - 35 colaboradores – 87% indicaram SIM;
 - 5 colaboradores – 13% indicaram NÃO:

Gráfico 12: Nível de satisfação quanto à formação recebida internacionalmente



Fonte: Elaboração própria

- Relativamente a se a formação obtida serviu para desenvolver de uma forma mais eficaz o trabalho de cada colaborador, 87% da amostra indicou que SIM, que a formação que receberam lhes foi útil para poderem desempenhar as suas funções de forma eficaz:
 - 35 colaboradores – 87% dos inquiridos indicou SIM;
 - 3 colaboradores – 8% dos inquiridos indicou NÃO;
 - 2 colaboradores – 5% dos inquiridos indicou TALVEZ.

Gráfico 13: Formação alinhada com a expectativa



Fonte: elaboração própria

3.1.4. Meios de comunicação (organizacionais)

Neste ponto, foram avaliados tanto os meios de comunicação que as empresas adotam com os seus colaboradores quando os mesmos se encontram a trabalhar num país estrangeiro, bem como a frequência com que é realizada a dita comunicação.

- De acordo com os meios de comunicação adotados, as empresas adotam o meio de comunicação de forma presencial (oral) com os colaboradores, sendo que alguns dos inquiridos indicaram que por vezes é feita também através de telefone e WhatsApp:
 - 10 colaboradores – 25% dos inquiridos indicou Telefone;
 - 4 colaboradores – 10% dos inquiridos indicou Whatsapp;
 - 24 colaboradores – 65% dos inquiridos indicou Outros/Presencial.

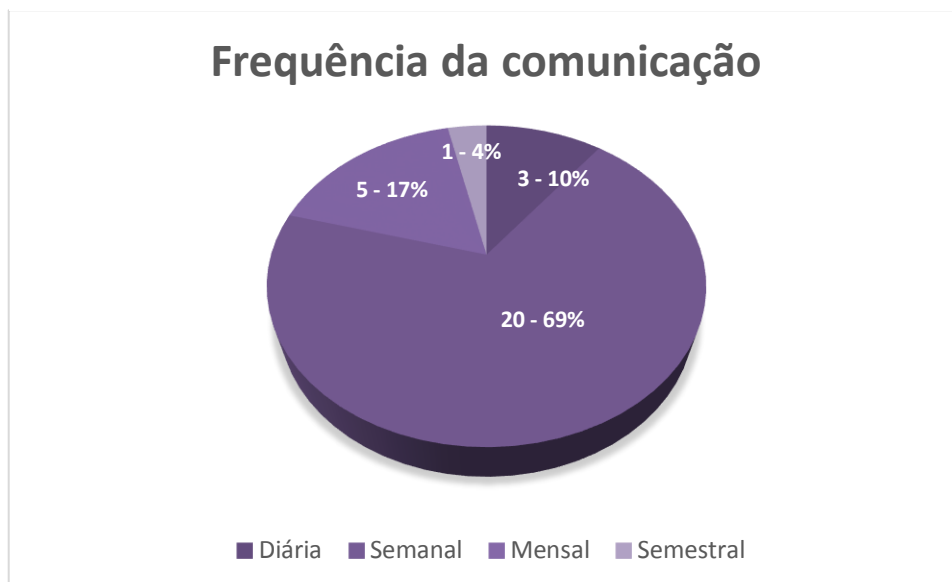
Gráfico 14: Meios de comunicação



Fonte: Elaboração própria

- Quanto à frequência com que é realizada a comunicação de cada empresa com os seus colaboradores, os inquiridos indicaram:
 - 3 colaboradores – 10% dos inquiridos indicou Diariamente;
 - 20 colaboradores – 69% dos inquiridos indicou Semanalmente;
 - 5 colaboradores – 17% dos inquiridos indicou Mensalmente;
 - 1 colaborador – 4% dos inquiridos indicou Semestralmente.

Gráfico 15: Frequência na comunicação



Fonte: Elaboração própria

3.1.5. Aspetos motivacionais e de recompensa

Neste tópico, pretendem-se avaliar tanto os aspetos pessoais como profissionais que motivaram os colaboradores a saírem do seu país de origem para trabalhar noutro país.

- De acordo com o nível de satisfação dos colaboradores quanto às suas necessidades pessoais e profissionais, a maioria deles encontrava-se Satisfeita:
 - 11 colaboradores – 27% dos inquiridos indicou Pouco Satisfeito;
 - 24 colaboradores – 60% dos inquiridos indicou Satisfeito;
 - 5 colaboradores – 13% dos inquiridos indicou Muito Satisfeito.

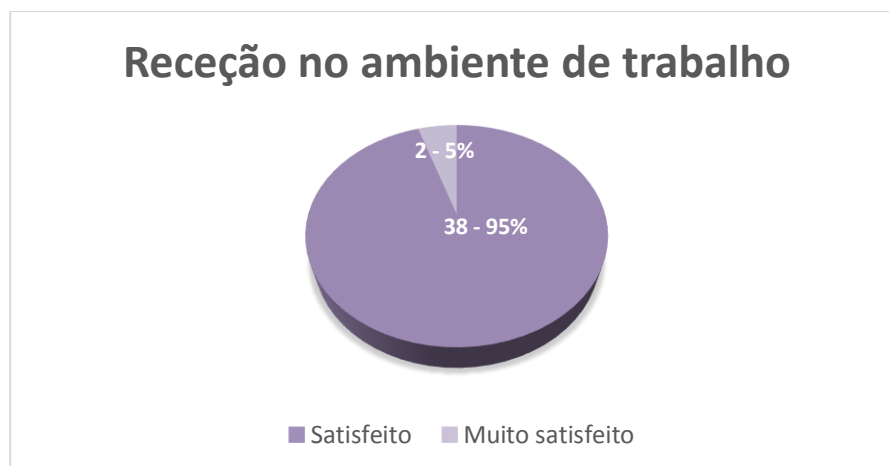
Gráfico 16: Nível de satisfação quanto às expectativas pessoais e profissionais



Fonte: Elaboração própria

- Relativamente ao nível de satisfação dos colaboradores quanto à receção por parte da empresa estrangeira que os acolheu, foram muito poucos os indivíduos que indicaram não estarem ou terem ficado pouco satisfeitos quanto à mesma. Por outro lado, 95% dos inquiridos indicou estarem satisfeitos. Isto significa que a receção foi boa, o que é positivo tanto para a organização (nos resultados), como para os colaboradores (quanto à motivação e desenvolvimento eficaz das suas atividades):
 - 38 colaboradores – 5% dos inquiridos indicou Satisfeito;
 - 5 colaboradores – 95% dos inquiridos indicou Muito Satisfeito.

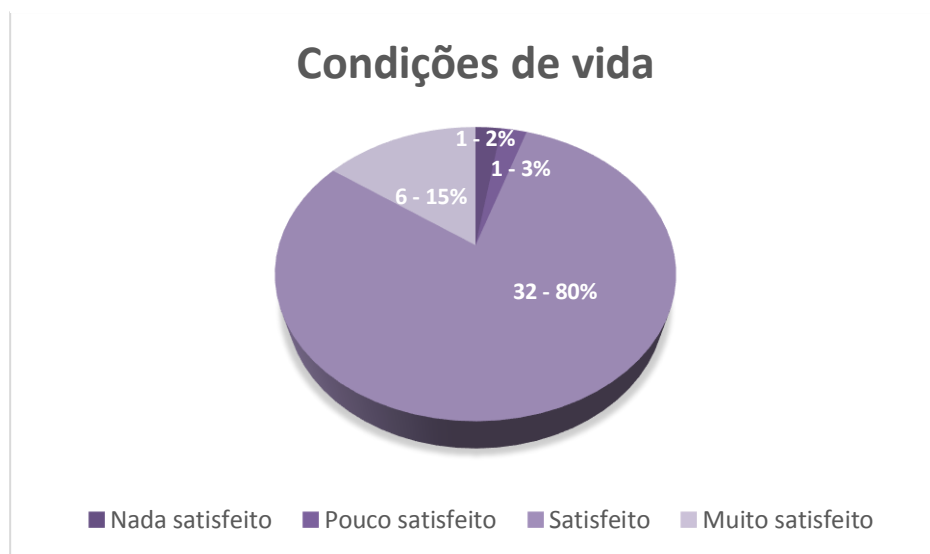
Gráfico 17: Nível de satisfação quanto à receção por parte da empresa internacional



Fonte: Elaboração própria

- Em relação à satisfação dos colaboradores sobre as condições de vida serem adequadas ou semelhantes às que tinham no país de origem, 80% dos inquiridos encontrava-se satisfeito (as condições de vida eram semelhantes). Por vezes, até melhores do que aquelas que tinham no país de trabalho anterior:
 - 1 colaborador – 2% dos inquiridos indicou Nada Satisfeito;
 - 1 colaborador – 3% dos inquiridos indicou Pouco Satisfeito;
 - 32 colaboradores – 80% dos inquiridos indicou Satisfeito;
 - 6 colaboradores – 15% dos inquiridos indicou Muito Satisfeito.

Gráfico 18: Nível de satisfação quanto às condições de vida no país Internacional



Fonte: Elaboração própria

- Relativamente a se os colaboradores recebiam algum tipo de recompensa durante o tempo em que estiveram a trabalhar fora do país, 55% dos inquiridos indicou que SIM, e em relação aos inquiridos que indicaram TALVEZ, tal significa que, pelo menos, uma vez receberam algum incentivo/recompensa:
 - 22 colaboradores – 55% dos inquiridos indicou SIM;
 - 4 colaboradores – 10% dos inquiridos indicou NÃO;
 - 14 colaboradores – 35% dos inquiridos indicou TALVEZ.

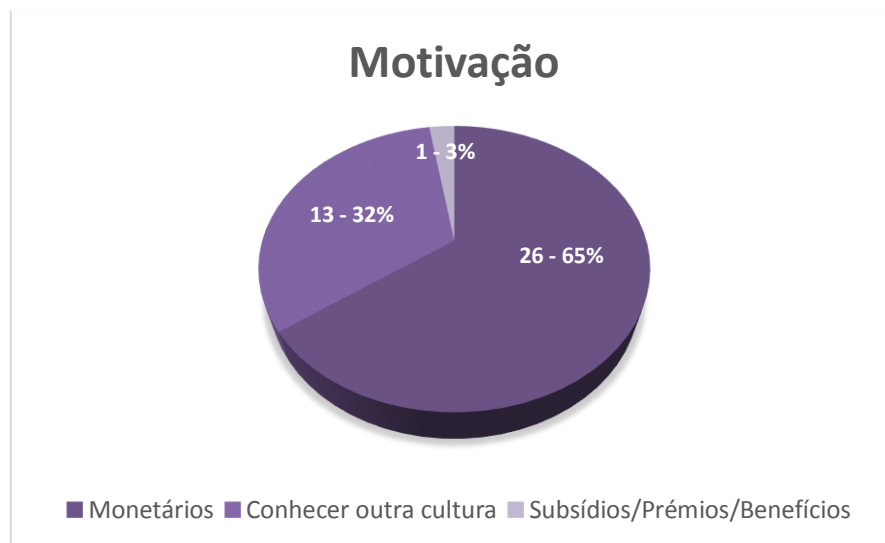
Gráfico 19: Recompensas laborais



Fonte: Elaboração própria

- Nesta questão pretendem-se avaliar os fatores principais que motivaram os colaboradores a trabalhar fora do país e responder à questão da investigação, pelo que de acordo com as respostas da maioria dos inquiridos, constata-se que os fatores que motivam os indivíduos a saírem do seu país de origem para trabalhar num país estrangeiro, são os monetários, seguido dos fatores culturais, ou seja, conhecer e aprender mais sobre outras culturas e costumes:
 - 26 colaboradores – 65% dos inquiridos indicaram Monetários;
 - 13 colaboradores – 32% dos inquiridos indicou Conhecer outra cultura;
 - 1 colaborador – 3% dos inquiridos indicou Subsídios/Prémios/Benefícios.

Gráfico 20: Fatores que motivaram os indivíduos na prestação de serviços fora do país



Fonte: Elaboração própria

- Em relação à satisfação quanto à obtenção de uma melhor experiência (tanto a nível pessoal como profissional) dos colaboradores fora do país, os mesmos indicaram que estavam Satisfeitos:
 - 1 colaborador – 2% dos inquiridos indicou Nada satisfeito;
 - 1 colaborador – 2% dos inquiridos indicou Pouco satisfeito;
 - 33 colaboradores – 83% dos inquiridos indicou Satisfeito;
 - 5 colaboradores – 13% dos Inquiridos indicou Muito satisfeito.

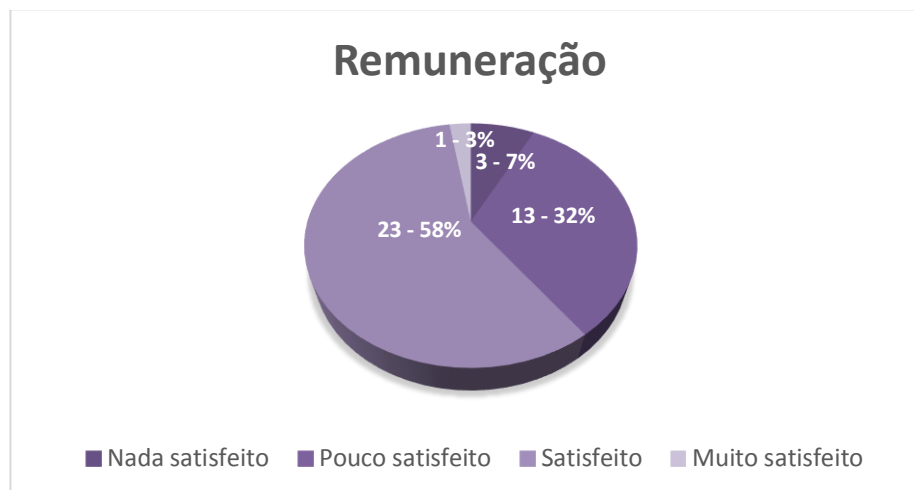
Gráfico 21: Nível de satisfação quanto ao crescimento tanto pessoal como profissional



Fonte: Elaboração própria

- No seguinte gráfico, verifica-se o nível de satisfação dos colaboradores quanto à remuneração ser adequada pelo seu trabalho, pelo que 58% dos colaboradores indicou estar Satisfeitos e 32% Pouco Satisfeitos:
 - 3 colaboradores – 7% dos inquiridos indicou Nada satisfeito;
 - 13 colaboradores – 32% dos inquiridos indicou Pouco satisfeito;
 - 23 colaboradores – 58% dos inquiridos indicou Satisfeito;
 - 1 colaborador – 3% dos inquiridos indicou Muito satisfeito.

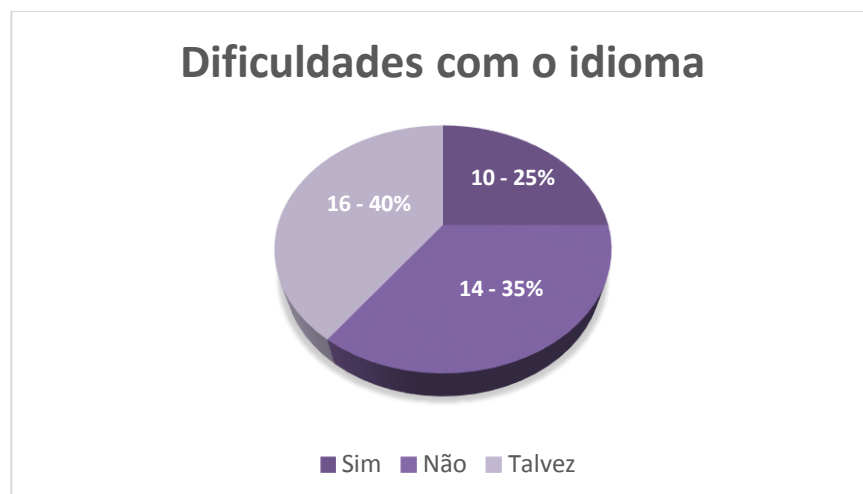
Gráfico 22: Nível de satisfação quanto à remuneração



Fonte: Elaboração própria

- Analisando se os colaboradores tiveram ou não dificuldades relativamente à língua que se falava no país em que trabalharam, 40% dos inquiridos indicou que TALVEZ tiveram alguma dificuldade, e com uma probabilidade próxima de 35%, os inquiridos que indicaram não terem tido dificuldade quanto à mesma:
 - 10 colaboradores – 25% dos inquiridos indicou SIM;
 - 14 colaboradores – 35% dos inquiridos indicou NÃO;
 - 16 colaboradores – 40% dos inquiridos indicou TALVEZ.

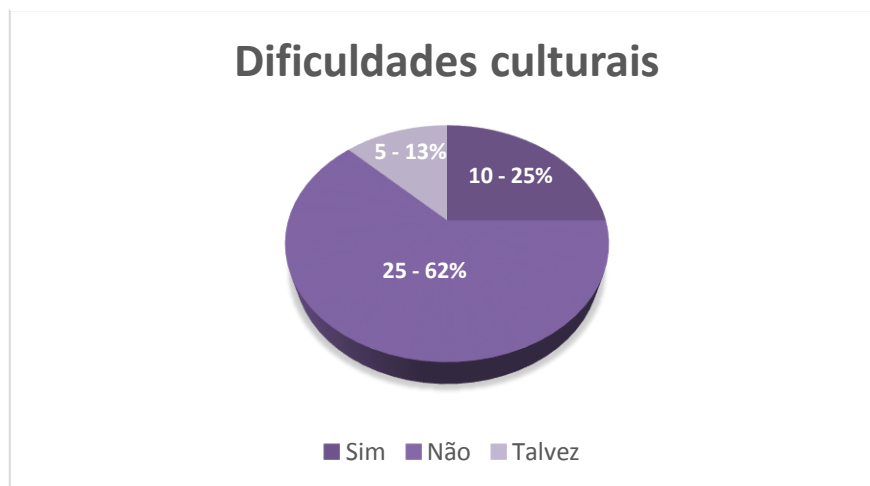
Gráfico 23: Dificuldade com o idioma



Fonte: Elaboração própria

- Nesta questão, pretende-se verificar se os colaboradores tiveram ou não dificuldades na adaptação à nova cultura em que foram inseridos:
 - 10 colaboradores – 25% dos inquiridos;
 - 25 colaboradores – 62% dos inquiridos;
 - 5 colaboradores – 13% dos inquiridos.

Gráfico 24: Dificuldades com o idioma



Fonte: Elaboração própria

3.2. Análise das Hipóteses.

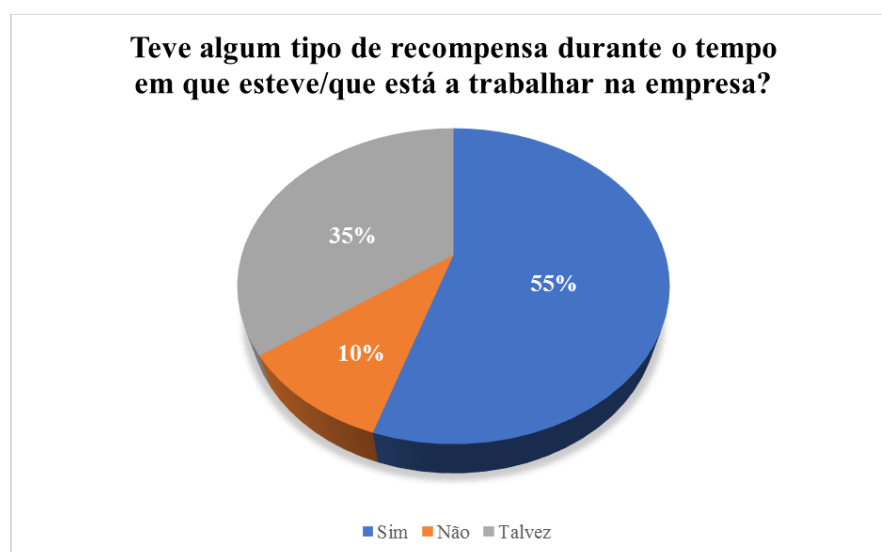
Neste capítulo, irá proceder-se à análise das hipóteses em estudo de acordo com os resultados obtidos dos inquéritos realizados.

Hipótese 1: Os benefícios/recompensas têm impacto no processo de decisão dos colaboradores para a prestação de serviços fora do país.

Para a análise da primeira hipótese ter-se-ão em conta as questões 5.1, 5.3 e 5.4 do questionário.

Relativamente à questão 5.1, podemos verificar que a maioria dos inquiridos indicou que teve algum tipo de recompensa durante o tempo de permanência na empresa – 55%. Em relação aos inquiridos que indicaram “TALVEZ”, 35%, significa que, pelo menos, uma vez receberam algum incentivo/recompensa, como consta no gráfico 25.

Gráfico 25: Recompensas laborais



Fonte: Elaboração própria

Sendo que ao comparar a questão anterior (5.1) com a questão 5.4 sobre se trabalhar fora do país lhes permitiu obter uma melhor experiência tanto de vida (no aspeto pessoal) como de trabalho (quanto à progressão da sua carreira) como consta na tabela 1, podemos verificar que em geral os indivíduos receberam pelo menos um incentivo/recompensa e encontravam-se satisfeitos com os resultados obtidos ao irem trabalhar fora do país.

Por outro lado, apesar de obtermos resposta por parte de dois indivíduos que não obtiveram qualquer tipo de recompensa nem se encontravam satisfeitos quanto à experiência obtida, não é possível concluir a hipótese 1 do todo com base nos mesmos.

Tabela 1: Relação das recompensas obtidos e a satisfação quanto às mesmas

	Recompensa			
	Sim	Não	Talvez	Total
Experiência obtida				
Nada Satisfeito	-	1	-	1
Pouco Satisfeito	-	1	-	1
Satisfeito	17	2	14	33
Muito Satisfeito	5	-	-	5
Total	22	4	14	40

Fonte: Elaboração própria

Em relação à questão 5.3 sobre o tipo de recompensa que os motivou a trabalhar fora do país como apresentado na tabela 2, verifica-se que a maioria dos inquiridos respondeu como fator principal “Monetário”, seguido dos fatores “Conhecer outra cultura” e “Subsídios/Prémios”.

Tabela 2: Tipo de recompensas que os motivou a trabalhar fora do país

Quais os fatores principais que o motivaram a trabalhar fora do país (Portugal)?		
Monetários	26	65%
Conhecer outra cultura	13	32%
Subsídios/Prémios	1	3%
Total	40	100%

Fonte: Elaboração própria

O fator monetário é o fator motivacional de maior impacto e/ou de benefício na tomada de decisão de aceitar trabalhar fora do país.

Poder-se-á dizer, então, que as questões selecionadas validam a Hipótese 1: Os benefícios/recompensas têm impacto no processo de decisão dos colaboradores na prestação de serviços fora do país, dado que a maioria dos inquiridos indicou que tiveram algum tipo de recompensa durante o tempo de permanência na empresa – 55% - como consta no gráfico 25, e que se encontravam satisfeitos tanto com a recompensa oferecida, como com a experiência obtida durante esse período de tempo.

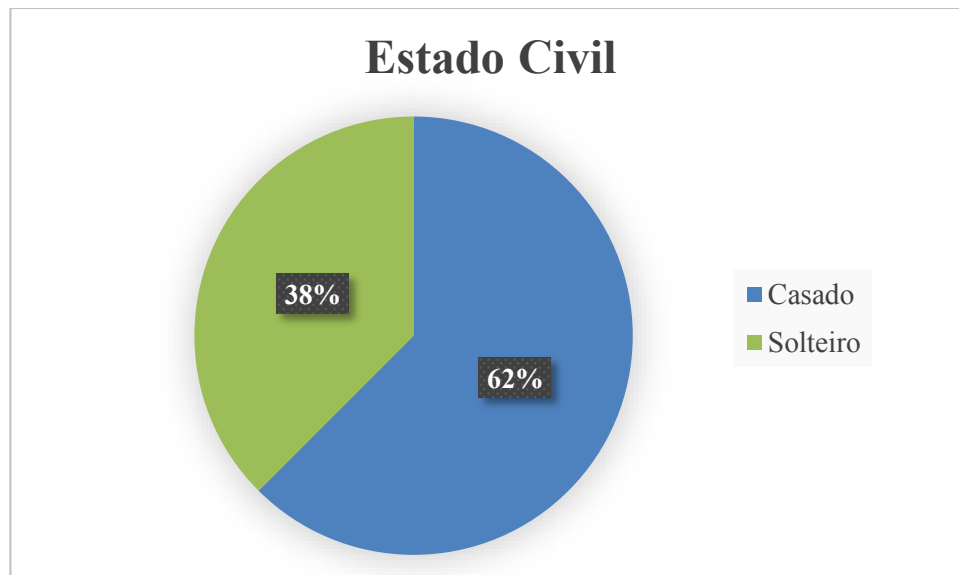
Dito isto, podemos afirmar que o desempenho dos colaboradores e das organizações evolui de acordo com as *relações complementares e as diferentes práticas de gestão de pessoas, resultando na satisfação e/ou motivação dos mesmos, isto é, através de incentivos que promovam e reconheçam o seu trabalho*, evidenciando melhores resultados.

Hipótese 2: O impacto da motivação dos colaboradores para trabalharem no exterior varia de acordo com o estado civil, o tipo de recompensa e as condições de vida oferecidas.

Para o estudo desta hipótese serão analisadas as questões 1.3, 5.1 e 4.5 do questionário.

A questão 1.3 inquiria os indivíduos sobre o estado civil dos mesmos, tendo sido verificado que a maioria dos inquiridos 62% eram casados.

Gráfico 26: Estado civil



Fonte: Elaboração própria

Através do mesmo inquérito conseguiu-se identificar o fator ou tipo de recompensa que motivava os indivíduos a trabalharem fora do país como verificado na tabela 3 - pergunta 5.3, sendo a resposta maioritária o “Monetário” - 65%.

A tabela 3 indica os resultados obtidos através da comparação entre o estado civil dos indivíduos e o fator que motivou os mesmos a trabalhar fora do país. Obtivemos os seguintes resultados: os indivíduos casados, na sua maioria (57%), optam por ir trabalhar fora do país por motivos monetários, sendo que ao contrário dos indivíduos solteiros (30%), o fator motivacional é o de conhecer uma nova cultura.

Tabela 3: Relação entre o estado civil dos indivíduos e o fator que motivou os mesmos a trabalhar fora do país

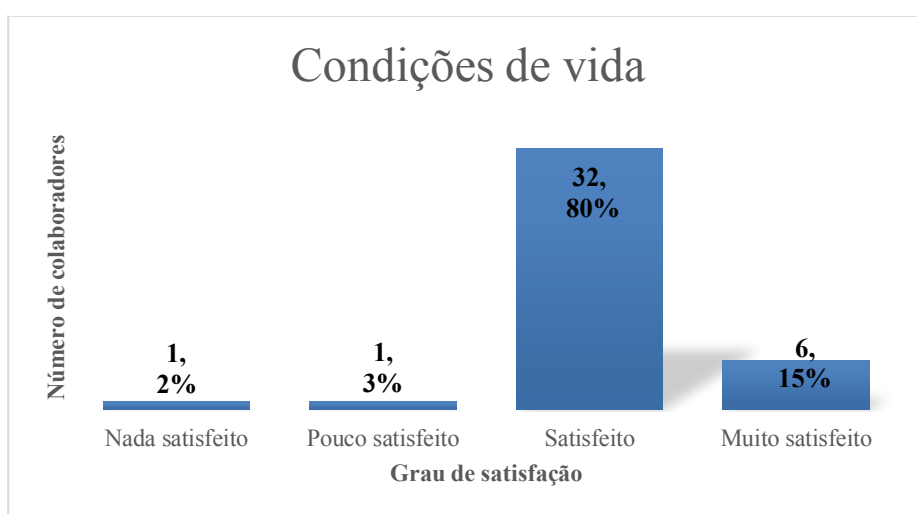
Estado civil	Recompensas						
	Monetário	%	Conhecer nova cultura	%	Subsídios/Prémios	%	Total
Solteiro	3	8%	12	30%	-	0	15
Casado	23	57%	1	2%	1	3%	25
Total #	26		13		1		40
Total %		65%		32%		3%	100%

Fonte: Elaboração própria

Evidencia, deste modo, que o estado civil dos inquiridos tem uma influência significativa no momento de os mesmos tomarem a decisão de trabalhar fora do país.

A questão 4.5 questionava a satisfação quanto às condições de vida que os inquiridos tiveram enquanto estiveram a trabalhar fora do país (habitação, alimentação, transporte, etc.) e se as mesmas eram adequadas ou semelhantes às que tinham no país de origem, sendo que 80% respondeu que se encontravam Satisfeitos e 15% Muito satisfeitos, como consta no Gráfico 27.

Gráfico 27: Nível de satisfação quanto às condições de vida no país Internacional



Fonte: Elaboração própria

É possível, assim, apurar que as condições de vida no país estrangeiro (de trabalho) têm impacto significativo na tomada de decisão de se trabalhar fora do país.

Lembrando a Hipótese 2, o impacto da motivação dos colaboradores para trabalharem no exterior varia de acordo com o estado civil, o tipo de recompensa e as condições de vida oferecidas. É possível afirmar, de acordo com as questões selecionadas, que esta hipótese é válida, dado que a análise das mesmas permite demonstrar que os indivíduos casados têm como principal motivação o fator monetário, ao contrário dos indivíduos solteiros (conhecer uma nova cultura), e que as condições de vida no país estrangeiro são importantes no momento de aceitar ou não trabalhar fora.

Conclusão

Esta dissertação teve como finalidade analisar os fatores motivacionais que conduzem os trabalhadores de determinadas empresas a trabalharem no exterior. Para tal, foi efetuada tanto uma entrevista presencial ao Diretor Comercial da empresa “Plasfich Lda”, como também um primeiro questionário a 10 colaboradores da referida empresa, de forma a perceber os dois lados da ligação: empregador – empregado.

Por outro lado, foi realizado também um questionário a 30 colaboradores de uma empresa anónima (não sendo possível a obtenção de nenhuma informação relativamente à empresa de acordo com a legislação do regulamento geral da proteção de dados RGPD), os quais saíram do seu país de origem para trabalhar num país estrangeiro, sendo Portugal, maioritariamente, o país de destino. Estes dados serviram de complementação à informação recolhida no ponto anterior (relativamente aos colaboradores da Plasfich) e para poder indicar, de uma forma mais completa, os fatores que motivam os indivíduos a trabalharem fora do país.

A análise foi efetuada questão a questão, conforme os inquéritos realizados, tendo em conta uma amostra global (40 colaboradores no total), onde foram apresentados os dados recolhidos de forma agrupada para ambas as empresas, o que nos permitiu, por um lado, constatar como é feita a GIRH da Plasfich e, por outro, através de uma análise global tanto dos colaboradores da referida empresa como dos indivíduos da empresa A, quais os fatores que os motivaram a prestar os seus serviços fora do seu país de origem.

Face à análise dos dados, foi possível verificar que indivíduos motivados e satisfeitos mostram níveis mais elevados de desempenho, o que evidencia melhores resultados e maior interesse no momento de aceitar e/ou decidir trabalhar fora do país.

Para validação da Hipótese 1, os benefícios/recompensas têm impacto no processo de decisão dos colaboradores na prestação de serviços fora do país. Foi analisada a suscetibilidade dos inquiridos quanto à influência do tipo de benefício e/ou recompensa que lhes são oferecidas, sendo que as principais conclusões são:

- A maioria dos inquiridos indicou que teve algum tipo de recompensa durante o tempo de permanência na empresa (55%);
- Dos inquiridos que indicou que SIM, tiveram recompensas, grande parte indicou que se encontrava Satisfeita, tanto com a recompensa oferecida, como com a experiência obtida durante esse período de tempo;
- Cerca de 65% dos inquiridos indicou que o principal fator que os motivou para ir trabalhar noutro país foi o “Monetário”.

Dito isto, podemos afirmar então que a primeira hipótese é validada e que o desempenho e crescimento, tanto dos colaboradores como das organizações, evolui de acordo com as relações complementares e as diferentes práticas de gestão de pessoas, resultando na satisfação e/ou motivação dos mesmos, isto é, através de incentivos que promovam e reconheçam o seu trabalho, evidenciando melhores resultados e tendo impacto significativo nas suas decisões a nível laboral.

Para validação da Hipótese 2, o impacto da motivação dos colaboradores para trabalharem no exterior varia de acordo com o estado civil, o tipo de recompensa e as condições de vida oferecidas. Foram analisadas as questões 1.3, 5.3 e 4.5 do questionário, obtendo as seguintes conclusões:

- O estado civil da maioria dos inquiridos é “casado” (62%);
- Dos inquiridos casados, cerca de 57% opta por ir trabalhar fora do país por motivos monetários. Pelo contrário, para os indivíduos solteiros (30%), o fator motivacional é o de conhecer uma nova cultura.
- Cerca de 80% dos inquiridos afirmou que se encontravam Satisfeitos e 15% Muito satisfeitos quanto às condições de vida que tiveram ao trabalhar fora do país.

Deste modo, é possível afirmar, de acordo com as questões seleccionadas, que esta hipótese é válida, dado que a análise das mesmas permite demonstrar que os indivíduos casados têm como principal motivação o fator monetário, ao contrário dos que são solteiros (conhecer uma nova cultura), e que as condições de vida no país estrangeiro são importantes no momento de aceitarem ou não trabalhar fora.

Foi possível, também, constatar que os indivíduos do sexo masculino (60%) são os que, na sua maioria, decidem trabalhar fora do país, como também aqueles com uma faixa etária entre os 25 e os 38 anos (65%).

Por outro lado, podemos também deduzir que indivíduos com idades entre os 18 e os 24 anos, são indivíduos que estão a finalizar o seu percurso académico, por isso, ainda estão na fase de decidirem o que fazer das suas vidas, o que pode condicionar a sua escolha e/ou decisão. Em relação aos indivíduos com idades entre os 39 e mais anos, são aqueles que têm uma família já estabelecida, isto é, fatores que os ligam de uma forma maior ao seu país de origem, mas que, ao decidirem trabalhar fora do país, a sua principal motivação é a económica.

Relativamente às práticas de GRH da Plasfich, de acordo com a entrevista realizada ao Diretor Comercial, verificou-se que, embora a empresa não possua um departamento de GRH propriamente dito, existem dois responsáveis pela gestão do pessoal (tanto dos colaboradores em Portugal, como dos colaboradores que vão para fora durante o período de tempo de uma obra) mais o chefe de equipa (que será seleccionado de acordo com uma avaliação feita pela administração da empresa). Estes são os que irão gerir as necessidades dos colaboradores no país estrangeiro e que irão coordenar todas as operações no terreno, compras, alimentação, segurança, transportes, etc.

O contacto entre os colaboradores e o escritório (empresa) é semanal e, por vezes, diário, de modo a que os mesmos se possam informar sobre o desenvolvimento da obra e das suas necessidades (maioritariamente, pelo WhatsApp).

A gestão das viagens e alojamento é feita pela parte administrativa da empresa, sendo que tem por objetivo proporcionar as condições mínimas de conforto e segurança aos seus colaboradores.

No recrutamento e seleção do pessoal, a Plasfich apresenta as seguintes fases:

1. Fase: todos os colaboradores são formados para trabalhar internacionalmente. Quando os países onde vão trabalhar são da América Latina, esta formação é realizada em Espanha e tem uma duração de uma semana. Anualmente, renovam o seguro de trabalho.
2. Fase: verificação do pessoal disponível para o trabalho internacional. Realização do contrato de trabalho antes de saírem do país, onde ficam estipulados os termos e condições para o mesmo (tempo de trabalho, trabalho a desenvolver, tempo de regresso, prémios, entre outros).
3. Fase: depois de serem selecionados os colaboradores que vão trabalhar fora do país, é selecionado um responsável da obra que, juntamente com o gerente da empresa, deslocar-se-á ao local onde será efetuada a mesma, verificar as condições de trabalho e tratar de tudo o que for necessário para os colaboradores poderem viajar e se instalarem naquele país.

Também se verificou que os colaboradores têm oportunidade de progressão nas suas carreiras dentro da empresa (mercado português) e fora da empresa (nas obras – mercado estrangeiro), no sentido de poderem, se estiverem interessados, se tornar chefes de equipas.

Por último, quando finalizada a obra, é realizado um estudo no sentido de se verificarem os pontos negativos e positivos da mesma quanto à experiência pessoal e profissional de cada colaborador.

Contributo da investigação para o progresso do conhecimento científico

A presente investigação contribui para o progresso do conhecimento na área de gestão de empresas relativamente à motivação dos colaboradores na prestação de serviços fora do país, pois permite analisar o impacto da gestão de pessoas face à internacionalização, nomeadamente os fatores que os motivam a sair.

É importante ressaltar que esta dissertação permitiu ainda conhecer a realidade da empresa Plasfich quanto à gestão do pessoal, tanto dos colaboradores que trabalham em solo nacional como internacional, demonstrando que a motivação e satisfação laboral são fatores determinantes para o desempenho eficaz dos colaboradores nas organizações, criando um impacto significativo na tomada de decisão dos mesmos para trabalharem no exterior.

Limitações do estudo e Sugestões/Perspetivas de evolução e desenvolvimento

No decorrer do presente trabalho, verificaram-se algumas limitações quanto à dificuldade de poder entrar em contacto com mais empresas portuguesas posicionadas no mercado internacional para o fornecimento de informação e angariação de inquéritos, pelo que só foi possível continuar a trabalhar com a empresa existente “Plasfich, Lda”, recorrendo como segunda opção à utilização de uma segunda amostra (empresa aleatória) de indivíduos que tivessem deixado os seus países de origem para passarem a trabalhar num país estrangeiro, no sentido de poder proporcionar uma análise e resposta mais abrangentes para esta investigação.

Propõe-se para investigação futura analisar, através de um vasto leque de indivíduos, a hipótese de o impacto ser ou não significativo nas vidas, tanto pessoais como profissionais dos colaboradores, relativamente a estes não optarem por trabalhar fora do país ou qual o motivo que os impede de o fazer.

Poderia ser de interesse realizar uma análise mais abrangente sobre se o impacto para as famílias dos indivíduos que trabalham fora do país é significativo e qual o nível de significância desse impacto de acordo com as suas necessidades, tanto familiares como profissionais (do indivíduo).

Por outro lado, com base nesta pesquisa, sugere-se que ambas as empresas deviam implantar melhores estratégias e incentivos para maior motivação e satisfação dos seus colaboradores, nomeadamente:

- Viagens de visita às famílias (pelo menos uma vez por mês);
- Apoios escolares (bolsas de estudo e vales de desconto em materiais escolares) para os colaboradores com filhos;
- Cabazes de Natal;
- Presentes de aniversário;
- Sorteios: eletrodomésticos, viagens, entre outros;
- Prémios de baixo absentismo;
- Prémios de produtividade e resultados.
- Apoio a trabalhadores-estudantes (Subsídio para aquisição de material escolar e Outros meios de desenvolvimento);
- Programas de proteção: relacionam-se com benefícios em prol da segurança dos colaboradores e das suas famílias face a acontecimentos inesperados (Subsídio de funeral e Subsídio de repatriamento).

Bibliografia

- Azevedo A. (2012). Satisfação no Trabalho: um Estudo de Caso na Procuradoria-geral de Justiça do Rio Grande do Norte. Acedido em 10 de Novembro de 2020 de http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf.
- Batista, S. P., et.al. (2011). Imigração e Trabalho Doméstico, os imigrantes no mercado de trabalho: O caso Português. Dissertação de Mestrado em desenvolvimento e Cooperação Internacional ISEG/UTL, Lisboa. In Banco de Portugal. Boletim Económico.
- Brantes, C. A. A. (2012). Competências e desenvolvimento de pessoas no setor público: Mudanças após o Decreto 5707/2006. Bahia, Salvador, 2012. Disponível em: <https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/carolina_brantes.pdf>. Acesso em: 02 de Fev. 2021.
- Brewster, C., Sparrow, P. & Vernon, G. (2007). International Human Resource Management (2nd ed.). London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Carvalho, R.M. (2014). Parcerias: Como criar valor com a Internacionalização (3ª edição). Lisboa: Editora Bnomics.
- Carneiro, J. e Dib, L. A. (2007). Internacionalização de Empresas. Avaliação Comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM- Escola Superior de Propaganda Superior de Propaganda e Marketing. São Paulo – Brasil, de <http://www.espm.br/internext>.

- Clegg, S. R., Kornberg, M. e Pitsis, T. (2008). *Managing and organizations* (2ª ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Cavusgil, T., e Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*.
- Cohen, A. R., & Fink, S. (2003). *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Cunha, M., et al (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª edição. Edição Sílabo. Lisboa.
- Chen, A. R. e Fink, S. L. (2003). *Comportamento Organizacional – Conceitos e Estudos de Casos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos humanos*, (7ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2003). *Gerenciando com as pessoas. Transformando o executivo em excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: ELSEVIER EDITORA Ltda.
- CHIAVENATO, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, (4. Ed). Rio de Janeiro: Manole.
- Da Silva F. (2009). *O modelo de Gestão de Pessoas e a Gestão Socioambiental nas organizações do Rio Grande do Sul*. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para a obtenção do título de Mestre em Administração, orientada pela Professora Doutora Elaine Di Diego Antunes, Retirada em 11 de Setembro de 2019 de <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/15832/000690824.pdf>.

- Dias, M. (2007). A Internacionalização e os factores de Competitividade: o caso Adira. (Dissertação de Mestrado), Porto: FEP.
- Dowling, P. e Welch, D. (2004). International human resource management (4th ed.). Londres: Thomson.
- DUTRA, J. S. (2002). Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. Atlas, Rio de Janeiro.
- Dutra, J. S. (2002). Gestão de pessoas de carreira. In FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). As pessoas na organização. São Paulo, Gente, 2001a.
- Duning, J. (1988). Trade, Location of Economic activity, and the Multinational Enterprise: A search for an eclectic approach". Explanation International Production, Unwin Hyman, London.
- Fernández-Aráoz, C. (2007), "Making people decisions in the new global environment," MIT Sloan Manag. Rev.
- Freire, C. (2011). Internacionalização de Empresas Brasileiras. Caso de O Boticário. Dissertação para obtenção do grau de Mestrado – Universidade Federal de Rio de Janeiro- UFRJ. Retirado em 10 de Outubro de 2019 de <https://docplayer.com.br/27335653-Internacionalizacao-de-empresas-brasileiras-o-caso-de-o-boticario.html>.
- Hymer, S. (1960/1976) - The international operations of national firms: a study of direct foreign investment - Cambridge, MA: MIT Press (Doctoral dissertation).
- Johanson, J. e Mattson, L. (1986). International marketing and internationalization **processes** – a network approach. In: Paliwoda, S.; Turnbull, P.W. (ed.) Research in international marketing. London: Croom Helm.

- Johanson, J. e Vahlne, J. (2017). The Uppsala model at 40 years. *Journal of international Business Studies*.
- Kulik, C. T. (2004), *Human resources for the non-HR*. Mahwah, NJ: Lawrence-Erlbaum.
- Koche, J. C. (2015). *Fundamentos da metodologia Científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa científica*. Ed 34. Petrópolis: Vozes,
- Lacombe (2005). *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lima, G. B; Carvalho, D. T. (2005). *Desafios Empresariais e Acadêmicos da Cooperação para Internacionalização: um olhar sobre os consórcios de exportação*. Workshop em Internacionalização de empresas, 2005. Rio de Janeiro.
- Lima R. (2011). VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia: Gestão Estratégica de Pessoas - uma Ferramenta Poderosa. Acedido em 14 de Setembro de 2020 em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/61914794.pdf>.
- Madhok, A., e Keyhani, M. (2012). *Acquisitions as entrepreneurship: asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies*. *Global Strategy Journal*.
- Marconi, M. A., e Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica* (7ª ed.). São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Maslow, A.H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*.
- Parsons E., *et al* (2006). *Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers*. *Journal of Retailing and Consumer Services*.

-
- Pinto B. (2017). Gestão Internacional de Recursos Humanos na PSP o perfil de competências do oficial de polícia expatriado. Acedido em 15 de Novembro de 2020 de <http://revistas.lis.ulsiada.pt/index.php/lpis/article/download/2510/2678>.
 - Pinto J. (2013). Gestão de Recursos Humanos; Motivações e incentivos. Estudo da orientação personalizada da aptidão física dos colaboradores da "Odlo" Portugal, Têxteis. Tese apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, orientada pelo Professor Doutor José Pedro Sarmento, Retirada em 11 de Setembro de 2019 de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/69705/2/23240.pdf>
 - Porter, M (1986). The strategic role of international marketing, Journal of Consumer Marketing de www.emeraldinsight.com/journal/jcm
 - Purcell, J. (2008). Strategy and Human Resource Management. 2a. ed. New York: Palgrave MacMillan.
 - Reis, F. L. (2018). Investigação Científica e Trabalhos académicos Guia Prático. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
 - Robbins, S.P. (2009). Fundamentos do comportamento organizacional. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
 - Priscila R. (2016). Fatores intrínsecos e extrínsecos relacionados à satisfação/insatisfação com o trabalho: um estudo de caso dos servidores da Secretaria de Estado da Fazenda do Governo de Santa Catarina - Brasil. Tese apresentada ao Departamento Ciências Económicas e das Organizações da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias para obtenção do grau de Mestre, orientada pelo Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa. Retirado em 11 de Setembro de 2019 de <https://recil.grupolusofona.pt/bitstream/10437/7601/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20PRISCILA%20ROSA.pdf>.

- Salem, M. B. (2013). Strategies and logics of internationalization. *International Journal of Business and Social Research*.
- Sanches J. (2016). Internalização das empresas Cabo-Verdianas. Tese apresentada ao Departamento de Ciências Económicas e das Organizações da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias para obtenção do grau de Mestre, orientada pelo Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa. Retirado em 11 de Setembro de 2019 de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/14101>.
- Serras P. (2014). A Influência dos Sistemas de Recompensas sobre a Satisfação no Trabalho. Tese apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para a obtenção do grau de mestre, orientada pela Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, Lisboa. Retirado em 15 d Novembro de 2019 de <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/5322/1/A%20influ%C3%Aancia%20dos%20sistemas%20de%20recompensas%20sobre%20a%20satisfa%C3%A7%C3%A3o%20no%20trabalho.pdf>.
- Soares M. (2016). O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Competitividade das Pequenas e Médias Empresas no Concelho de Lisboa. Tese apresentada ao departametro de Ciências Económicas e das Organizações da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia para a obtenção do grau de mestre, orientada pela Professora Doutora Maria Isabel Alves Duarte. Retirado em 15 de Novembro de 2019 de <https://core.ac.uk/download/pdf/84897618.pdf>.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha (4ª Ed.). Lisboa: Pactor, Lda.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006). Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas (6ª Ed.). Lidel: Lisboa.
- Spector, P. (2003). *Psicología nas Organizações*. São Paulo, Saraiva.

- Tavares, M. M. V. (2011). Gestão de pessoas: Novos rumos desta função nas organizações. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Teixeira, S. (2013). Gestão das organizações. Lisboa: Escolar Editora.
- Vroom, V., *et al* (1964). Work and motivation. Malabar: Robert E. Krieger Publishing Company, Inc.
- Zaharie, M. e Osoian, C. (2013). Job Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Organizations. Studia UBB, OEconomica.
- WYSE R. (2018). Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano. Acedido em 15 de Setembro de 2020 de <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/6227>.

Apêndice

Apêndice 1 (Plasfich, Lda): A gestão de pessoas face a Internacionalização: Fatores que motivam os indivíduos na prestação de serviços fora do país

Questionário de Aplicação

A elaboração deste questionário, destina-se ao desenvolvimento e finalização da dissertação do Mestrado em Gestão de empresas, aluna Karen Ayala da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, com o tema “A GESTÃO DE PESSOAS FACE A INTERNACIONALIZAÇÃO: Fatores que motivam os indivíduos na prestação de serviços fora do país”.

De acordo à escala de Likert, que explica o nível de concordância com uma afirmação, indique qual o seu nível de satisfação ou insatisfação na gestão de pessoas, face à internacionalização da Plasfich.

1. Dados pessoais:

1.1. Sexo:

☐ F ☐ M

1.2. Idade:

☐ 18 a 24 anos ☐ 39 a 46 anos
☐ 25 a 31 anos ☐ Mais de 46 anos
☐ 31 a 38 anos

1.3. Estado Civil:

☐ Solteiro ☐ Casado ☐ Viúvo ☐ Outros

1.4. Habilitações literárias

- ☐ Primario ☐ Secundario ☐ Licenciatura ☐ Pós-Graduação/Mestrado
☐ Doutorado

1.5. Antiguidade na empresa

- ☐ 1 a 2 anos ☐ 7 a 8 anos
☐ 3 a 4 anos ☐ Mais de 10 anos
☐ 5 a 6 anos)

1.6. Função atual

- ☐ Chefe de equipa
☐ Técnico de produção I
☐ Técnico de produção II
☐ Técnico de produção III

1.7. Último país Internacional em que trabalhou

- ☐ Espanha ☐ República Dominicana
☐ Itália ☐ Colômbia
☐ Lituânia ☐ Costa Rica
☐ Dinamarca

2. Formação

2.1. Considera que a formação recebida para trabalhar fora de Portugal, foi a mais adequada?

- ☐ Nada satisfeito ☐ Pouco satisfeito ☐ Satisfeito ☐ Muito Satisfeito

Se a resposta for “Nada satisfeito ou Pouco satisfeito” explique o que pode melhorar?

2.2. Teve algum tipo de formação no país para onde foi trabalhar? (Especifique como

☐ Nada satisfeito ☐ Pouco satisfeito ☐ Satisfeito ☐ Muito Satisfeito

3. Internacionalização do colaborador

3.1. Qual foi cargo/função exercida no último país em que trabalhou?

☐ Chefe de obra ☐ Reparação

☐ Operador de montagem

☐ Construção e Manutenção

3.2. Quanto tempo esteve nesse país?

☐ 1 a 2 meses

☐ 7 a 8 meses

☐ 3 a 4 meses

☐ Mais de 9 meses

☐ 5 a 6 meses

3.3. Considera que a formação obtida, serviu para desenvolver de uma forma mais eficaz o seu trabalho no país em que esteve? (Porquê?)

☐ Nada satisfeito ☐ Pouco satisfeito ☐ Satisfeito ☐ Muito Satisfeito

Se a resposta for “Nada satisfeito ou Pouco satisfeito” explique o que pode melhorar?

4. Integração dos colaboradores no país Internacional

4.1. Como era realizada a comunicação entre si e a empresa-mãe?

- ☐ Telefone ☐ Outros
☐ Skype
☐ Whatsapp

4.2. De quanto em quanto tempo era feita essa comunicação?

- ☐ Diaria ☐ Bimensal
☐ Semanal ☐ Outros
☐ Mensal

4.3. Considera que as suas necessidades pessoais e profissionais por parte da empresa, foram atendidas de forma eficaz, como também a gestão das mesmas?

- ☐ Nada satisfeito ☐ Pouco satisfeito ☐ Satisfeito ☐ Muito Satisfeito

(Explique)

--

4.4. Foi bem recebido pela empresa internacional e pelos colaboradores da mesma?

- ☐ Nada satisfeito ☐ Pouco satisfeito ☐ Satisfeito ☐ Muito Satisfeito

(Descreva as dificuldades que teve)

--

4.5. As condições de vida enquanto esteve a trabalhar fora (vivenda, alimentação, transporte, etc.), eram adequadas ou semelhantes às que tinha em Portugal?

() Nada satisfeito () Pouco satisfeito () Satisfeito () Muito Satisfeito

Se a resposta for “Nada satisfeito ou Pouco satisfeito” explique o que pode melhorar?

5. Incentivos/Recompensas

5.1. Teve algum tipo de recompensa durante o tempo em que esteve a trabalhar fora?

() Nada satisfeito () Pouco satisfeito () Satisfeito () Muito Satisfeito

Indique quais?

5.2. Teve algum membro da sua família consigo no país em que trabalhou?

() Nada satisfeito () Pouco satisfeito () Satisfeito () Muito Satisfeito

5.3. Quais os fatores principais que o motivaram a trabalhar fora do país (Portugal)?

() Monetários

() Aprender uma nova língua

() Progressão na carreira

() Subsídios/Prémios/Benefícios

() Conhecer outra cultura

5.4. Considera que trabalhar fora do país lhe permitiu obter uma melhor experiência tanto de vida (no pessoal) como de trabalho (quanto à progressão da sua carreira)?

() Nada satisfeito () Pouco satisfeito () Satisfeito () Muito Satisfeito

(Explique porquê?)

--

5.5. Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?

() Nada satisfeito () Pouco satisfeito () Satisfeito () Muito Satisfeito

6. Cultura

6.1. Teve dificuldades de comunicação, relativamente à língua em que falavam no país em que trabalhou?

() Nada satisfeito () Pouco satisfeito () Satisfeito () Muito Satisfeito

(Indique qual o tipo/medio que utilizou para comunicar?)

--

6.2. Teve dificuldades em adaptar-se à nova cultura a que foi inserido?

() Nada satisfeito () Pouco satisfeito () Satisfeito () Muito Satisfeito

(Indiques quais foram essas dificuldades e as medidas que tomou para se adaptar à nova cultura)

--

7. Indique a modo de sugestão, o que a empresa poderia melhorar quanto à gestão das pessoas antes, durante e depois da Internacionalização das mesmas.

--

Apêndice 2 (Empresa A): A gestão de pessoas face a Internacionalização: Fatores que motivam os indivíduos na prestação de serviços fora do país

Questionário de Aplicação

A elaboração deste questionário, destina-se ao desenvolvimento e finalização da dissertação do Mestrado em Gestão de empresas, aluna Karen Ayala da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, com o tema “A GESTÃO DE PESSOAS FACE A INTERNACIONALIZAÇÃO: Fatores que motivam os indivíduos na prestação de serviços fora do país”.

De acordo à escala de Likert, que explica o nível de concordância com uma afirmação, indique qual o seu nível de satisfação ou insatisfação na gestão de pessoas, face à internacionalização da Plasfich.

1. Dados pessoais:

1.1. Sexo:

☐ Femenino ☐ Masculino

1.2. Idade:

☐ 18 a 24 anos ☐ 39 a 46 anos
☐ 25 a 31 anos ☐ Mais de 46 anos
☐ 31 a 38 anos

1.3. Estado Civil:

☐ Solteiro ☐ Casado ☐ Viúvo ☐ Outros

1.4. Habilitações literárias

☐ Primario ☐ Secundario ☐ Licenciatura ☐ Pós-Graduação/Mestrado
☐ Doutorado

1.5. Antiguidade na empresa

- ☐ 1 a 2 anos ☐ 7 a 8 anos
☐ 3 a 4 anos ☐ Mais de 10 anos
☐ 5 a 6 anos)

1.6. Função atual

- ☐ Supervisor
☐ Customer Service Representative
☐ Trainee
☐ Quality Analyst

1.7. Último país Internacional em que trabalhou

- ☐ Espanha
☐ Portugal
☐ França
☐ Holanda

2. Formação

2.1. Considera que a formação recebida para trabalhar fora de Portugal, foi a mais adequada?

- ☐ Nada satisfeito ☐ Pouco satisfeito ☐ Satisfeito ☐ Muito Satisfeito

2.2. Teve algum tipo de formação no país para onde foi trabalhar?

- ☐ Sim ☐ Não ☐ Talvez

3. Internacionalização do colaborador

R/

3.2. Quanto tempo esteve nesse país?

- ☐ 1 a 2 anos ☐ 7 a 8 anos
☐ 3 a 4 anos ☐ Mais de 9 anos
☐ 5 a 6 anos

3.3. Considera que a formação obtida, serviu para desenvolver de uma forma mais eficaz o seu trabalho no país em que esteve? (Porquê?)

- ☐ Sim ☐ Não ☐ Talvez

4. Integração dos colaboradores no país Internacional

4.1. Como era realizada a comunicação entre si e a empresa-mãe?

- ☐ Telefone
☐ Skype
☐ Whatsapp
☐ Outros

4.2. De quanto em quanto tempo era feita essa comunicação?

- ☐ Diária ☐ Semestral
☐ Semanal ☐ Outros
☐ Mensal

4.3. Considera que as suas necessidades pessoais e profissionais por parte da empresa, foram atendidas de forma eficaz, como também a gestão das mesmas?

☐ Nada satisfeito ☐ Pouco satisfeito ☐ Satisfeito ☐ Muito Satisfeito

4.4. Foi bem recebido pela empresa internacional e pelos colaboradores da mesma?

☐ Nada satisfeito ☐ Pouco satisfeito ☐ Satisfeito ☐ Muito Satisfeito

4.5. As condições de vida enquanto estive a trabalhar fora (vivenda, alimentação, transporte, etc.), eram adequadas ou semelhantes às que tinha em Portugal?

☐ Nada satisfeito ☐ Pouco satisfeito ☐ Satisfeito ☐ Muito Satisfeito

5. Incentivos/Recompensas

5.1. Teve algum tipo de recompensa durante o tempo em que estive a trabalhar fora?

☐ Sim ☐ Não ☐ Talvez

5.3. Quais os fatores principais que o motivaram a trabalhar fora do país (Portugal)?

☐ Monetários

☐ Aprender uma nova língua

☐ Progressão na carreira

☐ Subsídios/Prémios/Benefícios

☐ Conhecer outra cultura

5.4. Considera que trabalhar fora do país lhe permitiu obter uma melhor experiência tanto de vida (no pessoal) como de trabalho (quanto à progressão da sua carreira)?

☐ Nada satisfeito ☐ Pouco satisfeito ☐ Satisfeito ☐ Muito Satisfeito

5.5. Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?

☐ Nada satisfeito ☐ Pouco satisfeito ☐ Satisfeito ☐ Muito Satisfeito

6. Cultura

6.1. Teve dificuldades de comunicação, relativamente à língua em que falavam no país em que trabalhou?

☐ Sim ☐ Não ☐ Talvez

6.2. Teve dificuldades em adaptar-se à nova cultura a que foi inserido?

☐ Sim ☐ Não ☐ Talvez

7. Indique a modo de sugestão, o que a empresa poderia melhorar quanto à gestão das pessoas antes, durante e depois da Internacionalização das mesmas.