

**BRUNO MIGUEL DUARTE GUEDES**

**STRESSE EM EXPATRIADOS  
– TRANSPOR AS FRONTEIRAS DE SI –**

**Orientadora: Ana Luísa Loureiro**

**Co-Orientador: Fernando Branco**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Faculdade de Psicologia**

**Lisboa**

**2012**

**BRUNO MIGUEL DUARTE GUEDES**

**STRESSE EM EXPATRIADOS  
– TRANSPOR AS FRONTEIRAS DE SI –**

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia do Trabalho em Contextos Internacionais e Interculturais conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Orientadora: Doutora Ana Luísa Loureiro

Co-Orientador: Doutor Fernando Branco

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Faculdade de Psicologia**

**Lisboa**

**2012**

Aprende o mais simples! Pra aqueles  
    Cujo tempo chegou  
    Nunca é tarde de mais!  
Aprende o abc, não chega, mas  
Aprende-o! E não te enfades!  
Começa! Tens de saber tudo!  
    Tens de tomar a chefia!

    Aprende, homem do asilo!  
    Aprende, homem na prisão!  
Aprende, mulher na cozinha!  
    Aprende, sexagenária!  
    Tens de tomar a chefia!

Frequenta a escola, homem sem casa!  
    Arranja saber, homem com frio!  
Faminto, pega no livro: é uma arma.  
    Tens de tomar a chefia.

    Não te acanhes de perguntar, companheiro!  
Não deixes que te metam patranhas na cabeça:  
    Vê c'os teus próprios olhos!  
    O que tu mesmo não sabes  
        Não o sabes.  
    Verifica a conta:  
    És tu que a pagas.  
    Põe o dedo em cada parcela,  
Pergunta: Como aparece isto aqui?  
    Tens de tomar a chefia.

*Bertold Brecht*

## **Agradecimentos**

Embora uma tese seja, pela sua finalidade académica, um trabalho individual, há contributos de natureza diversa que não podem e nem devem deixar de ser realçados. Por essa razão, desejo expressar os meus sinceros agradecimentos:

Em primeiro lugar, à minha orientadora, investigadora e Professora Dr.<sup>a</sup> Ana Luísa Loureiro, pela orientação, sapiência, aprendizagem, exigência, atenção, tranquilização, ajuda e disponibilidade em cada momento, assim como pelas críticas, correções e sugestões relevantes feitas durante a orientação.

Ao Professor Dr. Fernando Branco, meu Co-Orientador, pela competência científica e pela ajuda e disponibilidade demonstrada durante o tratamento estatístico.

Ao Professor Dr. José Luís Nascimento, pelo apoio moral dado, pela sua simpatia e disponibilidade em responder-me, bem como pela impagável cooperação ao ter-me concedido mais informação sobre o estudo de expatriação do Dr. Pedro Bettencourt da Camara.

À Dr.<sup>a</sup> Maria da Conceição Couvaneiro, pela preciosa disponibilidade em ajudar-me com todos os procedimentos administrativos necessários em cada fase, como na obtenção de respostas ao meu estudo em Luanda.

À Dr.<sup>a</sup> Fátima Gameiro, pela sua disponibilidade e pelo inestimável apoio demonstrado na fase de distribuição de questionários, que em muito contribuíram para a execução desta tese.

À Dr.<sup>a</sup> Fernanda Pereira, por ter apoiado este trabalho indicando algumas das importantes fontes de informação, cujo apoio durante a fase de recolha bibliográfica me permitiu arrecadar um manancial de informação que em muito contribuiu para a execução da tese.

A todos os inquiridos pela ajuda na obtenção de dados importantes para a análise (não é propriamente a coisa mais apetecível de se fazer responder a um questionário!).

À minha família, principalmente aos meus pais pela valiosa paciência e compreensão em me ouvirem a lamentar e em me darem confiança quando esta me faltou por força das circunstâncias reveladas ao longo destes meses.

Aos meus amigos e colegas, em especial ao João Araújo, Sofia Miranda, Tiago Lopes, Francisca Macedo, Sónia Marques, Gonçalo Antunes, Ricardo Gomes por lerem a versão final e pelas palavras de força e motivação, a todos pela compreensão em estar ausente da atividade social por uma temporada e constante disposição para ajudar no que precisei.

À minha namorada, que sempre me estimula a crescer científica e pessoalmente, pelas inúmeras trocas de impressões, correções e comentários ao trabalho.

A todos os Professores do Mestrado pela forma como nos inculcaram a formação necessária que nos torna mais capazes de trabalhar com mais sucesso enquanto Psicólogos, a sermos mais rigorosos com nós próprios e mais responsáveis na nossa vida, sem nunca poder esquecer que é necessário uma visão cada vez mais abrangente dos problemas, face à onda da globalização em que vivemos.

A todos os colegas do Mestrado pela camaradagem sempre demonstrada, entendimento geral e partilha das mesmas preocupações e alegrias em cada um dos passos que fomos dando ao longo do curso. Muitos são agora pessoas que posso afirmar que farão sempre parte do meu grupo de amigos esteja onde estiver, estejam onde estiverem.

Um profundo bem-haja, a todas as outras pessoas que me foram apoiando, estimulando e «aturando» ao longo deste percurso.

## Resumo

Esta investigação teve como objetivo avaliar a perceção da Qualidade de Vida nas suas várias dimensões, e como esta pode estar associada à Satisfação no Trabalho. Pretende-se avaliar ainda a relação entre Stresse e a Satisfação no Trabalho, assim como a relação entre perceção do trabalho em contexto de expatriação e a satisfação no trabalho.

Na recolha dos dados na plataforma *on-line Qualtrics* obtivemos 101 questionários válidos.

O questionário é constituído pelas seguintes escalas: a WHOQOL-Bref, a 23 QVS de Vaz Serra (2000a), cinco itens da escala de satisfação do trabalho de Lima e colaboradores (1994), e o questionário de expatriados de Camara (2011).

Os resultados permitiram concluir que a satisfação com a expatriação apresenta uma relação positiva com a qualidade de vida, assim como também é positiva a relação da satisfação com a perceção do contexto de expatriação. Encontra-se também uma relação negativa da satisfação com o stresse.

Com base nos resultados obtidos concluiu-se que a satisfação no trabalho com um processo de expatriação no ponto de vista de quem é o expatriado, depende de vários elementos combinados, sendo, todavia, a maior responsabilidade deste processo atribuída à qualidade de vida.

**PALAVRAS-CHAVE:** qualidade de vida; satisfação no trabalho; stresse; expatriação

### **Abstract**

This study aimed to evaluate the perception of quality of life in its various dimensions, and how this can be associated with job satisfaction. It aims also to evaluate the relationship between stress and job satisfaction and to assess the relationship between perception of work in the context of expatriation and job satisfaction.

In collecting data on the *on-line Qualtrics* platform we obtained 101 valid questionnaires. The questionnaire consists of the following scales: the WHOQOL-Bref, 23 QVS - Vaz Serra (2000), five items from the scale of job satisfaction - Lima and collaborators (1994) and the expatriates questionnaire from Camara (2011).

The results showed that satisfaction with expatriation presents a positive relationship with quality of life, as well as a positive relationship of satisfaction with the perception of the context of expatriation. It also finds a negative relationship of satisfaction with stress.

Based on the results obtained, it was concluded that from the point of view of the expatriate, job satisfaction with a process of expatriation depends on various elements combined, the main responsibility of this process being, nonetheless, attributed to quality of life.

**KEYWORDS: quality of life; job satisfaction; stress; expatriation**

## Índice de Siglas

<b>AVD's</b>	Atividades de vida diárias
<b>CEO</b>	<i>Chief Executive Officer</i>
<b>DCC</b>	Doença Cardíaca Coronária
<b>DIRH</b>	Departamento Internacional de Recursos Humanos
<b>DRH</b>	Direção de Recursos Humanos
<b>D.S.M.</b>	<i>Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders of de American Psychiatric Associations</i>
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>FMI</b>	Fundo Monetário Internacional
<b>GIRH</b>	Gestão Internacional de Recursos Humanos
<b>GMAC</b>	<i>Graduate Management Admission Council</i>
<b>GRH</b>	Gestão de Recursos Humanos
<b>I&amp;D</b>	Investigação e Desenvolvimento
<b>OMS</b>	Organização Mundial de Saúde
<b>PALOP</b>	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
<b>QV</b>	Qualidade de Vida
<b>QVT</b>	Qualidade de Vida no Trabalho
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>S.G.A.</b>	Síndrome Geral de Adaptação
<b>ST</b>	Satisfação no Trabalho
<b>STAR</b>	Situação/Tarefa/Ação/Resultado
<b>WHO</b>	<i>World Health Organization</i>
<b>WHOQOL – 100</b>	Escala Completa Desenvolvida pela Organização Mundial de Saúde
<b>WHOQOL – Bref</b>	Escala Abreviada Desenvolvida pela Organização Mundial de Saúde
<b>23 QVS</b>	23 Questões de Vulnerabilidade ao Stresse

## Índice

<b>Introdução</b>	13
<b>Capítulo 1 – Qualidade de Vida</b>	15
1.1. Definição do Conceito de Qualidade de Vida	15
1.2. Abordagem conceptual	16
1.2.1. Perspetiva Cultural	18
1.2.2. Perspetiva Psicológica	19
1.3. Avaliação da Qualidade de Vida	20
1.4. As consequências da Qualidade de Vida nos Comportamentos Organizacionais	22
<b>Capítulo 2 – Stresse</b>	24
2.1. Definição do Conceito de Stresse	24
2.2. Modelos Gerais de Stresse	25
2.3. Stresse Profissional	26
2.4. Fatores e Variáveis que Influenciam o Processo de Stresse	28
2.5. Fatores Organizacionais	31
2.6. Consequências do Stresse	36
2.7. Consequências Organizacionais	37
<b>Capítulo 3 – Satisfação no Trabalho</b>	39
3.1. Definição do Conceito de Satisfação no Trabalho	39
3.2. Causas e Consequências	42
3.3. Teorias e Modelos sobre a Satisfação no Trabalho	44
<b>Capítulo 4 – Expatriação</b>	49
4.1. Globalização	49
4.2. A Expatriação	50
4.3. O Processo de Seleção do Expatriado	52
4.4. O Perfil de Competências Específicas do Expatriado	53
4.5. Avaliação de candidatos à Expatriação	54
4.6. Preparação da Expatriação	55
4.7. Acompanhamento do Repatriado	57
4.8. O insucesso na Expatriação	58
4.9. As Melhores práticas internacionais para evitar o insucesso na	59

Expatriação	
4.10. Qualidade de Vida, Stresse e Satisfação no Trabalho em contexto de Expatriação	60
<b>Objetivo e Hipóteses</b>	65
<b>Capítulo 5 – Método</b>	66
5.1. Participantes	66
5.2. Instrumentos	66
5.3. Procedimento	69
<b>Capítulo 6 – Resultados</b>	71
<b>Capítulo 7 – Discussão</b>	74
<b>Conclusão</b>	80
<b>Referências</b>	83
<b>Apêndices</b>	I
Apêndice I	II
Apêndice II	V
Apêndice III	VI
<b>Anexos</b>	XX
Anexo I	XXI
Anexo II	XXII
Anexo III	XXIII
Anexo IV	XXIV

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b>	Caracterização Sócio Demográfica da Amostra.	II
<b>Tabela 2</b>	Caracterização Sócio Demográfica da Amostra Relativamente ao País em Expatriação.	IV
<b>Tabela 3</b>	Médias, Desvio-Padrão, Correlações.	71
<b>Tabela 4</b>	Efeito Preditor das variáveis stresse, qualidade meio ambiente, qualidade físico, qualidade relações sociais e qualidade psicológico.	72

### Índice de Figuras e Quadros

<b>Figura 1</b>	Modelo de Hackman e Oldham, (1975).	XXI
<b>Figura 2</b>	Qualidade de Vida, Expatriação, Stresse e Satisfação no Trabalho.	73
<b>Quadro 1</b>	Exemplo de perguntas destinadas a avaliar a perspetiva pessoal e familiar de um candidato à expatriação.	XXII
<b>Quadro 2</b>	Exemplo de perguntas a colocar na entrevista, usando a metodologia STAR.	XXII
<b>Quadro 3</b>	Menções obrigatórias no contrato.	XXIII
<b>Quadro 4</b>	Várias modalidades de apoio à inserção da família do expatriado.	XXIV
<b>Quadro 5</b>	Conteúdo-tipo de um <i>dossiê</i> de apoio, a facultar antes da partida do expatriado.	XXIV

## Introdução

De acordo com Chris Brewster (2007), nos últimos anos a globalização transformou-se numa questão popular. Esta popularidade, originou um grande impacto nas práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos.

Para Brewster (2007), a adesão à União Europeia modificou notavelmente o universo dos negócios em Portugal, modificando e adaptando a economia do país.

O crescente movimento de globalização, fusões e aquisições, alianças estratégicas e *joint ventures* das empresas transnacionais e multinacionais tem originado um aumento da mobilidade, no número de executivos a viver e a trabalhar num país estrangeiro, denominados expatriados (Shephard, 1996).

Segundo Shephard (1996), expatriado é todo e qualquer indivíduo que não é cidadão do país no qual está destacado para trabalhar. De facto Hornby (1979) e Certo (1997), salientam que em conformidade com o *English – Reader's Dictionary*, a condição de expatriado é definida como um sujeito que é membro de uma organização multinacional, que vive e trabalha num país no qual não tem cidadania.

Gestoso (2011), evidencia que a abordagem atual do mundo das organizações tem de ter em conta a diversidade cultural e, naturalmente, a migração laboral. Neste contexto, analisar a envolvente da expatriação é estabelecer melhores ajustamentos e normas de atuação para adaptar e acoplar aos profissionais de diversos países e, portanto, provocar uma evolução integrada no seio das empresas. Diante deste panorama Camara (2008, 2011), refere ser um progresso conseguir a aceitação conceptual de que a expatriação é uma referência central e atual no mundo da gestão das mudanças sociais, culturais e organizacionais.

No mundo atual em que vivemos, o fenómeno expatriação, tem cada vez mais um papel preponderante na vida dos cidadãos, organizações e sociedades em todo o mundo.

Partindo do tema Stresse em Expatriados «Transpor as fronteiras de si», o presente estudo teve como principal objetivo conhecer os elementos que influenciam a satisfação do expatriado, tendo em conta as perspectivas de: satisfação no trabalho, qualidade de vida e o stresse.

Efetou-se assim, um estudo em que foi questionado um grupo de expatriados, com base num questionário *on-line*, realizando-se uma análise quantitativa dos dados recolhidos.

É de salientar que tema *in foco* da expatriação tem sido investigado por autores de diversas nacionalidades, em épocas distintas e sob perspectivas desiguais. Porém, o assunto

referente à expatriação continua pouco explorado. Ao realizarmos este trabalho, pretendemos ter uma noção concreta do conceito de satisfação, que interessa ao expatriado, algo que pode parecer e é um pouco subjetivo mas que nem por isso é impossível de quantificar.

Os resultados deste trabalho possibilitaram concluir que, aparentemente, a satisfação com expatriação apresenta resultados positivos com a qualidade de vida nas suas quatro dimensões assim como também é positiva a satisfação no que diz respeito a três dimensões da expatriação. Apenas existe uma correlação negativa da satisfação com o stresse.

Com base nos resultados obtidos, concluiu-se que a satisfação no trabalho com um processo de expatriação no ponto de vista de quem é o expatriado, depende de vários elementos combinados, sendo, todavia, a maior responsabilidade deste processo atribuída à qualidade de vida.

Relativamente a este trabalho, os resultados obtidos, ajudam de certo modo a que as empresas conheçam, efetivamente, o que é que satisfará os seus colaboradores aquando estes são convidados a realizar as suas tarefas laborais numa filial da empresa, particularmente, num país diferente.

Desta forma, conhecendo na realidade o que satisfaz os candidatos à expatriação, torna-se mais fácil e evidente para a organização, ir ao encontro das reais pretensões, interesses e desejos, bem como, conseguir a redução das desvantagens, geralmente, relacionadas às más experiências de expatriação.

O estudo tem como objetivos específicos:

Avaliar a perceção da Qualidade de Vida nas suas várias dimensões, e como esta pode estar associada à Satisfação no Trabalho.

Avaliar a relação entre Stresse e a Satisfação no Trabalho.

Avaliar a relação entre perceção do trabalho em contexto de expatriação e a satisfação no trabalho.

Considerando a revisão de literatura feita, espera-se para o estudo as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Espera-se que a Qualidade de Vida nas suas várias dimensões, esteja associada positivamente à Satisfação no Trabalho.

Hipótese 2: Espera-se que exista uma correlação negativa entre o Stresse e a Satisfação no Trabalho.

Hipótese 3: Espera-se que a Expatriação nas suas várias dimensões, esteja associada positivamente à Satisfação no Trabalho.

## Capítulo 1 – Qualidade de Vida

### 1.1. Definição do Conceito de Qualidade de Vida

O conceito de qualidade de vida é estudado na investigação científica em diversas áreas como a economia, a enfermagem, a educação, a sociologia e a psicologia entre outras.

Este por sua vez é ambíguo, complexo e diverge de cultura para cultura, de época para época, de sujeito para sujeito e até num mesmo sujeito se altera com o passar do tempo. A qualidade de vida está, assim, interligada diretamente com a perceção que cada um tem de si próprio e dos outros, do mundo que o circunda, e pode ser calculada mediante critérios adequados, tais como, a formação de base, a atividade profissional, a educação, as aptidões adquiridas, a resiliência pessoal, o otimismo, as indispensabilidades pessoais e a saúde. Estes critérios são valorizados de forma distinta por cada sujeito conforme as circunstâncias: psicológicas; físicas; culturais; sociais; económicas e espirituais em que este se encontra, o que conduziu a que diversos autores, se tenham interessado a desenvolverem escalas de avaliação de qualidade de vida específicas (Leal, 2008).

Contudo, o uso no nosso dia-a-dia, como também o interesse pela avaliação sistemática e científica do mesmo é, ainda relativamente recente (Venâncio, 2005).

Os autores, Wood-Dauphinee e Kuchler (1992), asseguram que a designação de qualidade de vida foi referida pela primeira vez, em meados dos anos 20, por Pigou no encadeamento das condições de trabalho e dos seus efeitos no bem-estar dos trabalhadores, tendo porém desaparecido até à segunda metade do século XX.

Ao longo do tempo, o termo ampliou-se *“para significar, além do crescimento económico, o desenvolvimento social (saúde, educação, habitação, transporte, lazer, trabalho e crescimento individual)”* (Idem, 2000, p.19). Porém, no surgimento da segunda metade do século XX, os termos como “satisfação com a vida”, “felicidade”, “bem-estar”, “liberdade de escolha”, “prosperidade” e “realização pessoal” começam a emergir na literatura como designação para “Qualidade de vida”, o que complica a delimitação científica do conceito (Canavarro *et al.*, 2006).

Por sua vez Frisch (2000), considera que o momento de viragem da conceptualização de qualidade de vida (QV) surgiu nos anos 60 quando os políticos inseriram a expressão nos seus discursos. Em 1964, o presidente dos EUA, Lyndon Johnson declarou que “...os

*objectivos (da população) não podem ser medidos através do balanço dos bancos. Eles só podem ser pela qualidade de vida que as pessoas têm”* (Bech, 1993, p.1).

Para Venâncio (2005), o exponencial aumento de popularidade do conceito, conduziu a uma nova necessidade, a de se, pesquisar e criar diferentes medidas para avaliar a qualidade de vida.

A união do termo qualidade de vida, ao estado de saúde, proveio da clássica definição de saúde da *World Health Organization* (WHO) (1948) como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não simplesmente como ausência de doença”. Surge, então, a qualidade de vida associada, ao campo da medicina.

A noção de qualidade de vida, ainda não é homogénea. Para Pais Ribeiro (2002, 2004), estamos ainda longe: a) de chegar a uma definição clara do conceito; b) de identificar os componentes essenciais de QV; c) de diferenciar a QV propriamente dita daquilo que a determina; d) de possuir instrumentos consensuais que a avaliem.

## **1.2. Abordagem conceptual**

Para as atuais sociedades, a utilização do conceito qualidade de vida, é parte integrante da linguagem diária do homem comum, tornando-se assim popular, tanto para especialistas como para os mais leigos (Pais Ribeiro, 2001).

Toda esta popularidade e conseqüente generalização do termo, converteu-se num sério obstáculo à sua discussão científica, como assegura MaGuire (1991, p.13), “todos têm a sua própria ideia do que é a qualidade de vida, e é nisso que reside o problema”. Por sua vez, Hermann (1993), relembra que, o que se sucede com o conceito de qualidade de vida, já acontecera também, com o conceito de inteligência.

Com a intenção de explicar toda esta relatividade no uso deste conceito os autores Minayo, Hartz e Buss (2000), indicam-nos três razões. A primeira está ligada com questões situacionais e históricas, onde uma sociedade específica, em determinado momento do seu crescimento tecnológico, económico e social, detém um índice de qualidade de vida divergente da mesma sociedade noutra momento histórico. A segunda razão pode-se dizer, que é decifrada culturalmente pelas necessidades e valores, que são construídos e hierarquizados pelos povos ao longo do tempo de uma forma diferenciada, revelando não só, a sua tradição mas também a sua cultura. A terceira razão, por seu lado, associa-se às estratificações ou classes sociais.

De facto são variados os investigadores, que têm dedicado o seu tempo ao constructo do conceito de qualidade de vida. De acordo com Couvreur (2001), embora exista alguma discussão nas suas abordagens, descobrem-se, todavia, muitos sinais em comum.

Para Pimentel (2003), efetivamente, não há uma definição, que se possa dizer, clara do conceito de qualidade de vida, o que desde logo, levanta um problema filosófico e epistemológico, devido à existência de inúmeras propostas de definição. É de salientar o trabalho de Gill e Feinstein (1994), que através da exploração de 75 artigos científicos, escolhidos aleatoriamente, que usavam instrumentos para avaliar a qualidade de vida, constataram que na realidade, em muito poucos, se experimentava interpretar o que se compreendia efetivamente por qualidade de vida.

Diante este panorama Couvreur (2001, p.133), acrescenta que *“embora existam numerosas definições de qualidade de vida, um grande número dessas definições é inadequado porque não tem em conta senão um número limitado dos fatores que constituem o conjunto desse conceito”*.

Seguidamente é feita alusão a algumas definições já construídas acerca do conceito de qualidade de vida, revelando alguns dos pontos concordantes entre as mesmas.

Uma das referências mais antiga e mais idêntica com uma definição de qualidade de vida é de Aristóteles (384-322 a.C.) que escreveu:

"Quer a pessoa mais modesta ou a mais refinada...entende 'vida boa' ou 'estar bem' como a mesma coisa que 'estar feliz'. Mas o que é entendido como felicidade é discutível...uns dizem uma coisa e outros outra e a mesma pessoa diz coisas diferentes em tempos diferentes: quando está doente pensa que a saúde é a felicidade; quando está pobre felicidade é a riqueza" (Fayers apud Pimentel, 2003, p.26).

Segundo Santos (2007), por vezes o conceito de qualidade de vida têm como sinónimo o conceito de felicidade. Por sua vez, Veenhoven (1996), realça que a felicidade é indubitavelmente influenciada pelas experiências do sujeito ao longo da sua vida, quer sejam elas positivas, ou negativas. Já Tatarkiewicz *apud* Hanestad (1993), assegura que a felicidade é uma espécie de satisfação que pode englobar dimensões afetivas e cognitivas.

Perante as diferenças existentes relativamente ao conceito de qualidade de vida, a Organização Mundial de Saúde (OMS), (Whoqol Group, 1993, p.153) define-a como a

“perceção do indivíduo da sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais se insere e em relação com os seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. É um amplo conceito de classificação, afetado de um modo complexo pela saúde física do indivíduo, estado psicológico, relações sociais, nível de independência e pelas suas relações com as características mais relevantes do seu meio ambiente.”

A qualidade de vida compreende, assim, concomitantemente aspetos objetivos e subjetivos (Couvreur, 2001). Os aspetos objetivos abrangem a funcionalidade e competência cognitiva, a interação do indivíduo com o meio, enquanto os aspetos subjetivos baseiam-se na perceção da satisfação necessidades pessoais e daquilo que não lhe é recusado nos momentos propícios à sua realização e felicidade (Idem). De acordo com Orley (1994), e Amir (1994), a qualidade de vida, mostra-se através da perceção dos indivíduos, da sua postura de vida, no contexto da cultura e sistemas de valores onde estão inseridos, assim como a relação com as suas expectativas, os seus objetivos, interesses e padrões de vida. Ferrans e Powers (1985) afirmam, que a qualidade de vida é uma sensação de bem-estar pessoal, que provém da satisfação ou insatisfação, com áreas da vida do quotidiano que são importantes para o indivíduo.

Relativamente a características, Calman (1984), chama-nos atenção, que a qualidade de vida, só poder ser medida e descrita, em termos individuais e está dependente do estilo de vida atual, das experiências passadas, das esperanças, dos sonhos e ambições.

Ferrans e Powers (1993, p.575) corroboram, argumentando que “...os valores culturais, étnicos e religiosos determinam o modo de julgar a qualidade de vida...pessoas diferentes têm valores diferentes, o que contribui para as diferenças nas formas de conceber e medir a qualidade de vida”. De acordo com os mesmos autores, sabe-se também que a subjetividade do conceito não se relaciona apenas com o sistema de valores de cada indivíduo, mas também com os interesses, expectativas, experiências prévias e circunstâncias que o rodeiam.

Perante esta série de reflexões, constatamos que o conceito de qualidade de vida, desenvolveu-se ao longo do tempo, tornando-se progressivamente mais complexo, e avaliado em diferentes perspetivas: biológica, cultural, económica e psicológica.

### 1.2.1. *Perspetiva Cultural*

O que é encarado como boa qualidade de vida, num determinado período de tempo, vai-se modificando à medida que, a saúde e a habitação se desenvolvem, a tecnologia e a ciência avançam, o poder económico melhora e os conhecimentos sobre caridade e humildade se aperfeiçoam. Desta forma, o que era relativamente há alguns anos, encarado de uma forma unânime, como boa qualidade de vida, atualmente poderá já não o ser, como refere Cabral (1992, p.15), “*As necessidades dos consumidores envolvem de forma natural, com uma*

*dimensão histórica e cultural, fazendo com que aquilo que há anos atrás era considerado como um nível de vida aceitável já não o ser hoje.*” Neste âmbito, qualidade de vida afigura-se como um conceito moderno e em constante evolução.

Dentro desta perspetiva cultural surge a qualidade de vida, associada à educação na infância, onde os pais tem um papel preponderante, ao transmitirem aos filhos, certos hábitos e valores próprios inerentes ao meio cultural que os rodeia (exemplo: tipo de vestuário e modo de o usar, tipo de alimentação, relacionamento social, hábitos religiosos, etc), esta realidade vai influenciar a personalidade individual da criança, que, quando adulta, naturalmente adotará estilos de vida em tudo semelhantes aos dos seus progenitores. Se no entanto, acontecer uma mudança de país, poderá dar-se uma aculturação, e neste caso o que se preconiza no novo país como qualidade de vida a nível cultural, será o impulso para a adaptação (Leal, 2008).

### 1.2.2. *Perspetiva Psicológica*

No que se refere à perspetiva psicológica, a qualidade de vida, é inquestionavelmente dependente na sua totalidade da personalidade de cada sujeito. Tal como nas anteriores perspetivas, o processo de definição mostra-se de extrema complexidade, devido à constante falta de concordância entre autores, sobre o seu significado e ao uso de diferentes termos, que apesar de não definirem a qualidade de vida, sob perspetiva psicológica, indicam, para essa direção. Como, é o caso da felicidade e satisfação com a vida, estado de ânimo.

Na perspetiva psicológica, qualidade de vida é consideração pelo seu semelhante, é autoestima, é saber superar as contrariedades da vida conservando o estabilidade mental, é ser-se sábio para usufruir os momentos de felicidade no dia-a-dia, é ter boas expectativas em relação ao futuro, é saber conservar relações sociais, é auxiliar o próximo, é ser fiel a si próprio, e gostar da vida, é ser ético. O termo qualidade de vida encontra-se, assim, dependente do sujeito, e da sua interação com os outros e com a sociedade. Neste âmbito, para a OMS (1995, p.4) a *“a qualidade de vida é a percepção que o indivíduo tem da sua posição na vida, no contexto da cultura e do sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações.”* De acordo com Leal (2008), mesmo tendo em consideração, que esta definição engloba alguns critérios, de avaliação de qualidade de vida a nível psicológico, relacionados com a percepção do sujeito, (por exemplo: engloba a sua percepção em relação aos seus recursos financeiros; ou em relação à sua segurança; ou aos

seus tempos livres...) não é por si só suficientemente abrangente para englobar outros critérios relacionados com o verbo ser; ter, ou estar (por exemplo: ser otimista; ter recursos financeiros suficientes; estar bem na sua profissão).

As normas para avaliar qualidade de vida a nível psicológico são, por exemplo, os relacionados com imagem corporal, a atividade profissional, a capacidade para realizar atividades de vida diárias (AVD's), a mobilidade, a capacidade para manter relações com os outros, a saúde e os aspetos que cada um considera contribuir para a sua felicidade.

Ponderando sobre a definição de qualidade de vida a nível psicológico, consideramos que esta é indispensável no encadeamento de reflexão bioética na medida, em que intervém com solicitude no que concerne à possível falta de respeito pela definição pessoa de qualidade de vida na perspetiva psicológica de cada sujeito. Cada sujeito tem a sua própria personalidade, a sua identidade e a sua definição singular de qualidade de vida na perspetiva psicológica (WHOQOL, 1995).

É de reconhecer, que, para se refletir sobre a qualidade de vida é necessário ter em ponderação as diversas perspetivas existentes, assim como os variados critérios mas não é tudo, porque equiparar simplesmente a qualidade de vida, de sujeitos pertencentes à mesma cultura ou não, torna-se necessário avaliá-la. Para tal, criaram-se os instrumentos de avaliação de qualidade de vida. Estes instrumentos permitem que o indivíduo realize uma introspeção e avalie a sua própria qualidade de vida (Leal, 2008).

### **1.3. A Avaliação da Qualidade de Vida**

Como já fora referido, o conceito de qualidade de vida, é um constructo complexo, não existindo na atualidade um modo único nem perfeito de a medir (Venâncio, 2005). Desde há muito tempo, que o conceito de qualidade de vida tem vindo a originar, o contínuo desenvolvimento de instrumentos adequados para a avaliação, de parâmetros mais subjetivos da saúde das populações. Atualmente, pela utilização de questionários ou outros instrumentos de avaliação, é relativamente fácil definir o que pode melhorar ou prejudicar a qualidade de vida, o que permite uma atuação por parte dos profissionais se for necessário (Ciconelli & Duarte citado por Diniz & Shor, 2006).

De acordo com Duro (2009), foi nos anos 70 que emergiram na literatura, os primeiros instrumentos desenvolvidos com o intuito de medir a qualidade de vida, desde então vem-se assistindo a considerável evolução dos mesmos. De uma forma geral, estes

instrumentos consistem em questionários que medem a auto valorização, sentimentos, comportamento, através de um questionário autoaplicável ou de uma entrevista, e exigem ao responsável pela aplicação, ter bons conhecimentos, no que concerne às capacidades e limitações funcionais do sujeito (Idem).

Quanto às características do constructo de qualidade de vida, podemos referir que, de um modo geral é aceite que a qualidade de vida contém as seguintes propriedades: é uma variável assente na perceção pessoal; é subjetiva (*soft*), ou seja, baseia-se em aspetos imateriais; é multifatorial ou seja, o seu estudo deve considerar várias dimensões; varia com o tempo.

Para Leventhal e Colman (1997), como consequência de uma definição muito vasta, de qualidade de vida, a criação de escalas que a avaliam, usualmente não diferenciam entre os possíveis determinantes de qualidade de vida e a qualidade de vida *per se*. Por outras palavras, é imprescindível elucidar, não só o que se compreende por qualidade de vida, mas igualmente o que ajuda a obtê-la, e como se têm a perceção de que tem uma boa qualidade de vida.

É de ressaltar que Veenhoven, (2000), dispõe-se a organizar taxonomicamente estes conceitos divergentes que são usados usualmente como sinónimos, com o intuito de organizar conceitos que indicam a «boa vida», tais como, saúde; bem-estar; qualidade de vida; felicidade, que regularmente são usados de forma ambígua. O autor sugere um quadro delimitado por dois eixos: o primeiro eixo constituído pelas «oportunidades para uma boa vida» *versus* uma «boa vida propriamente dita»; o segundo eixo por características «internas» *versus* «externas».

Para o primeiro eixo admite-se que, havendo relação entre oportunidades e boa vida, elas não são idênticas: as oportunidades podem não se concretizar por inúmeras razões, desde o azar à estupidez, expressa Veenhoven, enquanto outros conseguem muito da sua vida mesmo com poucas oportunidades. O segundo eixo corre entre as características que são próprias ao indivíduo e as do meio.

Resultando, assim, um quadro que reeditamos:

	<b>Externa</b>	<b>Interna</b>
<i>Oportunidades</i>	Boas condições de vida	Capacidade da pessoa
<i>Resultados</i>	Utilidade da vida	Apreciação da vida

Os sociólogos definem «qualidade de vida» ou «bem-estar» como fatores que focalizam as boas condições de vida, no entanto, os economistas somente se referem à

qualidade de vida como, um «*status*» ou «nível de vida», não mencionando as condições materiais. A segunda qualidade de vida, exposta no quadrante superior direito, reporta-se ao quanto bem os sujeitos estão preparados para encarar a sua vida diária. Os psicólogos denominam esta por «bem-estar», «saúde», «qualidade de vida», «potencial» ou «eficácia».

A qualidade de vida designada pelo quadrante inferior esquerdo alude-se a uma qualidade de vida que deve reportar-se a uma boa vida que é alguma coisa mais do que ela própria: por sua vez, a boa vida deve sê-lo para algo e não vale só por si. Podendo ser entendida por «sentido de vida». O último quadrante reporta-se à qualidade de vida do ponto de vista do indivíduo e é comumente designada por «felicidade», «bem-estar subjetivo» ou «satisfação com a vida». Esta taxonomia é suscetível de completar todos os conceitos que são usualmente usados para definir a qualidade de vida.

Os instrumentos de avaliação da qualidade de vida diferenciam-se em dois tipos, os instrumentos específicos e os instrumentos genéricos (Bindal *et al.*, 1995 citado por Leal, 2008). Desta forma, quando um instrumento abrange grande parte das dimensões que compõem a qualidade de vida, é classificado como genérico e à medida que se encontra num aspeto peculiar (por exemplo, na função física), é por sua vez, denominado como específico (Belasco & Sesso *apud* Duro, 2009).

A OMS, organizou um projeto colaborativo multicêntrico, sendo o resultado deste projeto a realização do WHOQOL-100, um instrumento da qualidade de vida constituído por 100 itens, com o intuito de encontrar um instrumento para medir a qualidade de vida dentro de uma perspectiva verdadeiramente internacional.

Este grupo de trabalho, WHOQOL Group, teve como objetivos essenciais: dissecar o conceito de qualidade de vida, nos fatores considerados indispensáveis para uma medição compreensiva, operacionalizar esses fatores e desenvolver escalas de respostas em variadas versões linguísticas (Venâncio, 2005).

#### **1.4. As consequências da Qualidade de Vida nos Comportamentos Organizacionais**

As investigações têm comprovado que a qualidade de vida no trabalho (QVT) pode ter um impacto significativo em diversos comportamentos organizacionais, designadamente, na identificação com a organização, na satisfação profissional, no compromisso organizacional, no esforço efetuado no trabalho, no desempenho no trabalho e na intenção de *turnover*. De igual modo, a literatura na área da saúde e do bem-estar no trabalho mostra que

baixos níveis de QVT podem originar baixos níveis de bem-estar, particularmente o absentismo, eficiência e baixa produtividade, diminuição na qualidade de produtos e serviços, custos acrescidos em indemnizações, gastos de saúde e despesas médicas (Huang, Lawler & Lei, 2007; Rafael, 2009; Rafael & Lima, 2008b; Sirgy *et al.*, 2001).

Perante este panorama, torna-se claro que colaboradores desinteressados produzem menos e existe uma maior ocorrência de erros e acidentes de trabalho (Pereira & Bernhardt, 2004), torna-se indispensável entender o interesse de alguns dos resultados positivos que os programas de promoção de QVT podem auxiliar às organizações e aos seus colaboradores. Se por sinal a insatisfação no trabalho é um problema peculiar e os seus efeitos são dispendiosos, as organizações não devem visualizar o investimento em programas de QVT, como um investimento sem retorno.

## Capítulo 2 – Stresse

### 2.1. Definição do Conceito de Stresse

No século XIX, surge-nos o primeiro autor, o fisiologista francês Claude Bernard que viveu entre 1813-1878. Foi encarado como sendo um teórico do método experimental e precursor da Biologia Moderna. A ideia principal que este cientista deixou às gerações futuras, fundamental para a designação de stresse, foi a de que as ameaças físicas à integridade de um organismo invocam respostas da parte deste que contrariem esta ameaça. Este fisiologista realça-nos que a vida está dependente, de forma crítica, das diversas aptidões do ser vivo “*manter constante o meio interno perante qualquer modificação do meio externo*” (Vaz Serra, 2007).

A palavra denominada em português stresse é proveniente do latim clássico «*stringo, stringere, strinxi*», que designa «comprimir, apertar, restringir ou limitar» (Graziani & Swendsen, 2007, citado por Santos, 2010) tendo sido empregada inicialmente na língua inglesa durante o século XVII para exemplificar eventuais ocorrências de sofrimento, opressão, aflição e adversidade (Fernández, 1989, citado por Nieto, 2009).

O mundo da atualidade é verdadeiramente stressante, nunca como agora se falou tanto em stresse. A feroz competitividade entre as organizações, os programas de qualidade, a globalização, a produtividade, entre outros, contribuem para acumulação de stresse no indivíduo (Marins, 2003).

O stresse assume-se como um «símbolo» cultural do nosso tempo, devido a que este tem suscitado uma grande número de trabalhos científicos de investigação, designado por estruturas internacionais como a Organização Mundial de Saúde (OMS) e as Nações Unidas, com epítetos como uma «verdadeira epidemia mundial» ou até mesmo, como a «doença do século XX» (Pinto & Silva, 2005; Vaz Serra, 2007).

Pinto e Silva (2005), afirmam que o stresse em demasia, tem consequências negativas, para bem-estar físico e psicológico do ser humano, devido ao facto de este estar envolvido em comportamentos de risco e relaciona-se a sentimentos de insatisfação com a vida. No entanto, o stresse não pode ser desvinculado, sendo parte integrante da condição humana e pode ser positivo enquanto fator de adaptação.

Face ao momento atual em que vivemos de desequilíbrio entre as reais exigências ambientais, e os recursos que os indivíduos têm (Mota-Cardoso *et al.*, 2002), surge o stresse,

ou seja, estamos perante uma resposta automática e global que o organismo soluciona, mediante as exigências do meio envolvente, facilitando a garantia da sua adaptação e consequente sobrevivência (Santos, 2010).

## 2.2. Modelos Gerais do Stresse

São variados os modelos que se diferenciam no momento de definir o conceito de stresse, nomeadamente, na consideração que é atribuída aos aspetos psicológicos e fisiológicos e nas explicações entre o sujeito e o meio ambiente (Ogden, 1999).

Quanto ao modelo de «Luta e Fuga», (Cannon, 1935, citado por Bishop, 1994), compreende-se por stresse o estímulo relativamente a um acontecimento no meio, que a nível fisiológico estimula no organismo alterações do seu equilíbrio interno, modificando as taxas de excitação e ativação, bem como transformações que desencadeiam no sujeito respostas para lutar ou fugir a uma fonte de stresse.

Concluindo assim, este tipo de estimulação, poderá resultar em efeitos positivos, numa situação de fuga que seja indutora de stresse, ou em efeitos negativos no caso de uma maior e duradora estimulação orgânica, que pode conduzir a efeitos negativos à saúde do indivíduo.

Por sua vez, Selye (1936, 1984), influenciado por Cannon (1935 citado por Van Praag, 2005; Genuino, & Moraes, 2009/2010), criou a Síndrome Geral de Adaptação (S.G.A), no intuito de entender a resposta do organismo perante as agressões exteriores (físicas ou psicológicas), a que o indivíduo está sujeito. Esta situação origina uma reação de alarme, que torna possível a mobilização de energia para uma resposta não específica a qualquer agente (Vaz Serra, 2007).

A S.G.A, consiste em três estádios: primeiramente existe a fase do alarme, que consiste no momento imediato, após o indivíduo ser submetido a uma experiência stressante, mobilizando-o a uma resposta de luta. Seguidamente existe a fase da resistência, em que o sujeito continua a batalhar, fazendo uso dos seus mecanismos de *coping*, dirigindo-os para o estímulo. Dando-se desta, forma uma total adaptação por parte do organismo relativamente ao agente stressante. Conjuntamente verifica-se uma concorrente descida da resistência à maioria dos estímulos. Por último mas não menos importante, surge a fase da exaustão. Esta caracteriza-se pelo facto de o indivíduo vivenciar repetidamente o mesmo momento stressante, esgotando as suas resistências face ao agente indutor de stresse. Desta forma, ocorre um

colapso dos mecanismos de adaptação ao indutor de stresse e surge a exaustão, que se for grave e prolongada pode levar à morte.

No entanto o stresse não tem forçosamente de ser visto como negativo e Seyle (1966, citado por Pinto & Silva, 2005; Vaz Serra, 2005), diferenciou dois tipos de stresse. O eustresse, que é o stresse positivo, que causa prazer. O distresse é o stresse negativo que ultrapassa a capacidade de adaptação do indivíduo.

Como é conhecido as pessoas e os grupos manifestam diversas vulnerabilidades a certos acontecimentos, assim como os interpretam e reagem de forma divergente. Para compreender as variações entre indivíduos, devemos ter em conta o processo cognitivo. O stresse e o processo cognitivo surgem de uma relação entre determinada pessoa e determinado meio ambiente, onde existe uma relação dinâmica, em constante alteração, onde o indivíduo e o meio ambiente se afetam reciprocamente (Folkman, 1984, Lazarus & Folkman, 1984).

Por sua vez, a avaliação cognitiva reflete a relação entre uma pessoa com determinadas características (crenças, valores) e um meio ambiente também com determinadas características. A avaliação e o significado que o sujeito extrai de uma dada situação é determinante nas respostas emocionais e comportamentais subsequentes.

Como afirmaram Lazarus (1993, 1999) e Hart (1999), o stresse é um constructo relativamente abstrato, que não pode ser avaliado diretamente, e só pode ser entendido pelo acesso ao peculiar sistema de variáveis e ao estabelecimento de como são as relações entre essas variáveis ao longo do tempo.

### **2.3. Stresse Profissional**

Se imaginarmos que o trabalho propriamente dito e a sua distribuição diária, organizam o tempo de cada pessoa (a hora de acordar), da sua semana (organização dos dias de descanso) e do seu ano (marcação de férias), verificamos que o trabalho não só organiza, como define também o ritmo da própria vida dos sujeitos.

É importante salientar, que o trabalho tem tanto aspetos negativos como positivos. O lado negativo do trabalho, é todo o stresse diário causado por inúmeras experiências negativas. Tornando-se desta forma um grave problema da saúde profissional, dando origem a significativas perdas económicas. Mas o trabalho também pode ter aspetos positivos, nomeadamente, o rendimento sócio económico e o estatuto social. Estes dois aspetos permitem vivenciar experiências positivas, e especificamente, em atividades de lazer,

permitindo assim vincular uma identidade associada à profissão que se exerce. Tudo isto pode ser uma fonte extra de motivação e de realização, com aumento da autoestima do individuo.

O stresse profissional pode ter consequências a nível fisiológico e psicológico, afetando o bem-estar do individuo e a produtividade da organização.

Os autores Ross e Altmaeir (1994), e Vaz Serra, (2007, p.524), definem stresse profissional como a “a interação das condições de trabalho com características do trabalhador, de tal modo que as exigências que lhe são criadas ultrapassam a sua capacidade de lidar com elas”. Deste modo o stresse profissional, reporta-se a relações de divergência entre o sujeito e o seu trabalho. Na origem de um desequilíbrio entre as necessidades profissionais e as aptidões de resposta do sujeito, surgem importantes consequências a diferentes níveis (Ramos, 2001; SeWard, 1997, p.585).

O ser humano na sua rotina diária passa usualmente por três ambientes distintos: profissional, social e familiar Vaz Serra (2007). Quando ocorrem situações negativas num dos ambientes, estes podem ser reduzidos ou agravados nos seus efeitos pelas circunstâncias positivas ou negativas que ocorrem nos outros ambientes. O stresse não só tem características cumulativas como torna o ser humano mais sensível às experiências adversas com que se depara.

De acordo com os autores Cooper e Marshall (1978), e Vaz Serra (2007), pelo menos subsistem duas características principais do stresse no trabalho, pela qual a interação determina ou o confronto, ou um comportamento desajustado e doenças relacionadas com o stresse: (a) as características relacionadas com a pessoa e (b) as causas potenciais de stresse no ambiente de trabalho. Porém, pode existir um terceiro (c) conjunto de variáveis extra organizacionais, que também podem ser fontes de stresse, como problemas familiares e financeiros.

Na atualidade, um dos modelos mais apreciados, acerca do stresse profissional é o modelo de exigências do trabalho/controlo, desenvolvido por Robert Karasek na década de 70. Este modelo consiste em três variáveis: (a) a pressão psicológica que o ambiente de trabalho exerce sobre o sujeito; (b) controlo, que diz respeito às aptidões do individuo responder às solicitações do trabalho e às suas pressões, implicando autonomia e responsabilidade; (c) o suporte social refere-se às características do ambiente social onde ocorre a atividade profissional.

Independentemente dos modelos de stresse no trabalho e das profissões, o stresse profissional surge normalmente da interação de diferentes fatores/causas, que podem ter

distintas etiologias: organizacionais, individuais e inerentes ao tipo de atividade profissional que se concretiza.

#### **2.4. Fatores e Variáveis que Influenciam o Processo de Stresse**

Segundo Cooper (1982), existem diversas condições que podem ser incitadoras de stresse no trabalho e que se concentram sobre o sujeito, com a sua personalidade e competências que tem para lidar com as experiências.

Os comportamentos do indivíduo são determinados pelas tarefas desempenhadas pelo mesmo, pelas expectativas face à carreira, no relacionamento com os outros e com a empresa, e ao modo como estabelece a intercessão face aos seus interesses pessoais e familiares.

De acordo com Dias e Gonçalves (2007), após a chegada ao país de acolhimento existem fatores que são predisponentes de stresse relativos à expatriação, nomeadamente, ao confronto com que se depara o indivíduo perante uma nova realidade; diferenças do meio ambiente físico e social; choque de cultura e estilos de vida distintos; barreiras linguísticas; diferenças nos sistemas administrativos ilegais; a perda de segurança original não só o stresse como a ansiedade e perda de autoconfiança. A ausência de uma estrutura familiar, bem como, a discriminação por parte dos colegas da subsidiária são fatores que originam stresse.

Como se verifica, o stresse no trabalho raramente provem de uma única fonte, sendo o produto final da interação que se estabelece entre a tarefa, o indivíduo e a empresa.

O stresse pode ser encarado como um processo de promoção do desenvolvimento pessoal, mas também pode ser um processo negativo que dá origem a doenças e a mal-estar.

Seguidamente é necessário abordar as situações indutoras de stresse e o surgimento das suas consequências, pois estas não são lineares. Existem, na realidade, diversas variáveis que podem interferir de uma forma mediadora na avaliação cognitiva do agente stressor, nomeadamente, o papel que o stresse desempenha na saúde e na doença do sujeito, assim como, a forma de resposta encontrada pelo organismo para lidar com stresse.

No que diz respeito aos fatores culturais, estes não só influenciam todo o processo de stresse, como ainda determinam a avaliação cognitiva das condições em que os eventos são entendidos como stressantes e o grau e tipo de resposta ao stresse (Leal, 1998).

Por sua vez Maslach (2003), menciona que as especificidades do trabalho e da profissão, assim como as exigências do próprio trabalho e os recursos existentes, variam de

cultura para cultura. Ou seja, uma profissão mesmo que seja igual, não tem de ter exatamente as características em todos os países nas diferentes zonas do país.

Resta-nos dizer que existem em boa verdade, diferenças sócio demográficas, individuais, que também não deixam de influenciar este processo, pois na realidade uma mesma situação stressante para um indivíduo, pode-o muito bem não ser para outro, tornando-se antes num desafio.

Ogden (1999), defende que o género, é um fator mediador da resposta ao stresse no desenvolvimento da doença. Por sua vez, Folkman e Lazarus (1988) e Bartlett (1998), mencionam que o género, como variável antecedente que é, tem a particularidade de moderar o impacto do stresse no estado de saúde, ou na importância a nível das doenças coronárias.

É de ressaltar que, Hallman e colaboradores (2002), aferiram que embora os dois sexos sejam sujeitos à pressão e ao stresse, há na realidade diferenças nos níveis de percepção do stresse e fontes de stresse, bem como a nível da sua importância e do seu impacto na vida de ambos, tendo em consideração o contexto social dos homens e mulheres e a relação com o trabalho – casa.

Contudo, o género não deixa de ser uma variável com a capacidade de influenciar a estratégia de *coping* do sujeito para lidar com o stresse (Fleishman, *et al.*, 1994; Shinn, *et al.*, 1984), como igualmente influencia o efeito moderador do suporte social e deste no local de trabalho (Etzion, 1984; Ornelas, 1994; Vermen, 2000).

Já a idade, é uma variável pessoal que influencia a mediação do stresse a diferentes níveis. Leal (1998), Bartlett (1998), e Seabra (2000), têm vindo a verificar a influência da idade na percepção do stresse e dos fatores de stresse, do suporte social e do tipo de estratégias de *coping* selecionadas para lidar com o stresse.

De acordo com Maslach (2003), a idade caracteriza-se como a maturidade para lidar com o stresse, ou não, sujeitando-se ao tipo de aprendizagem realizada no início da carreira. Geralmente são os indivíduos mais novos que manifestam níveis de stresse mais altos que os mais velhos.

Relativamente à variável vulnerabilidade, e à sua utilização, esta é utilizada geralmente para denominar sujeitos ou grupos considerados suscetíveis, devido a determinadas predisposições (biológica, genéticas ou psicossociais) para a doença, dano ou estratégia negativa (Anraut, 2005; Vaz Serra, 2000 ).

É de destacar, que perante este panorama, constata-se a existência de variabilidade pessoal, onde na presença de fatores de stresse ambiental, há sujeitos que se «fortalecem» e

conservam a capacidade de permanecer bem, ao passo que outros, se desorganizam e desenvolvem perturbações psicológicas.

A variável «vulnerabilidade» assume-se como uma fase de resistência mínima diante fatores agressivos e nocivos, dando maior evidência à variabilidade interindividual, onde os indivíduos não se devem focar somente nas consequências «psicopatológicas» e da doença, mas também ter em conta, os fatores e recursos que podem proteger o sujeito, a família e comunidade do seu ambiente, tornando-os assim mais resilientes.

Relativamente ao modelo de compreensão, Anraut (2005), refere que este deve possuir uma clara abordagem multifatorial, onde se empreende os fatores de vulnerabilização, como sendo os fatores de segurança de um grupo e/ou sujeito.

A vulnerabilidade reporta-se à sensibilidade extrema para reagir a um tipo específico de experiências e recorre a fatores pessoais, a recursos disponíveis e a crenças. Este conceito de vulnerabilidade está associado à avaliação cognitiva das experiências e das estratégias de *coping*. Por sua vez, os processos de avaliação e de *coping*, podem diminuir ou aumentar, as mudanças negativas que acabam por intervir com as atividades diárias da vida habitual do sujeito. Caso as estratégias utilizadas não sejam infalíveis para superar as adversidades, evidencia-se no indivíduo a perceção de não ter efetivamente o controlo sobre o sucedido.

No entanto, para Vaz Serra (2000, 2005), a variável «variabilidade» vai diminuir ou aumentar consoante determinados fatores; da interpretação e da perceção que o sujeito tem sobre o veredito e dos recursos de *coping* de que dispõe, possibilitando obter, ou não, a segurança sobre o controlo do acontecimento; das particularidades individuais e da própria personalidade que possibilitam lidar, ou não, corretamente com as experiências, e do suporte social, que poderá atuar como um agente atenuante do surgimento de perturbações mentais.

Flannery (1989, citado por Vaz Serra, 2000, 2005), investigou a associação entre estilos pessoais para combater as dificuldades, e a depressão e a ansiedade, evidenciando diversas estratégias entre os sujeitos com maior resistência e menor resistência ao stresse.

No que diz respeito, aos sujeitos com maior resistência, o autor conseguiu identificar que estes têm uma maior preponderância a conseguir manter um controlo pessoal das situações, ao passo que, os indivíduos com menor resistência, simplesmente optavam por abandonar passivamente as situações; propensão a comprometer-se e a envolver-se com um objetivo estabelecido, ao invés dos sujeitos menos resistentes que não têm disposição a interessar-se pelas situações; o consumo de substâncias, tais como, a cafeína, técnicas de

relaxamento e/ou nicotina, e por último; o costume de socialização e compartilhar emoções e pensamentos com outros indivíduos.

Vários autores, nomeadamente, Goldberg e Huxley (1996), salientam que na vulnerabilidade social existem variáveis que poderão constituir fatores de vulnerabilidade à doença mental, como o estatuto sócio económico, particularmente, relacionado ao desemprego, às condições de habitação, nomeadamente, associadas ao aparecimento da depressão. Este tipo de investigação, invoca comportamentos desejáveis para atenuar os efeitos do stresse. Por outro lado, a vulnerabilidade psicológica, que é nada mais, nada menos, como a forma como cada um de nós percebe o mundo, está estreitamente ligada à nossa história e àquilo que efetivamente somos e como funcionamos.

De acordo com Vaz Serra (2007), a personalidade, é sem margens para dúvidas um fator que interfere na forma como nós avaliamos e lidamos com o stresse. Por sua vez, a autoestima, o neuroticismo, o locus de controlo, são fatores que podem induzir a um aumento ou a uma diminuição da vulnerabilidade. Alegadamente a inflexibilidade de um sujeito aumenta a vulnerabilidade, acabando por certa forma diminuir as hipóteses deste para debater-se com uma situação.

Já as variáveis otimismo e extroversão, apresentam traços que atenuam a vulnerabilidade, assim como, o locus de controlo interno, permitindo desta forma uma maior capacidade de controlo, ao invés de um elevado neuroticismo, de uma baixa autoestima e da hostilidade. As estratégias de *coping* que utilizamos e de que dispomos e as redes sociais e os recursos de apoio, influenciam também a vulnerabilidade, tal como afirma Vaz Serra (2007).

## **2.5. Fatores Organizacionais**

Os fatores organizacionais de stresse têm sido muito explorados com a finalidade de identificar as suas causas, na organização, e na relação destas com a saúde e a produtividade em geral do trabalhador. Diversos têm sido também os autores que arriscam categorizar os distintos fatores organizacionais de forma genérica para os tentar compreender e abordar. (Cooper & Marshall, 1982; Fontana, 1991; França & Rodrigues, 2009; Ramos, 2001; Rossi, 1994; SeWard, 1997; Theorell, 2006; Vaz Serra, 2002, 2005, 2007).

Independentemente dos fatores, não podemos deixar de mencionar a existência do sujeito enquanto ser humano, com características específicas, numa determinada organização a

realizar determinada tarefa, estas variáveis não sendo mutuamente exclusivas, são diferentes domínios que se interrelacionam.

A classificação das fontes de stresse que seleccionámos foi: (a) condições físicas de trabalho; (b) papel na organização; (c) carreira profissional; (d) estrutura e clima organizacional; (e) relacionamento interpessoal; (f) fatores extrínsecos ao trabalho; (g) características do trabalho (sobrecarga de trabalho e subcarga de trabalho); (8) autonomia de decisão; (h) trabalho por turnos; (i) clima da organização; (j) fatores de stresse inerentes à expatriação; (k) Desemprego.

No que diz respeito às condições físicas do trabalho, pertencem aqui fatores como a intensidade de iluminação, a vibração produzida por máquinas, o ruído, a ventilação, a temperatura demasiado alta ou baixa, o grau de humidade e outros mais (Link Lennon & Dohrenwend, 1998; Ramos, 2001; SeWard, 1997; Sutherland & Cooper, 1990).

O papel na organização, diz respeito a determinado padrão comportamental, esperado por grupos formais estabelecidos dentro da organização e que estabelecem o funcionamento da mesma. Cada grupo, dentro da organização deverá saber formalmente e informalmente o seu papel (Vaz Serra 2007). A ambiguidade do papel, surge por vezes, quando o papel não é claramente definido de forma objetiva, induzindo o sujeito a expetativas e responsabilidades ambíguas face ao seu papel, podendo o levar até à sobreposição de competências com outras pessoas (Ramos, 2001).

Esta variável encontra-se associada a um distanciamento face à atividade profissional, a insatisfação profissional, com o aumento do absentismo e abandono do trabalho (Vaz Serra, 2005). Muitas vezes esta variável dá origem a outra variável, o conflito de papéis, que diz respeito ao momento que o individuo é confrontado com expetativas divergentes acerca do seu papel. Este conflito promove o chamado stresse moral, criando humor depressivo e desmotivação face ao papel a realizar. Mas segundo Vaz Serra (2007), existem outros tipos de conflitos: *o conflito com o desempenho de papel* surge quando as expetativas formuladas a um individuo na sua profissão, colidem com as expetativas que lhe são colocadas fora dela e com os outros papéis; *o conflito relacionado com a pessoa*, quando esta é solicitada a efetuar determinadas ações que entram em conflito com os seus valores morais; *o conflito entre empregado e utente* que ocorre quando a um individuo são criadas exigências que são contrárias às expetativas dos clientes com quem tem de lidar; *o conflito intrapessoal* pode surgir quando ao mesmo individuo são solicitadas tarefas incompatíveis.

A carreira profissional é uma sucessão de experiências de trabalho, que acompanha o ciclo de vida do sujeito. Existem fatores específicos de stresse que podem surgir numa carreira, nomeadamente, à insegurança sentida com a manutenção do emprego à oposição às ambições pessoais, à promoção para funções para os quais o indivíduo não está preparado ou ainda a uma não promoção, que se considera justa. Estas situações, podem levar à insatisfação e desinteresse pelo trabalhador, a um mau relacionamento interpessoal e a absentismo. A mudança profissional não só de uma para outra empresa como igualmente a situações relativas à necessidade de adaptação aos desenvolvimentos científicos e tecnológicos pode ser outro fator de stresse dentro de uma carreira (Vaz Serra, 2005).

De acordo com Hartley (1995), na estrutura e clima organizacional existem quatro situações promotoras de stresse que podem afetar a saúde mental e física do trabalhador que vêm a ser a incerteza, os avanços tecnológicos, a distribuição do trabalho e o desemprego. A organização implica a existência de um sistema organizacional, que diz respeito à rede de relações e à sua mobilidade para alcançar a atividade. Esta estrutura subentende valores, que são referência a determinado comportamento, a cultura organizacional (Ramos, 2001).

O trabalho em equipa é fundamental, tal como, a cumplicidade e a supervisão são importantes para a prevenção do stresse. A distribuição do trabalho e a forma como este é realizado é uma fonte relevante de stresse. A questão incide sobre o facto de quando estes acontecimentos apresentam falhas na comunicação e no comportamento, convertendo-se elas mesmas em fontes de stresse (Vaz Serra, 2007).

Ao nível do relacionamento interpessoal, é constatado que as boas relações interpessoais, dentro e fora da instituição, promovem o bem-estar do sujeito, para uma maior produtividade a nível da organização. O relacionamento entre os diferentes indivíduos de uma instituição (a relação com os supervisores e o estilo de liderança na empresa) é um dos fatores com maior influência a nível do stresse, podendo ser causa deste, ou ser fator moderador e protetor do impacto do stresse nos indivíduos. Conclui-se que uma deficiente comunicação entre sujeitos de uma organização pode demonstrar-se desgastante e diminuir o grau de satisfação com o emprego, a motivação para o trabalho e a própria execução (Sauter *et al.*, 1990; Vaz Serra, 2007).

De acordo com Peeters e colaboradores (2005), e Youngcourt e Huffman, (2005), os fatores extrínsecos ao trabalho são fatores intervenientes no stresse do trabalho e na manifestação das suas consequências, tanto na vida do sujeito, como da organização. O trabalho e a família, são dois marcos fundamentais na vida dos sujeitos, estando estas

interligadas e articulando-se. Aparentemente, esta influência apesar de recíproca, não possui a mesma intensidade nos dois sentidos, sendo mais usual o trabalho influenciar a família, particularmente nas experiências negativas.

Outro fator extrínseco ao trabalho, são os acontecimentos importantes de vida. No decorrer da vida todas as pessoas são marcadas por acontecimentos, com menor ou maior intensidade, que mudam o curso normal da estabilidade da vida e impõe uma nova fase de adaptação do sujeito.

Holmes e Rahe (1967), elaboraram uma lista de acontecimentos marcantes da vida, através da escala de auto-observação e registo de experiências significantes (*The Social Readjustment Rating Scale*). São momentos que causam naturais experiências de stresse e que se ao manterem podem contribuir para a surgimento de doenças, particularmente, doenças cardiovasculares e depressão.

No que diz respeito às características do trabalho, existem características intrínsecas à estrutura da organização e ao seu conteúdo particular. Destas características várias, são comuns a diversos trabalhos e estudadas como possíveis fontes de stresse. Por sua vez outras são inerentes e singulares a algumas atividades, como por exemplo, a atividade de expatriado.

É de destacar que para Hackman e Oldman (1980), e Vaz Serra (2005), para os indivíduos se sentirem motivados e satisfeitos com o trabalho, deverá existir um compromisso na criação de várias condições psicológicas, nomeadamente, o sentido de responsabilidade que permite alguma autonomia através do exercício da atividade; sentir que o trabalho é significativo e que permite ao sujeito identificar-se com as funções e confiar que o seu trabalho marca a diferença; e por último, ter *feedback* do seu desempenho, dos colegas e instituição.

De acordo com Vaz Serra (2005), ainda existem outras variáveis relacionadas com as características do trabalho que devem ser consideradas.

A sobrecarga de trabalho existe, na realidade, quando as funções desempenhadas pelo sujeito excedem a capacidade percebida de responder corretamente às suas exigências, sujeitando o indivíduo a alargar as horas de serviço para além do horário, destituindo o mesmo da convivência familiar e/ou social, assim como uma progressiva perda de competências e de aprendizagens, originando stresse no indivíduo (Peeters, *et al.*, 2005; Vaz Serra, 2002).

Salientamos que os autores Vaz Serra (2005), e Theorell (2006), referem ser de extrema importância para a saúde do sujeito ter autonomia de decisão sobre a situação que está a vivenciar. Se por alguma razão, isto não ocorrer, poder-se-á ficar mais vulnerável a

humilhações suscetíveis de lhe causarem psicofisiológicas. Por sua vez, Theorell (2006), defende que para uma maioria dos sujeitos, os momentos em que se veem obrigados a tomar uma decisão, sentem ansiedade.

Hepburn, Loughling e Barling (1997), destacam que da múltipla investigação que tem vindo a ser feita, vai ao encontro de determinar quais são as ocorrências no trabalho que são mais responsáveis pela indução de stresse e Doença Cardíaca Coronária (DCC).

Posteriormente, estes autores averiguaram que existem três variáveis importantes, nomeadamente, a exigência do trabalho, a autonomia de decisão e a satisfação com o emprego.

Em certas empresas é necessário trabalhar por turnos. Segundo Ross e Altmeier (1994), e SeWard (1997), é reconhecido que 20 por cento da força de trabalho dos países industrializados está compreendida em trabalhos por turnos. É sabido que o trabalho por turnos é um fator de stresse, que pode complicar a vida dos sujeitos em variados níveis e domínios (Vaz Serra, 2007).

A condição de trabalhar por turnos, dá origem a dificuldades a nível social, familiar, conjugal e de saúde. No que diz respeito ao nível social, causa dificuldades no convívio social; no seio familiar, dificulta a educação e a supervisão aos filhos; por sua vez, a nível conjugal existe a necessidade de ocorrerem ajustamentos entre os casais, evitando assim problemas de comunicação e sexuais; por último, ao nível da saúde, existe a dificuldade em equilibrar os horários a nível biológico.

Relativamente ao nível das organizações Pisarski e colaboradores (2002), Ramos (2001), SeWard (1997), Vaz serra (2002, 2007), salientam que o trabalhar por turnos está associado aos acidentes de trabalho, à produtividade, ao absentismo e ao bem-estar do trabalhador.

Como última fonte de stresse surge-nos o desemprego. Segundo Sutherland e Cooper (1990), as consequências que o desemprego traz ao sujeito variam de acordo com a idade e com o estado da carreira em que a pessoa se encontrava. O desemprego revela-se como um infortúnio que aparece na vida do sujeito. Este tem de se confrontar com uma diminuição dos seus rendimentos, a alterações de estatuto social, a modificações do relacionamento com os outros, e ainda a um sentimento de fracasso, de isolamento e de perda de sentido de vida. Os seus efeitos são mais evidentes, em indivíduos jovens ou de meia-idade. Segundo Vítor Henriques (1998), os indivíduos de meia-idade tem níveis de stresse mais elevados, pois as probabilidades de serem aceites num novo emprego são mais escassas.

É de ressaltar que o desemprego aumenta os índices de morbidade por doença física, tais como, aumento de fatores de risco biológico, com a diminuição da função do sistema imunitário; aumento do impacto negativo sobre o bem-estar do indivíduo (Kasl, Rodriguez & Lasch 1998).

## 2.6. Consequências do Stresse

As situações de stresse, quando prolongadas, intensa e/ou frequentemente, despertam modificações no funcionamento fisiológico do sujeito, que poderão influenciar e predispor o sujeito para a doença.

É de salientar que o interesse nos fatores psicológicos demonstrou-se de tal forma importante num explícito número de doenças, que isso está presente no atual *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders of de American Psychiatric Association* (D.S.M.-IV, 1996), daí este classifica-los como «outros fatores que podem ter foco de atenção médica», e não como doenças psicossomáticas.

Segundo o D.S.M.-IV, são definidas como:

“A - A presença de um estado físico geral; B - Fatores psicológicos que afetam negativamente o estado físico de uma das seguintes formas: (1) Fatores psicológicos influenciaram a evolução do estado físico geral, o que é evidenciado por uma associação temporal entre os Fatores psicológicos e o aparecimento, exacerbação ou atraso na recuperação do estado físico geral; (2) Os Fatores psicológicos interferem com o tratamento do estado físico geral; (3) Os Fatores psicológicos representam para o sujeito riscos adicionais de saúde; e por último, (4) Respostas fisiológicas relacionadas com o stresse, precipitam ou exacerbam sintomas do estado físico geral (...)” (p.696).

Devido a que o stresse é um fenómeno multidimensional, todas as doenças, contêm diversos graus de natureza «psicossomática».

Uma exposição à experiência de stresse pode desencadear e aumentar a «vulnerabilidade» à doença de duas maneiras: a forma direta, conseqüente das alterações fisiológicas que o stresse produz no organismo, e; a forma indireta, onde a conduta adotada pelo sujeito e alguma estratégia de *coping* utilizada condiciona o aparecimento da doença.

De facto, é de salientar, que além destes comportamentos aumentarem a probabilidade do surgimento de uma doença física, estes por sua vez podem também torna-se um profundo problema que suscitam a probabilidade de virem a ocorrer acidentes de trabalho, o que se traduz para a organização em custos acrescidos.

As conseqüências do stresse, inevitavelmente, passam pelo desajustamento conjugal/divórcio que em qualquer instância podem surgir, através de níveis de stresse

desajustados. Estas alterações são oriundas das mudanças de trabalho e estrutura familiar do último século, originando mais conflitos entre a vida pessoal e a vida laboral (Vaz Serra, 2005, 2007).

Complementando o referido anteriormente, Kah, Wolfe, Quinn, Snok e Rosenthal (1964), Greenhans e Bentell (1985, citado por Peeters *et al.*, 2005), Youngcourt e Huffman (2005), descrevem o conflito entre trabalho – casa, sobre o prisma de um conflito inter regras, que sucede devido à pressão exercida pelas regras incompatíveis da família e do trabalho, pois a participação numa delas poderá anular automaticamente a outra. Diante deste panorama os autores, revelam que se trata de uma definição bidirecional podendo ser o trabalho a interferir em casa ou vice-versa.

Por sua vez, Peeters e colaboradores (2005), observaram que as obrigações profissionais levam à existência do conflito trabalho – casa e previsivelmente ao aumento dos níveis de stresse, no entanto, não conseguiram verificar de forma significativa o contrário, isto é, as obrigações de casa influenciarem o conflito casa – trabalho. Nesta investigação a presença da variável ter filhos ou não, influencia o conflito.

## **2.7. Consequências Organizacionais**

Como constámos, o stresse, particularmente, o stresse profissional influencia a saúde do sujeito, dos familiares e conseqüentemente das organizações. O clima organizacional saudável, correlaciona-se à vitalidade, harmonia e capacidade produtiva. Como é óbvio, este conceito está associado a um contexto social e económico onde a organização está inserida.

De acordo com Quick e colaboradores (1997) e Ramos (2001), para que haja um clima organizacional saudável tem que existir uma adaptação e coerência nas dimensões internas, assim como consistência e conformidade na relação com o meio. Assim, para serem eficazes existem três aspetos essenciais: adaptabilidade que consiste na capacidade organizacional de mudança e de ajustamento ao longo do tempo, o que implica ajustamento interno e externo; flexibilidade que é a capacidade de resposta pronta e ajustada às exigências internas e externas. Está intimamente ligada à dimensão anterior; e por último, produtividade que é a quantidade de produtos e serviços fornecidos pela organização.

Quando existem desajustamentos internos e externos, surge o stresse profissional, que tem como efeitos negativos, o aparecimento de custos diretos e indiretos para a organização. Nos custos diretos encontra-se o absentismo e a assiduidade, as saídas

voluntárias e involuntárias da empresa (*turnover*), as greves, os acidentes de trabalho, os custos de saúde e as compensações e indemnizações. No que diz respeito aos custos indiretos, temos a perda de vitalidade, as dificuldades de comunicação e articulação, o trabalho desestruturado das equipas que condicionam por vezes, as tomadas de decisão erradas e a perda de oportunidades.

Concluindo-se assim, que o clima organizacional saudável tem que ser contínuo e dinâmico, garantido o equilíbrio e um excelente funcionamento.

## Capítulo 3 – Satisfação no Trabalho

### 3.1. Definição do Conceito de Satisfação no Trabalho

Segundo Green (2000), para encararem os desafios de forma efetiva e eficaz, as organizações devem fixar os seus talentos. Por sua vez, Wood (1976), assegura que a saúde «das organizações» depende da satisfação que os trabalhadores retiram do seu trabalho.

Posteriormente, Cranny e colaboradores (1992), constataam que mais de 5.000 artigos científicos relevantes referenciaram, o tema «satisfação no trabalho» durante o século XX, baseando-se no estudo pioneiro de Hoppock em 1935.

A título de exemplo, os sectores como a administração central e regional, a saúde, a indústria, a prestação de serviços, a distribuição, foram objeto de estudos relativos à satisfação no trabalho.

Segundo Lima e colaboradores (1994), o conceito de satisfação no trabalho tem sido contextualizado de modos divergentes, ora como uma atitude, ora como um sentimento. No entanto, existem autores que afirmam que a satisfação é um estado emocional, como emoções ou respostas afetivas.

Para Robbins (1998), numa organização «um grupo de funcionários» satisfeitos, colabora para o aumento dos níveis de produtividade, diminuindo desta forma a saída de funcionários exemplares, contribuindo positivamente para a redução do absentismo e de incidentes negativos oriundos de comportamentos destrutivos. Desta forma, o autor evidencia que há uma verdadeira certeza da importância da satisfação no trabalho.

Por outro lado, Spector (1997), afirma que um grupo de trabalho insatisfeito, evidencia uma tendência contra produtiva, ou de aversão no local de trabalho. É de salientar que por outro lado, Spector (1997), indica que a satisfação no trabalho tem um papel ativo como efeito redutor na diminuição dos problemas relacionados com a saúde e os seus custos inerentes. O facto de as pessoas se sentirem satisfeitas no seu local de trabalho beneficia a sociedade.

Feinstein e colaboradores (2001), chamam-nos atenção para o facto de nas organizações não existir, por parte da entidade empregadora um conhecimento efetivo, sobre como poder satisfazer os seus empregados, assim como, o nível de satisfação destes influencia a intenção de ficarem ou saírem da organização. Os autores salientam ainda ser da conveniência das organizações manter os seus ativos de forma a reduzir a rotatividade. Em

suma, devido a este desconhecimento, as organizações acabam por alimentar mais situações de desarmonia do que coesão, contribuindo assim para a saída dos seus empregados.

Ferreira, Abreu, Neves e Caetano (1996, p.45), afirmam que “a satisfação no trabalho traduz uma resposta emocional, afetiva e gratificante que resulta da situação de trabalho”. No entanto, para Locke (1976), a satisfação no trabalho é um estado emocional positivo, que advém do bem-estar intrínseco às atividades profissionais. Na perspetiva da Psicologia das Organizações “a satisfação pode influenciar o funcionamento das organizações e contribui para incrementar a produtividade” (Alcobia, 2001, p.282), podendo influenciar uma série de comportamentos tão distintos, tais como, o *turnover*, o absentismo, o evitamento psicológico e a mudança interna, todos eles responsabilizáveis por efeitos bastante graves na estabilidade da organização e na sua capacidade de sobrevivência.

De acordo com Lima e colaboradores (1994, p. 101), após a crise do taylorismo, e com a crescente importância do fator humano nas organizações, o termo satisfação no trabalho, começou a ser alvo de atenção por parte de gestores, teóricos e investigadores. Os meus autores salientam que, “a partir de então esta variável tem sido considerada muito importante porque, explícita ou implicitamente, é associada simultaneamente à produtividade da empresa e à realização pessoal dos empregados apesar de nenhuma destas relações causais estar provada empiricamente”.

Relativamente a Locke (1969), este descreve o conceito de satisfação no trabalho como consequência da avaliação feita por parte do indivíduo, sobre o seu trabalho ou a realização dos seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de satisfação. No entanto, Locke, distingue necessidades de valores, onde as necessidades reportam-se à sobrevivência e ao bem-estar do sujeito, sendo essas inerentes e usuais a todos, e os valores diferem de sujeito para sujeito, indo desta forma ao encontro daquilo que o sujeito deseja ou subentende como benéfico (Locke, 1969, 1976).

Locke (1969, 1976), define a satisfação no trabalho como um estado emocional, devido à emoção ser proveniente da avaliação dos valores do sujeito, e por tratar-se de um estado emocional, a satisfação tem dois fenómenos: o de sofrimento, desprazer (insatisfação) e o de alegria (satisfação).

De facto, embora Locke (1969, 1976), referir que a satisfação no trabalho é um fenómeno pessoal, salienta que os fatores causais podem ser classificados em dois grandes grupos: eventos e condições do trabalho, tais como, trabalho propriamente dito, pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho; e agentes do

trabalho, assim como, colegas e subordinados, supervisores, empresa/organização, mencionando que os fatores causais devem ser analisados nas suas inter-relações.

Desta forma, Locke (1976) salienta que a satisfação no trabalho pode originar consequências tanto para os sujeitos como para a organizações, nomeadamente a nível dos aspetos comportamentais e da saúde física e mental dos trabalhadores.

Relativamente a Harris (1989), este autor defende a satisfação no trabalho como uma sensação proveniente da situação total do trabalho. Por sua vez, Fraser (1996), descreve a satisfação no trabalho como uma condição individual, subjetiva, e dinâmica, pois esta encontra-se constantemente modificável por circunstâncias intrínsecas e extrínsecas do trabalho e do trabalhador.

De facto Begley e Czajka (1993), Elovainio e colaboradores (2000) Henne e Locke (1985), Locke (1969, 1976, 1984), O’Driscoll e Beehr (2000), Wright e Cropanzano (2000) e Zalewska (1999), concordam que satisfação e insatisfação no trabalho fazem parte de um mesmo fenómeno, não sendo desassociados. Por sua vez, Martinez (2002, p.17) aponta para esta conceção e considera que a satisfação e a insatisfação, estão em um contínuo, em que a satisfação encontra-se em um extremo e a insatisfação em outro, “não dando suporte à conceção de dois contínuos unipolares independentes (um pertencendo à satisfação e outro, à insatisfação) ”.

No entanto, algumas definições sobre o conceito de satisfação no trabalho mostram ser diferentes entre si. Diversos autores defendem a satisfação no trabalho, como um estado emocional, um sentimento, conforme salientado anteriormente (Begley & Czajka, 1993; Elovainio *et al.*, 2000; Fraser, 1996; Harris, 1989; Henne & Locke, 1985; Locke, 1969, 1976; O’Driscoll & Beehr, 2000; Wright & Cropanzano, 2000). Por outro lado, existem alguns autores, tais como Rego (2001), e Robbins (2002), que encaram a satisfação no trabalho como uma atitude.

De facto para Rego (2001), a forma como é tratado o trabalhador a nível de respeito e equidade está relacionada com a satisfação no trabalho. Por sua vez, Robbins (2002, p.74), descreve a satisfação no trabalho “como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. Desta forma, Robbins (2002), pondera que o «homem» possui uma reação ativa às condições de trabalho que não o satisfazem, ponderando atitudes de mudança. Esta noção encara a insatisfação e a satisfação no trabalho como dois fenómenos diferentes, onde a insatisfação está associada aos fatores que determinam o trabalho, tais como as recompensas e o tipo de chefia e o ambiente, sendo esta noção baseada na teoria de Herzberg de 1971.

De acordo com Bergamini e Beraldo (1988), as várias definições existentes sobre o conceito de satisfação no trabalho, além da conceção abordada, só têm uma mais-valia se encaradas as divergências pessoais provenientes das variáveis inatas em interação com as experiências vividas.

Segundo Harris (1989), a satisfação no trabalho é condicionada pela capacidade encarar diversas situações, ou seja, a satisfação é na realidade um processo dinâmico, onde incluem-se variadas situações tais como, as situações de trabalho, necessidades e motivações, características de personalidade e as expectativas (Bussing *et al.*, 1999). É de destacar então, que somente uma área de estudo não pode circunscrever toda a complexidade deste conceito, e por isso, é visível que este é referido diversas vezes, tanto a nível das áreas sociais como da saúde.

É de salientar que estas duas áreas, apesar de distintas, partem no entanto de um pressuposto em comum, de que, para a análise dos determinantes da satisfação no trabalho, ser realizada, existem duas componentes que devem ser consideradas: por um lado, a componente cognitiva (a racionalidade do indivíduo sobre o trabalho) e a componente emocional (refere-se ao sentimento de como a pessoa se sente no trabalho), conforme Locke (1969, 1976). É de referir, que esta análise está em conformidade com a definição de satisfação no trabalho como um estado emocional (Begley & Czajka, 1993; Elovainio *et al.*, 2000; Fraser, 1996; Harris, 1989; Henne & Locke, 1985; Locke, 1969, 1976; O’Driscoll & Beehr, 2000; Wright & Cropanzano, 2000).

### **3.2. Causas e Consequências**

A satisfação no trabalho é o resultado, da forma como os sujeitos percecionam um variado número de aspetos, que estão indireta e diretamente relacionados com o trabalho (dimensões ou determinantes da satisfação no trabalho), e, por sua vez, influenciam, ou como refere Spector (1997, p.55) apresentam “potenciais efeitos” sobre o desempenho profissional e organizacional, os comportamentos pessoais, o bem-estar psicológico e físico, refletidos ao nível de algumas variáveis tais como, o absentismo, a rotatividade, o compromisso, que, por sua vez, irão influenciar a produtividade e, em última análise, a competitividade de uma organização.

Segundo Bauk (1985), a pouca ou inexistente falta de conhecimento acerca das oportunidades de evolução e melhoria no trabalho, bem como a forma de como decorre a

avaliação da «performance» profissional, são fatores encarados como dos mais stressantes e relacionados com a insatisfação no trabalho. No entanto, existem outros fatores, tais como, a interferência do trabalho na vida pessoal e a subcarga de trabalho.

Por sua vez, Sneed e Herman (1990), através de diversas pesquisas efetuadas aos funcionários do serviço de alimentação de um hospital, conseguiram constatar a existência de associações estatisticamente significativas entre satisfação no trabalho e a concessão de uma boa remuneração, bom relacionamento social no trabalho (envolvendo colegas e chefia), perspectivas de crescimento profissional dentro da organização e características de trabalho.

Já Cavanagh (1992), identificou três aspetos influenciadores da satisfação no trabalho através das pesquisas iniciais que efetuou ao estudo de Locke e Gruneberg. Os três aspetos que identificou como influenciadores da satisfação no trabalho são: as diferenças no trabalho, as diferenças de personalidade e as diferenças nos valores atribuídos ao trabalho.

De acordo com Spector (1977), a satisfação no trabalho pode ser percebida, como a solução que é dada a um conjunto de fatores percecionados pelos funcionários em função do seu ajustamento às suas expectativas. Desta forma as razões que levam à satisfação no trabalho podem ser dissociadas em dois grupos diferentes: I) causas derivadas de fatores associados ao indivíduo – causas pessoais; e, II) causas derivadas de fatores do ambiente de trabalho – causas organizacionais.

Desta forma, um indivíduo encontrar-se satisfeito ou não em relação ao trabalho recai em consequências variadas, sejam elas a nível profissional ou pessoal, no entanto estas, afetam diretamente o comportamento, o bem-estar e a saúde do trabalhador. Esta afirmação é baseada no modelo das consequências da insatisfação no trabalho proposto por Henne e Locke (1985), em que a insatisfação no trabalho pode gerar consequências na vida pessoal, na saúde física e mental de um indivíduo.

É de destacar que a fim de se compreender, se a satisfação no trabalho ao nível dos trabalhadores, têm ou não realmente influência na sua produtividade, a criação de artigos científicos nesta área tem sido muito numerosa. Visivelmente a resposta tem vindo a demonstrar-se como sendo positiva, uma vez que é de senso unânime concluir que os sujeitos satisfeitos com a sua atividade, mostram-se mais dedicados, tem desempenhos mais elevados e demonstram ter atitudes e comportamentos mais pró-ativos, ou por outras palavras, são mais produtivos. No entanto, é de salientar, que as conclusões não têm sido claras e vincadamente indicadoras de que assim é, razão pela qual leva Spector (1997, p.55) a optar pela expressão “potenciais efeitos da satisfação no trabalho”.

De acordo com Rahman e Sem (1987), os primeiros estudos acerca da satisfação e insatisfação no trabalho e as suas consequências ao nível da saúde e do bem-estar do trabalhador, deram origem a suspeitas, de que a insatisfação no trabalho pode estar associada ao stresse profissional. Os autores (Bussing *et al.*, 1999; Martinez, 2002; Rahman & Sem, 1987; Rego, 2001) chegaram à conclusão de que o absentismo é menor em trabalhadores, que têm uma maior satisfação no trabalho. Contudo os mesmos autores, indicaram ainda, que a satisfação no trabalho tem uma enorme interferência na determinação dos níveis de stresse e na qualidade de vida do trabalhador. Na realidade o trabalho, possui fatores de insatisfação e de stresse, e frequentemente torna-se numa verdadeira prisão devido às más condições em que é realizado (Locke, 1976; Rocha, 1996; Zalewska, 1999a, 1999b), podendo desta forma, ter a capacidade de afetar especialmente, as relações sócio familiares (Locke, 1976).

### **3.3. Teorias e Modelos sobre a Satisfação no Trabalho**

Segundo Steuer (1989) o primeiro estudo realizado acerca da satisfação no trabalho data de 1920. É por demais evidente constatar a existência de discordâncias teóricas e científicas ao nível das relações causais entre conceitos, assim como com os fatores que determinam a satisfação no trabalho. É de salientar que de acordo com Lima e colaboradores (1994), esta situação é originada pela carência de modelos teóricos sólidos nesta área.

O modelo sugerido por estes autores, possibilitou reunir as várias posições existentes sobre as determinantes da satisfação no trabalho em três grupos: variáveis de interação social, variáveis situacionais e variáveis individuais.

Nos modelos situacionais, Lima e colaboradores (1994), demonstraram a satisfação no trabalho ao nível das características da própria situação de trabalho. Desta forma, estes modelos pretenderam de alguma forma, explicar a satisfação no trabalho e o modo, de como se poderia aumentar os níveis de satisfação através das particularidades do trabalho.

De facto, os estudos que foram realizados ao nível das características do trabalho pretenderam, criar uma relação entre as mesmas e o nível de satisfação vivenciado pelos trabalhadores. As variáveis explicativas mais usadas, estão interligadas com a análise das funções que cada trabalhador desempenha, às quais pertencem as dimensões da organização do trabalho, particularmente, a autonomia, a identidade, a variedade, o significado e o feedback que, caso existam, irão provocar o sentimento de satisfação.

É de destacar, que esta questão foi inicialmente estudada de uma forma aprofundada por Herzberg e colaboradores (1959, p. 6) com a sua teoria bifatorial - fatores motivacionais e fatores higiénicos, no momento em que apresentaram a clássica questão “O que é que o trabalhador espera do seu trabalho?”. Ou seja, por outras palavras, que tipo de expectativas tem o trabalhador relativamente ao que pode aguardar do seu trabalho, envolvendo todos os aspetos que com o mesmo se relacionam.

Segundo Câmara e colaboradores (1997), a teoria de Herzberg, surge da continuação da teoria de Maslow e resume-se nomeadamente, na classificação bifatorial de determinados aspetos relacionados com o trabalho. São eles os fatores higiénicos (a segurança no emprego, o estatuto, a remuneração, a vida pessoal, as relações com os subordinados, as relações com os colegas, as condições de trabalho, as relações com os superiores e a política geral da empresa). No respeitante aos fatores motivacionais (o crescimento profissional, a responsabilidade, o trabalho em si, o reconhecimento e a realização profissional), sendo que os primeiros têm a ver com o contexto de trabalho e os segundos têm a ver com o conteúdo do trabalho.

Contudo, de acordo com Ferreira e colaboradores (2001), a teoria concebida por Herzberg teve como principal objetivo perceber o que realmente os indivíduos procuram na situação de trabalho, mencionando que os fatores intrínsecos são realmente os motivadores, tendo comparação com as necessidades mais elevadas da pirâmide de Maslow, dando assim origem de uma forma duradora à satisfação, e colaborando desta maneira para o desenvolvimento do seu nível de satisfação no trabalho, quando percecionados de uma forma positiva pelos indivíduos; por outro lado, quando percecionados de forma negativa, provocam ausência de satisfação. Quanto aos fatores intitulados como extrínsecos - alusivos ao contexto de trabalho e como tal periféricos ao mesmo, quando estes subsistem em grau elevado apenas evitam a insatisfação e a sua precaridade é fator gerador de insatisfação.

No entanto, Locke (1969, 1976) anuncia a existência de falhas na teoria de Herzberg, pois esta encara a satisfação e a insatisfação no trabalho como dois fenómenos distintos, não apontando as diferenças individuais de perceção da satisfação no trabalho. Locke justifica esta falha afirmando que os valores são pessoais, sendo emocionais os principais determinantes no trabalho.

Por sua vez, Hackman e Oldham (1975), posteriormente anunciaram um modelo, com o intuito de determinar o conteúdo do trabalho e o seu efetivo potencial motivador, esquematizado na figura 1 (Anexo 1). É de salientar que estes autores sustentaram a existência

de formas ideais de organização do trabalho, que seriam aquelas que teriam uma maior diversidade, autonomia, identidade, significado e *feedback*, as quais, uma vez postas em prática, determinariam o aumento da satisfação. É de salientar, que esta abordagem teve origem na teoria bifatorial de Herzberg e posteriormente foi reformulada por Hackman e Oldham (1980), avaliou “o conteúdo do trabalho através do potencial motivador do trabalho” (Lima *et al.*, 1994, p. 103).

De facto, o modelo proposto por Hackman e Oldham (1980), assenta no propósito de que na eventualidade de uma intercessão sobre as características do trabalho e do seu conteúdo, esta terá, um impacto na satisfação tanto ou quanto maior, for a necessidade de desenvolvimento apresentada pelo indivíduo. É de destacar, que este modelo possibilita assim uma análise da interação entre as características do trabalho com as divergências pessoais e respetivos resultados, tanto ao nível da própria produtividade como satisfação.

Conclui-se deste modo, que o modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham (1980), indica que a satisfação no trabalho é dependente, em parte, das dimensões referidas designadamente, a autonomia, o *feedback*, o significado, a identidade, e a variedade.

É de referir no entanto, que estas cinco dimensões são responsáveis de algum modo, por três estados psicológicos críticos que, uma vez presentes estimulam nos indivíduos, uma perceção de autorrealização no momento em que estes estão a desempenhar bem as suas atividades, o que se acaba por traduzir num sentimento de auto recompensa. Se por outro lado, os indivíduos não apresentarem um bom desempenho, este sentimento acabará por não existir. No entanto, é de salientar que os indivíduos, com o desejo de obterem esta recompensa interna, acabaram por procurar, uma forma de melhorar o seu desempenho.

Segundo Hackman, 1983, p.498), o desfecho desse processo expressa-se através de “um ciclo positivo de auto perceção da motivação no trabalho enriquecido pela, auto produção de recompensas”.

É de destacar, deste modo, que quanto maior for a presença das cinco características, maior irá ser a satisfação no trabalho. Por outro lado, as circunstâncias como o indivíduo compreende o seu trabalho acabam por estabelecer o seu nível de satisfação no trabalho, transformando-se o delineamento do seu trabalho, de acordo com este modelo, um determinante importante da satisfação no trabalho.

Por sua vez, Lima e colaboradores (1994) distinguem dois grupos de variáveis individuais que ajudam a explicar a satisfação no trabalho: as características individuais, no que respeita aos aspetos motivacionais ou dos valores intrínsecos ao sujeito, bem como as

características demográficas dos trabalhadores. No que diz respeito às características demográficas pode referir-se: sexo, idade, antiguidade, categoria, habilitações académicas, etc.

Por outro lado, Berkowitz, Fraser e Treasure (1987), e posteriormente (Almeida & Figueiredo, 2002), em relação ao nível hierárquico, sustentaram a ideia de que os trabalhadores oriundos de um nível hierárquico superior exibiam um nível, de satisfação no trabalho, mais elevado em analogia com os trabalhadores conferidos a um nível hierárquico inferior. A razão que leva os autores, a sustentarem esta ideia, resume-se ao facto de que os colaboradores de níveis hierárquicos superiores encontrar-se-iam mais propensos a querer executar trabalhos mentalmente mais desafiantes do que os trabalhadores de níveis hierárquicos inferiores.

No entanto, Brush e colaboradores (1987), através de pesquisas científicas efetuadas, realçaram, que existe entre a satisfação no trabalho e a idade, uma associação positiva, em, pelo menos, um dos aspetos do trabalho. É de ressaltar que através de Almeida e Figueiredo (2002), esta associação também foi comprovada, na medida em que concluíram que, de uma forma geral, os sujeitos de escalões etários inferiores demonstravam um nível de satisfação no trabalho inferior, comparativamente ao que era apresentado por sujeitos de escalões etários intermédios. Tal circunstância remete-nos para as declarações proclamadas por Clark, e colaboradores (1996), de que há uma relação positiva entre a satisfação e a idade, ou seja, quão maior a idade do colaborador, maior a sua satisfação no trabalho. É de salientar ainda, que Clark e colaboradores sustentaram ainda, a existência de níveis de satisfação no trabalho mais elevados nos colaboradores com uma menor e uma maior antiguidade, subsistindo um decréscimo dos níveis de satisfação nos sujeitos com uma antiguidade intermédia.

Relativamente às dimensões habilitações literárias e sexo, numa investigação efetuada por Bilgic (1998), os elementos do sexo feminino com um nível mais elevado de habilitações encontravam-se mais insatisfeitas com o seu pacote remuneratório e com o seu ambiente de trabalho (condições de trabalho) do que os indivíduos do sexo masculino (Lameira, 2002).

Contudo, de acordo com Clark (1998), os sujeitos com um nível de habilitações literárias mais elevadas, encontram-se mais satisfeitos com o seu trabalho e preocupam-se mais com a qualidade do seu desempenho no local de trabalho.

De igual forma, Cherrington (1989), e posteriormente Lameira (2002), referem que a idade, as habilitações literárias e o cargo desempenhado, têm alguma influência sobre a

satisfação dos trabalhadores. De facto Spector (1997), igualmente menciona que os colaboradores mais velhos encontram-se mais satisfeitos com o seu trabalho, pois exercem trabalhos socialmente de maior prestígio, como também têm competências de nível superior e obtêm melhores recompensas.

Os estudos de Zeitz em 1990 (citado por Spector, 1997), revelaram a existência de uma relação curvilínea entre a idade e a satisfação no trabalho, que indica que os sujeitos mais jovens inicialmente estão satisfeitos com o seu trabalho, ainda que esta relação baixe cedo nas suas vidas e só a partir dos 45 anos volte a aumentar. De acordo com Spector (1997), cruzando estas variáveis com o sexo, é possível constar que a magnitude da curva é mais significativa nas mulheres. Para o autor, esta relação, têm a ver com o valor do trabalho e as expectativas ao longo do tempo. Desta forma Spector (1997), pondera a existência desta situação devido ao facto de os colaboradores mais velhos não esperarem tanto do seu trabalho, acabando por aceitar mais facilmente a autoridade, encontrando-se, por isso, mais satisfeitos com as suas chefias. Outro aspeto indicado pelo autor é o facto, de estes colaboradores terem dedicado grande parte da sua vida no seu próprio trabalho, têm melhores e maiores benefícios, regalias e condições de trabalho que os colaboradores mais jovens.

## Capítulo 4 – Expatriação

### 4.1. Globalização

Para Friedman (2005), a globalização de certa forma, «tornou» o mundo plano, suprimindo os obstáculos à crescente afirmação dos países emergentes e MacGillivray (2006), fala nas sucessivas fases de contração do globo que se tornou mais fácil de «abraçar na sua totalidade».

Segundo a definição proposta pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) a globalização é a crescente interdependência económica dos países em todo o mundo, através do volume e variedade crescentes das transações internacionais de bens e serviços e de fluxos de capital. No mesmo âmbito encontra-se a definição avançada pelo *National Intelligence Council* dos Estados Unidos da América, em 2004 e citada por Rodrigues e Devezas (2007), mencionando assim que a globalização suscita a crescente interligação refletida nos intensos fluxos de informação, capital, bens, tecnologia, serviços e pessoas através do globo.

Para além da fundação de enormes áreas económicas, a globalização baseia-se na complementaridade e interdependência que origina entre as diversas economias nacionais. De acordo com a afirmação de Hamilton e Quinlan (2008), citados por *The Economist* (2008), mais do que baixas remunerações a globalização tem como objetivo, encontrar eficiências em qualquer ponto de cadeias de fornecimento complexas. A criação desta rede de interdependências, tem como principal consequência ao nível das organizações dos países ricos, uma deslocalizam para países de mão-de-obra barata da totalidade ou parte da sua produção industrial e, em certos casos, de serviços para se manterem competitivas. É de salientar, no entanto que, em todos os casos, as organizações optam por manter na sua mão o que, de facto, lhes dá o controlo do negócio a investigação e desenvolvimento de novos produtos (I&D), as tecnologias proprietárias, o *design* e o *marketing*, a rede de distribuição e a carteira de clientes.

De acordo com Camara (2008, 2011), todo este sistema de complementaridade tem suscitado uma grande polémica nos países que adotaram a iniciativa de deslocalizar (*off shoring*). Relativamente, aos níveis de emprego nos países mais desenvolvidos, a realidade é que, a curto prazo, toda esta deslocalização industrial provoca a destruição de postos de trabalho menos qualificados, sendo estes deslocados para países de Terceiro Mundo. A título de exemplo, e segundo *The Economist* (2008), Portugal foi dos países da União Europeia, o

mais afetado pela deslocalização de unidades produtivas, que originou a extinção de 25% de postos de trabalho no país, entre 2003 e 2006.

No entanto é de destacar, que, quer se olhe para situações positivas da globalização, quer se olhe para os lados negativos da mesma, é inevitável admitir que é um fenómeno irreversível e que vamos ter de aprender a conviver com ele. Aliás como afirma Camara (2008), que além da internacionalização das empresas, a globalização dos mercados internacionais, amplificou exponencialmente os contactos entre indivíduos oriundos de culturas diferentes, para estabelecer parcerias, encerrar negócios e ainda confirmar a distribuição de produtos em países estrangeiros.

De acordo com Camara (2011), o aumento da interação entre culturas colocou a necessidade ao nível dos gestores, nomeadamente dos recursos humanos (RH), de dotar os «quadros» das empresas envolvidas nestes contactos e negociações de competências interculturais. O autor refere-se nomeadamente a dotar estes quadros, de competências ao nível da sensibilidade e conhecimentos, bem como, de capacidades para dirigir relacionamentos com indivíduos de culturas diferentes, sabendo evitar as quebras de protocolo, descodificando algumas atitudes e comportamentos aparentemente incompreensíveis e, no geral, serem eficazes e bem-sucedidos na concretização dos objetivos de negócio, a que se tinham proposto. Segundo Brewster e colaboradores (2007), a afluência de imigrantes dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e da Europa de Leste remete-nos esta questão no dia-a-dia e é imprescindível saber como lidar com as diferentes culturas, que atualmente existem nos nossos estaleiros de obras, lojas, escritórios e fábricas. Para o autor esta diversidade, pode ter um impacto muito significativo nos negócios se for bem aproveitada.

## **4.2. A Expatriação**

Segundo Black e Gregersen (1999), a razão pela qual a expatriação teve um importante impacto na gestão de pessoas, está relacionada com a generalização do seu intuito. De acordo com os autores, conforme o fenómeno globalização se aprofundou e a internacionalização tornou-se uma necessidade para muitas empresas não só se transformou o modelo de gestão, que desenvolveu-se para a transnacionalidade, como se começou a olhar para a expatriação como uma perspetiva cada vez, mais estratégica.

Segundo Camara (2008), qualquer empresa com intenção de se afirmar e expandir no estrangeiro, têm na expatriação um carácter estratégico, pois é a qualidade dos seus gestores que vai ditar o sucesso ou insucesso da internacionalização.

De acordo com Camara (2008, 2011), a expatriação é caracterizada por ter as seguintes particularidades: implica uma colocação no estrangeiro por um período alargado, tipicamente de três anos, renovável por períodos adicionais, se houver acordo entre ambas as partes; conserva o vínculo laboral à empresa-mãe embora, não ao cargo de origem; a relação hierárquica, bem como a responsabilidade pelo pagamento de remuneração e regalias transfere-se para a subsidiária de destino; tem o direito à reintegração na empresa-mãe, com contagem da expatriação como tempo de serviço e à colocação em cargo que seja compatível com o seu perfil de competências.

Relativamente a Camara (2008), este refere que no momento atual, tornou-se indispensável colocar nas subsidiárias estrangeiras os melhores candidatos, para garantir o sucesso nestes novos mercados, dos quais depende o desenvolvimento e a sobrevivência do negócio da empresa-mãe. Para o autor, a expatriação começou a ser encarada como um fenómeno, que permite num prazo relativamente curto, conseguir desenvolver quadros de alto potencial, conferindo-lhes uma maior abertura de espírito e maturidade que dificilmente obteriam na empresa-mãe. Ou seja, desta forma, a expatriação passou a ser parte integrante do plano de carreira.

No entanto é de salientar, que começou a existir uma preocupação em identificar e recrutar «talento local», não só para garantir, a médio prazo, a administração das subsidiárias de onde são provenientes, mas também para os expatriar para a casa-mãe, durante períodos de 2 a 3 anos, não só para se aculturarem, como ainda para contribuírem com uma visão diferente e descomprometida, para o desenvolvimento do negócio global da transnacional. Diante deste panorama, surge como consequência, a expatriação passar a ser adequadamente preparada, tanto a nível da estadia como do desempenho do expatriado, bem como o seu retorno à empresa-mãe delineado com cuidado e antecedência.

De acordo com a afirmação de Evans e colaboradores (2002), se estes desígnios não estiverem preenchidos na totalidade, muito dificilmente se conseguiam encontrar candidatos à expatriação com qualidade. Por este motivo, se exige à empresa, que haja rigor no momento da seleção, cuidado na preparação, constante acompanhamento e avaliação e uma reintegração de sucesso.

### 4.3. O Processo de Seleção do Expatriado

Para Camara (2011), os objetivos fundamentais que levam as empresas a recorrerem à expatriação consistem na certificação de como os gestores colocados nas suas subsidiárias estrangeiras sejam fontes de disseminação dos valores, reporte, métodos de gestão, controlo e, da cultura da empresa-mãe. Por sua vez, estes gestores estão ainda comprometidos com o atingimento dos objetivos estratégicos determinados para a subsidiária e com o crescimento sustentado do negócio. Estes, por seu turno têm ainda, a capacidade e predisposição para identificar e desenvolver talento local que possa vir, a prazo, a substituí-los (Camara, 2008).

Perante estes objetivos torna-se claro que a identificação de candidatos à expatriação se deva fazer, principalmente, através de recrutamento interno. Para abreviar o processo de recrutamento interno, as empresas investigam e constituem, frequentemente, bolsas de candidatos à expatriação, identificados, quer através de inquéritos internos destinados a averiguar quem tem mais disponibilidade e interesse em mobilidade internacional, quer através do processo de avaliação do desempenho onde essa possibilidade ou preferência fique registada.

Segundo Camara (2011), é uma competência da Direção de Recursos Humanos (DRH), a construção e gestão da bolsa de candidatos.

Por sua vez, os candidatos internos devem ser avaliados, pela DRH e pela área funcional interessada, nas seguintes dimensões: classificação global de desempenho nos três anos anteriores, que deverá ter uma notação não inferior a bom e o perfil de competências específico para um expatriado, ao nível do exigido pela função que iria desempenhar (Camara, 2008).

De acordo com o autor, se houver a necessidade de se recorrer a um recrutamento externo, os candidatos deverão ser avaliados em relação às seguintes competências: competências técnico-profissionais correspondentes ao cargo a ocupar; competência de liderança e gestão e competências comportamentais exigidas pela empresa para o desempenho de cargos de grau de complexidade e nível de responsabilidade equivalentes ao cargo a ocupar no estrangeiro; perfil de competências específico para um expatriado.

Por fim a avaliação dos candidatos, tanto externos como internos, deve ser consumada através de entrevistas estruturadas com um painel, que deve ser composto por um técnico de RH, o responsável funcional da empresa-mãe e a chefia direta a que o futuro expatriado irá reportar na subsidiária (Camara, 2011).

#### 4.4. O Perfil de competências específicas do Expatriado

De acordo com uma revisão teórica, Camara (2008), salienta que o perfil de competências específicas do expatriado, é um dos temas mais estudados, quer ao nível das competências comportamentais, quer na perspetiva das competências de liderança.

Segundo Camara (2008, 2011) um dos precursores na definição do perfil do gestor global, termo correntemente usado nestes casos, foi o *ex-chief executive officer* (ex-CEO) da ABB Percy Barnevik (1991), que o definiu da seguinte forma: Competências de Liderança e Gestão (liderança, visão estratégica, conhecimento do negócio, trabalho em equipa e orientação para resultados); Competências Comportamentais (abertura de espírito «adaptabilidade», respeito pelos outros, iniciativa, criatividade, generosidade, paciência, curiosidade intelectual, sensibilidade).

Por sua vez, Evans e colaboradores (2002) conseguiram identificar, através da pesquisa de Ronen e Oddou, os seguintes fatores preditores de sucesso na expatriação: capacidade de adaptação à mudança, abertura de espírito, sociabilidade, autoconfiança e tolerância ao stresse.

No entanto é de salientar que Briscoe (1995), para além de indicar as competências técnicas específicas do gestor expatriado, indica as seguintes competências: sensibilidade cultural, trabalho em equipa, desembaraçado, maturidade, adaptabilidade, capacidade de negociação, visão estratégica, agente de mudança, e capacidade de delegação. Para o autor estas competências integram o «perfil do gestor expatriado do século XXI».

Contudo Dowling e Welch (2004), procuraram identificar os cinco fatores mais importantes com base no trabalho de pesquisa realizado, sobretudo nos EUA. De acordo com os autores, ainda que, a capacidade intelectual seja claramente importante, é difícil definir exatamente em que consiste e quais os critérios de avaliação. As cinco dimensões mais importantes são: extroversão, simpatia, rigor, estabilidade emocional e abertura de espírito.

Já Brewster e colaboradores (2007), refere que a pesquisa nesta área peca por criar perfis impossíveis de operacionalizar e cita os trabalhos de Harris e Moran (1996), como tendo identificado 68 competências importantes, das quais 21 seriam altamente desejáveis e a análise efetuada por Yamazaki e Keyes (2004) que identificaram 73 aptidões que se enquadrariam em 10 *clusters* (agrupamentos/grupos).

Em congruência com estas dificuldades para a Direção Internacional de Recursos Humanos (DIRH), Camara (2008, 2011) identifica um perfil de competência do candidato à

expatriação, focado nas suas aptidões de liderança e gestão e comportamentais com a seguinte composição: em primeiro lugar a capacidade de adaptação à mudança, em segundo lugar a abertura de espírito, em terceiro a sociabilidade, em quarto a sensibilidade, em quinto a tolerância ao stresse, em sexto a curiosidade intelectual, em sétimo o respeito pelos outros, em oitavo o conhecimento do negócio e por fim a orientação para resultados. Em suma, sintetiza os fatores preditores de sucesso numa expatriação. No entanto, como é natural, este perfil deve ser ajustado, em consonância com os valores e cultura da empresa, a sua área de atividade, o tipo de função a ocupar e o país de acolhimento.

O nível de exigência em que estes fatores deverão ser detidos pelo candidato à expatriação, será função dos que a empresa considere nucleares (*core competencies*) e dos que classifique como acessórios, onde a exigência será menor.

Segundo Camara (2011), este perfil variará igualmente com o grau de complexidade e nível de responsabilidade da função a preencher, sendo o nível de exigência maior para funções mais qualificadas.

#### **4.5. A Avaliação de candidatos à Expatriação**

De acordo com Camara (2008), a avaliação dos candidatos à expatriação deve recair, para além do perfil de competências técnico-profissionais, de liderança e gestão e comportamentais que detenham, sobre duas outras dimensões essenciais para garantir que a deslocação para o estrangeiro se faça com sucesso: a perspectiva pessoal e familiar do candidato; e a perspectiva profissional sobre a colocação no estrangeiro.

Segundo o autor, como a avaliação consistirá essencialmente em entrevistas estruturadas a conduzir com os candidatos, é indicado organizar uma *check-list* dos temas a abordar com cada um deles, que permitirão ter uma visão mais abrangente das potências dificuldades ou problemas que a colocação no estrangeiro possa originar. No que concerne especificamente à avaliação das competências, sugerem-se perguntas a colocar aos candidatos que permitam recolher informação relevante sobre cada uma delas (Quadro 1, Anexo II).

No respeitante à motivação para aceitar uma colocação no estrangeiro Briscoe (1995), aponta para dois aspetos que considera primordiais para a disponibilidade para a expatriação, que são o aumento da remuneração e a melhoria das perspectivas de carreira, para além de outras que serão acessórios, como um interesse pessoal forte em ter uma experiências no estrangeiro. No entender do autor, é importante ter em conta que uma

motivação financeira, só por si, é insuficiente para caracterizar um bom candidato à expatriação. É de salientar, que para Camara (2008, 2011), esta motivação só por si, muitas vezes não é suficiente para resistir às diversas adversidades de adaptação ao país de acolhimento, como o clima diferente, os termos culturais, as infraestruturas, os níveis de segurança, o isolamento, a inadaptação da família, etc., porque, o expatriado ao deparar-se com estas circunstâncias, questionar-se-á sobre se o que lhe pagam justifica as dificuldades por que está a passar e, frequentemente, conclui que não, pretendendo regressar antes do termo do contrato.

Segundo Camara (2011), para a avaliação dos candidatos, devem ser analisadas outras razões que levem os candidatos a aceitar serem colocados no estrangeiro. No que concerne especificamente à avaliação das competências, a abordagem deve basear-se no princípio de que o comportamento passado permite prever o comportamento futuro em situações semelhantes (Quadro 2, Anexo II).

É de destacar, que após efetuada a seleção, o candidato selecionado deve ser informado do facto e deve-lhe ser dada a oportunidade de efetuar uma visita de reconhecimento com a família ao seu futuro local de trabalho, a fim de se poder inteirar das condições locais, escolher casa e, eventualmente, escolas para os filhos, antes de tomar a decisão final (Camara, 2008).

#### **4.6. Preparação da Expatriação**

Em termos de preparação da expatriação, esta deve ocorrer antes do candidato se instalar no país de acolhimento, sendo considerada como uma condição fundamental para a sua integração com sucesso. Por outro lado, as ações formativas preparatórias da expatriação devem ser extensivas aos membros da família direta (cônjuge e filhos) que acompanhem o expatriado, de cuja integração e bem-estar depende, em larga medida, a boa prestação do expatriado (Evans *et al.*, 2002).

A existência de programas de formação para expatriados, que antecedem a sua deslocação, é hoje adotada por 69% das empresas europeias internacionalizadas, 57% das japonesas e 32% das americanas, segundo Dowling e Welch (2004). No entanto, o mais recente inquérito realizado pelo GMAC, em 2005, chega à conclusão pouco encorajadora que só 20% das empresas inquiridas é obrigatória a formação intercultural, como componente do pacote formativo para futuros expatriados (Camara, 2011).

De acordo com o autor, a nível da preparação da expatriação propriamente dita, esta pode ter uma duração variável, em parte devido ao nível de exigência e profundidade necessários. No entanto é conveniente contar com um prazo de 30 dias, pelo menos, entre a aceitação do candidato e o momento da sua partida, para que a mesma tenha lugar. É de destacar que Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987), desenvolveram um modelo tipificando da formação pré-expatriação, que distinguiram, em termos de nível de profundidade, exigência e duração, em função do tempo de permanência prevista no estrangeiro.

De acordo com Camara (2011), deve ser bem explícito ao candidato, que o contrato de trabalho entre a empresa-mãe e o expatriado subsiste, uma vez que este mantém o vínculo laboral e tem direito ao regresso à empresa de origem (Quadro 3, Anexo III).

Por seu turno, Black e Gregersen (1999), referem que as principais questões que podem originar desequilíbrio ou conflito entre a vida pessoal e profissional, em caso de expatriação, são os casais com dupla carreira, a deslocação e educação dos filhos para um novo país e a inserção do cônjuge e dos filhos no país de acolhimento. Os autores referem mesmo, que a maioria dos candidatos à expatriação opta por viajar com a família tendo esta decisão, como principal consequência a perda do vencimento do cônjuge, em vez de viajar só e assim permanecer todo o período expatriação. De acordo com Camara (2011), esta última opção, têm-se revelado uma má decisão quando tomada pois na maioria dos casos acaba em divórcio, e em última análise pode comprometer a carreira do expatriado com a não obtenção de resultados.

De facto, Evans e colaboradores (2002), afirmam que o stresse provido da nova função numa cultura diferente, combinado com forte stresse familiar, coloca o sujeito sob uma pressão intensa e a probabilidade de se conseguir ajustar é muito reduzida.

Relativamente à inserção cônjuge e filhos no país de acolhimento é também uma questão a ponderar, num primeiro momento, em que a empresa-mãe pode ter um papel relevante a desempenhar (Camara, 2008, 2011), e por um outro lado, é fundamental, antes da partida, existir um envolvimento dos familiares do futuro expatriado na formação e aconselhamentos acerca da nova cultura. Num segundo momento, após a expatriação dar um apoio proactivo, através da subsidiária ou de organizações locais especializadas, na procura de escolas para filhos e no apoio à integração profissional do cônjuge, nomeadamente: organizando um programa de acompanhamento e integração específico para a família do expatriado; apoiando a obtenção de um visto de trabalho para o cônjuge e a pesquisa de oportunidades profissionais; analisando com o cônjuge do expatriado a necessidade de

formação adicional na língua do país de acolhimento, para ele e familiares; explorando com o cônjuge oportunidades de ingresso em programas de pós-graduação que lhe permitam tirar proveito da sua estadia no estrangeiro.

É de destacar que, Briscoe (1995), identificou uma série de iniciativas que várias empresas têm adotado para apoiar a família do expatriado (Quadro 4, Anexo IV).

Para Camara (2011), existe um ponto que é indiscutível, se o expatriado não tiver uma situação de equilíbrio familiar, isso pode ter um impacto extremamente negativo no seu desempenho profissional e nos resultados da empresa.

Desta forma, Evans e colaboradores (2002), diz-nos que a empresa ao selecionar um potencial expatriado, não deve olhar somente para o candidato mas também para o agregado familiar, no seu conjunto, para poder ter uma visão mais objetiva sobre a probabilidade de sucesso da expatriação. Neste contexto segundo Rego e Cunha (2009), as principais questões a analisar, em conjunto, pela empresa-mãe e pelo futuro expatriado, devem abranger: Estabilidade familiar; Situação profissional do cônjuge; Existência de filhos em idade escolar (Quadro 5, Anexo IV).

#### **4.7. Acompanhamento do Repatriado**

Como salientam Evans e colaboradores (2002), o acompanhamento do repatriado e a sua reintegração na empresa-mãe nunca é fácil, esta etapa pode mesmo, constituir um processo complexo de reposicionamento da sua identidade, reconstrução das redes de contacto profissionais e a readaptação da sua carreira na organização. É de destacar que, Dowling e Welch (2004), diferenciam quatro fases no processo de repatriação: a preparação; a deslocação física que se não for bem preparada pode dar origem ao stresse (Forster, 1994); a transição; e o reajustamento. Segundo Camara (2008), o processo de repatriação está, muitas vezes relacionado, a uma perda do grau de autonomia a que se tenha habituado no estrangeiro, bem como a uma diminuição do estatuto social e perda dos benefícios financeiros inerentes à condição de expatriado, que tinha no país de acolhimento.

De facto, as questões a analisar na fase de repatriação são cruciais para assegurar o sucesso no processo de mudança e reajustamento rigoroso que representa o retorno ao país de origem e estas por sua vez, têm um grande impacto na capacidade de a empresa reter o expatriado repatriado. É de destacar que o expatriado e a respectiva família encontram uma nova realidade ao chegar ao país de origem, ainda no rescaldo de um desgastante processo de

desvinculação logística e emocional do país onde se tinham instalado. As ações de apoio à reintegração do expatriado e aos seus familiares a desenvolver pela empresa-mãe devem incluir: entrevista de acolhimento e de *briefing* do expatriado e do agregado familiar, à chegada, pelo sector de RH ou serviços sociais; um programa específico, que inclua um curso de acolhimento, orientação e integração sobre o país, a empresa e o mercado em que opera; e ainda, ações de *mentoring* e de *coaching* para o expatriado (Camara, 2011).

#### **4.8. O Insucesso na Expatriação**

É de salientar que a questão referente ao insucesso na expatriação, é normalmente definida como um regresso prematuro do expatriado, antes do término do contrato de expatriação, causado pelo fraco desempenho ou a problemas pessoais. De facto, usando apenas estes critérios, as taxas de insucesso são importantes, embora mais altas nos EUA (15% e 40%) do que na Europa cerca de (5%), sendo estas percentagens discutidas por alguns autores, que não avançam, porém, valores alternativos (Dowling, Welch & Schuler, 1999; Forster, 1997).

No entanto, se a estes motivos adicionarmos o fraco desempenho no cargo, resultante da «má adaptação intercultural», os valores sobem consideravelmente, como anota Harzing (1995), trata-se de um fenómeno multidimensional, que não se pode reconduzir unicamente ao regresso precoce do expatriado.

Para Briscoe (1995), é preferível definir o insucesso na expatriação, pelas seguintes razões, que são frequentemente acumulativas, tais como: fraco desempenho do cargo no estrangeiro; insatisfação pessoal (ou familiar) com esta experiência; falta de adaptação às condições locais; rejeição pelo pessoal da subsidiária; e a incapacidade de identificar e/ou formar um sucesso local.

O autor, inúmera, quatro circunstâncias que agravam o grau de insucesso na expatriação, que são: a duração da colocação no estrangeiro; a preocupação com a repatriação; ênfase exagerada, na fase de seleção, relativamente às competências técnicas do expatriado, em detrimento de outros atributos; e a falta de preparação da colocação no estrangeiro.

Porém, existem outros fatores que são contributivos ou causais para o mau desempenho, nomeadamente, a falta de conhecimento do país de acolhimento e das diferenças culturais, religião, crenças, entre outras, mas que não esgotam o leque de possibilidades.

Para Evans e colaboradores (2002), não é possível catalogar todas as causas que originam o insucesso. No entanto, existem algumas que são mais comuns e que são referidas na literatura, com especial destaque para os problemas familiares, sendo a incapacidade do cônjuge ou dos filhos se ajustarem ao país de acolhimento referida como o principal fator para o regresso prematuro do expatriado.

Contudo, para os autores, existem também outras causas que surgem frequentemente, tais como: a incapacidade de adaptação ao meio por dificuldades culturais, linguísticas ou ligadas a regras de mercado; traços de personalidade que impedem um relacionamento interpessoal eficaz, dentro da empresa ou um entrosamento efetivo no meio local que o rodeia; frustração e incapacidade de gerir as dificuldades do dia-a-dia; e a rejeição por parte dos restantes gestores ou pessoal da subsidiária.

No entanto, grande parte destas causas de insucesso são evitáveis se existir no momento da seleção dos candidatos, um cuidado apropriado. Estes uma vez escolhidos, o cônjuge e os filhos devem ser incluídos na preparação da expatriação, envolvendo e monitorizando-os de forma a ajustarem-se ao país de acolhimento.

Por outro lado o sistema de gestão de desempenho que faça o acompanhamento e dê *feedback* ao expatriado pode detetar numa fase inicial, disfunções e desconforto que podem ser geridos e ultrapassados.

Diversos autores, destacam que as multinacionais europeias e japonesas, como é sobejamente reconhecido pela literatura, são as menos afetadas pelo insucesso dos seus expatriados, isso resulta do facto de serem as que mais se preocupam com a sua seleção, acompanhamento e estarem mais dispostas a investir na sua preparação (Briscoe, 1995; Evans *et al.*, 2002; Dowling & Welch, 2004).

No que diz respeito a negócios, Brewster e colaboradores (2007), salientam que este cuidado e investimento fazem todo o sentido, pois o envio de um gestor para o estrangeiro é um sucesso dispendioso e a sua substituição antes do previsto, ou o seu mau desempenho podem ter custos imensuráveis para a organização, provocando graves danos à sua imagem ou às suas marcas e produtos, dando origem ao encerramento de alguns mercados.

#### **4.9. As melhores práticas Internacionais para evitar o Insucesso na Expatriação**

As melhores práticas internacionais aconselham que se procurem prevenir algumas das causas de insucesso, selecionando o futuro expatriado não apenas em função das suas

habilidades e competências técnicas, mas tendo principalmente em atenção, o seu perfil comportamental e a sua situação familiar (Camara 2008, 2011).

Posteriormente à seleção do candidato, a empresa-mãe deve investir o que for necessário na preparação da expatriação, como por exemplo, oferecer ao candidato e à sua família uma visita de reconhecimento ao país de acolhimento. Após o início da expatriação, deve ser acompanhado pela DRH da empresa-mãe, bem como pela chefia local.

No momento da avaliação de desempenho, é pertinente ter em consideração o perfil comportamental do candidato, de forma a identificar prematuramente áreas de problemas e procurando ultrapassá-las com planos de desenvolvimento.

Segundo Camara (2008), é primordial acautelar-se a todo o custo uma «frustração» de expectativas e o choque cultural que resulta do pouco cuidado durante a preparação e acompanhamento da expatriação.

Como salienta Camara (2011), as elevadas taxas de insucesso dos processos de expatriação, tornam-se um poderoso agente dissuasor para futuros candidatos. De facto, para o autor, esta é de todas, a situação que qualquer organização multinacional não pretende deparar-se.

#### **4.10. Qualidade de Vida, Stresse e Satisfação no Trabalho em contexto de Expatriação**

A qualidade de vida do expatriado pode resumir-se em dois parâmetros: adaptação pessoal e profissional.

A adaptação do executivo expatriado ao país de acolhimento e ao novo ambiente profissional é um fator relevante quer para a sua qualidade de vida, quer para o seu desempenho profissional. Nos processos de expatriação e repatriação, a adaptação pessoal e profissional relaciona-se com a adaptação intercultural.

Assumir uma posição de gestor fora do país de origem implica adaptações que vão além daquelas esperadas quando um executivo muda de organização ou de atividades numa mesma organização, no mesmo país. As diferenças culturais entre regiões e países obrigam a ajustamentos que ultrapassam as questões organizacionais e essas referem-se a aspetos como hábitos, costumes, rotinas, crenças ou comportamentos. São estes os parâmetros que podem influenciar positiva ou negativamente a qualidade de vida do indivíduo e da sua família ao adaptarem-se a uma nova realidade. É um novo começo nas suas vidas (Black, Mendenhall & Oddou, 1991; Gregersen & Black, 1990; Shaffer, Harrison & Gilley, 1999).

Ao abordarmos o tema stresse na expatriação, é relevante falarmos do processo de saída e de retorno dos executivos expatriados e respectivas famílias e do fenómeno da adaptação cultural no decurso da expatriação.

A expatriação é um fator que pode desencadear stresse durante a fase de aculturação, problemas emocionais, relacionais e sociais, no momento de saída e de retorno ao país de origem (Benjamin, 1994; Berry 1997, 2005; Haslberger 2005).

Já Black, Mendenhall e Oddou (1991), propuseram dois componentes que contribuem para a adaptação intercultural dos expatriados e que se relacionam com o ajustamento antecipatório e com o ajustamento no país anfitrião. Esses componentes influenciam a adaptação em relação ao trabalho (tarefas e exigências) a interação e socialização com as pessoas no país estrangeiro e o ambiente estrangeiro no geral (qualidade de vida). Para a realização do ajustamento antecipatório, são eleitos dois grupos de fatores: um relacionado ao indivíduo e o outro à organização.

Relativamente ao fator individual, salientamos as dificuldades de adaptação à nova cultura por parte dos expatriados e família, pois é uma realidade que não pode ser negada (*Expatriation Council*, 2006). É necessário uma adaptação não apenas à volta da cultura, mas a uma nova maneira de viver (Black, Mendenhall & Oddou, 1991). São vários os problemas de adaptação ao país anfitrião, que resultam em desamparo e stresse acumulativo que afeta toda a família (Sebben, 2008).

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005), é essencial que haja a inclusão da família em todo o processo que vai desde o planeamento inicial até à formação para a nova realidade que vão enfrentar, sobre o perigo de aumentar o stresse.

Freitas (2002), refere que uma boa capacidade de comunicação é um fator essencial na gestão intercultural, sendo assim, Shaffer, Harrison, e Gilley, (1999) salientam que a fluência do idioma do país de acolhimento possibilita uma perceção mais apurada do novo ambiente, evitando problemas, principalmente, na clareza e funções a desempenhar na empresa, aumentando a tolerância às ambiguidades e ao stresse.

No que diz respeito, ao fator organizacional, Andreason (2003), realça que quanto mais apoio houver por parte da empresa-mãe e subsidiária ao expatriado, tem por efeito a diminuição do stresse.

Guiget e Silva (2003), referem nas suas pesquisas que os expatriados realçam diversas diferenças culturais entre o país de origem e destino, sendo assim preponderante

haver por base uma preparação individual e organizacional para colmatar estas diferenças, evitando o insucesso.

O choque cultural é definido como um processo de transição, adaptação e de ajuste à nova cultura, que todos os expatriados experienciam. Esta dificuldade para entender a nova cultura (hábitos alimentares, conceito de espaço pessoal, religião, entre outros fatores), que causa nos expatriados um stresse, acompanhado de ansiedade, confusão, irritabilidade e frustração (Adler, 1986; Befus, 1998; D' Ardenne & Mahtain, 1989; Deresky, 2004; McFarland, 2006).

A tentativa dos expatriados se adaptarem rapidamente à cultura estrangeira acrescida de falta de formação e de pouca informação sobre o país em que irão trabalhar causa grande desconforto e um alto índice de stresse (Joly, 1996). A falta de apoio social adequado pode levar ao stresse de aculturação, que é o resultado do contacto do expatriado com duas culturas diferentes (a do país de origem e a do país de acolhimento). As suas diferenças são fatores stressantes como a discriminação e o conflito de valores entre os novos colegas e população do país de acolhimento (Von Muhlen, Dewes & Leite, 2010).

A má adaptação ao país de acolhimento tem severas consequências para os expatriados e respetiva família. Falamos, nomeadamente, do stresse resultante do processo de aculturação (Caplan, 2007; Dias Gonçalves, 2007). McFarland (2006) e Sebben (2007), defendem que quando a adaptação não ocorre, existe uma baixa produtividade dos funcionários expatriados que pode ser apontada como fonte de stresse.

Outro aspeto importante é quando o candidato vê-se impossibilitado de levar consigo a família, sentindo um aumento exponencial de stresse e ansiedade, assim como uma preocupação em superar as expectativas da cultura hospedeira (Sluzki, 1997). O mesmo autor salienta que o processo de expatiação acarreta a rutura da atual rede social e a reconstrução de uma nova rede social e dinâmica familiar.

Black, Mendenhall e Oddou (1991), salientam que a interação com aspetos da cultura local, com comportamentos considerados não habituais faz disparar sentimentos negativos, tais como, solidão, desconforto e desilusão, podendo deste modo, causar ansiedade, stresse e retorno prematuro do expatriado.

Black e Gregersen, (1999) e Tung, (1982), apontam que as principais causas dos candidatos retornarem antes do tempo previsto deve-se à falta de habilidade dos expatriados em se ajustarem à cultura social e ao ambiente de negócios do país de acolhimento, surgindo assim, a insatisfação no trabalho.

Como já mencionámos ao longo do trabalho, a falta de preparação e planeamento adequado à condição de expatriado tem as suas consequências para o indivíduo e para a organização (Pereira *et al.*, 2005; Tanure *et al.*, 2009; Tung, 1981). Uma pesquisa realizada por Black e Gregersen (1999) com executivos expatriados e com os departamentos de GIRH e GRH em empresas americanas, europeias e japonesas, revela que 10% a 20% dos expatriados retornaram antes do período previsto, em função de dificuldades de adaptação do próprio e da família ao novo ambiente cultural.

Segundo Deresky (2004) quando a negociação de benefícios financeiros fica aquém da expectativa isso pode gerar uma insatisfação que influencia o desempenho do indivíduo levando-o a desgastes e frustração. Esta expectativa de ganhos extras que não se verifica, ou um sentimento de insegurança quanto ao retorno ao país de origem e à sua posição na organização também originam situações de stresse.

Cooper e Argyris (2003), indicam que devem existir programas que facilitem o regresso do expatriado ao país de origem, para ajudá-lo à nova readaptação e para a empresa saber também aproveitar as suas novas capacidades fruto da sua experiência.

A readaptação à cultura original pode representar uma experiência tão traumática como a expatriação. Volta a ser necessário ao expatriado e à sua família novos esforços para o reatamento de vínculos sociais, retorno a hábitos anteriores e à aceitação de condições de vida que podem ser menos favoráveis. Este choque cultural reverso, e especialmente no que se refere à empresa e à organização do trabalho pode levar à insatisfação ou mesmo ao afastamento do repatriado, resultando em perdas financeiras e de conhecimentos que poderiam ser aproveitados pela organização na gestão das suas relações internacionais (Sánchez, Spector & Cooper, 2000).

Como medidas para prevenir o stresse de aculturação e aumentar a qualidade de vida e satisfação no trabalho do expatriado Cervantes e colaboradores (2010), salienta que a presença da família do expatriado no país conforme apontam os estudos de Webb e Wright (1996) e Caligiuri (2000), a sua adaptação permite o aumento da performance do expatriado.

Outra medida a ter em conta é o apoio social, que ajuda na superação de problemas relativos à expatriação, e cria melhores oportunidades para uma integração mais rápida, resultante de menos problemas de adaptação e stresse (Al-Baldawi, 2002).

Como já foi referenciado anteriormente, a capacidade de interação social por parte do expatriado com as pessoas de cultura diferente, aumenta a sua eficácia pessoal no país de

acolhimento e na organização, ao mesmo tempo que se mostra ser uma habilidade de superação de desafios físicos e um fator de proteção ao stresse (Lechner, 2007).

## **Objetivo e Hipóteses**

Partindo do tema Stresse em Expatriados “Transpor as fronteiras de si”, o presente estudo teve como principal objetivo conhecer os elementos que influenciam a satisfação do expatriado, tendo em conta as perspectivas de: satisfação no trabalho, qualidade de vida e o stresse.

Este trabalho tem como objetivos avaliar a perceção da Qualidade de Vida nas suas várias dimensões, e como esta pode estar associada à Satisfação no Trabalho dos expatriados.

Avaliar a relação entre Stresse e a Satisfação no Trabalho.

E avaliar a relação entre perceção do trabalho em contexto de expatriação e a satisfação no trabalho.

Hipótese 1: Espera-se que a Qualidade de Vida nas suas várias dimensões, esteja associada positivamente à Satisfação no Trabalho.

Hipótese 2: Espera-se que exista uma correlação negativa entre o Stresse e a Satisfação no Trabalho.

Hipótese 3: Espera-se que a Expatriação nas suas várias dimensões, esteja associada positivamente à Satisfação no Trabalho.

## Capítulo 5 – Método

### 5.1. Participantes

Obtivemos 150 respostas, das quais 101 foram consideradas válidas.

A amostra deste estudo é constituída por 100 sujeitos dos quais 46 (45,5%) são sujeitos do sexo masculino, e 54 (53,5%) são sujeitos do género feminino.

No que diz respeito à idade, constatou-se que 26 sujeitos (25,7%) com idade inferior a 30 anos encontram-se em processo de expatriação, sendo seguidos por 22 sujeitos (21,8%) com idades compreendidas entre os 36 e 40 anos.

Relativamente ao estado civil verificou-se que 43 (42,6%) são solteiros, 46 (45,5%) são casados ou vivem em união de facto, e 12 (11,9%) são divorciados.

Entretanto verificou-se que 51 (50,5%) dos sujeitos têm filhos e 49 (48,5%), não têm o elo da parentalidade.

É de realçar que nos indivíduos casados/união de facto 67 (66,3%) não viaja com a família.

Constatou-se que nesta amostra, 40 (39,6%) dos sujeitos tem frequência universitária ou licenciatura. E 48 (47,5%) apresentam grau superior à licenciatura (Mestrado-Doutoramento), como podemos ver em Apêndice I na Tabela 1.

É de salientar que a nossa amostra tinha 23 (22,8%) de indivíduos colocados em Angola e o mesmo número em Portugal, como podemos verificar em Apêndice I na Tabela 2.

### 5.2. Instrumentos

De forma a podermos verificar cada uma das hipóteses, desenvolvemos um questionário, com várias perguntas relacionadas com a qualidade de vida, stresse, satisfação no trabalho e a expatriação (ver Apêndice II).

Para proceder à recolha dos dados foi utilizado um modelo de questionário constituído pelo seguinte conjunto de escalas:

*Medida da qualidade de vida* - A necessidade de instrumentos de rápida aplicação determinou que o WHOQOL Group 1998, desenvolvesse a versão abreviada do WHOQOL-100, o WHOQOL-bref. A construção dos instrumentos WHOQOL (WHOQOL-100 e WHOQOL-Bref) por um grupo de peritos internacionais, pertencentes a 15 centros de estudo

de qualidade de vida da OMS, partiu de um interesse crescente pelo conceito de qualidade de vida, da sua relevância na prática clínica (Stenner, Cooper, & Skevington, 2003) e da constatação da inexistência de um instrumento de avaliação de qualidade de vida, que privilegiasse uma perspetiva transcultural e subjetiva.

Assim, o WHOQOL-Bref, é composto por 16 *itens* e está organizado em 4 domínios: *Físico, Psicológico, Relações Sociais e Ambiente*, e uma faceta geral de qualidade de vida composta por dois *itens* que avaliam a qualidade de vida geral e a perceção geral de saúde.

- a) O Domínio Físico (7 itens: n.º3, n.º4, n.º10, n.º15, n.º16, n.º17, n.º18), com o  $\alpha = 0,75$ ;
- b) O Domínio Psicológico (6 itens: n.º5, n.º6, n.º7, n.º11, n.º19, n.º26), com o  $\alpha = 0,83$ ;
- c) O Domínio Relações Sociais (3 itens: n.º20, n.º21, n.º22), com o  $\alpha = 0,67$ ;
- d) O Domínio Meio Ambiente (8 itens: n.º8, n.º9, n.º12, n.º13, n.º14, n.º23, n.º24, n.º25), com o  $\alpha = 0,82$ .

As respostas para as perguntas do WHOQOL são dadas numa escala do tipo *Likert* de 1 a 5. Em que no item 1 apresenta uma escala de resposta em que 1 corresponde “Muito Má” e 5 “Muito Boa”. No item 2, 1 corresponde “Muito Insatisfeito” e 5 “Muito satisfeito”. Do item 3 ao 9, 1 corresponde “Nada” e 5 “Extremamente”. Do item 10 ao 14, 1 corresponde “Nada” e 5 “Completamente”. No item 15, 1 corresponde “Muito Mal” e 5 “Muito Bem”. Do item 16 ao 25, 1 corresponde a “Muito Insatisfeito” e a “Muito Satisfeito”. Por fim no item 26, 1 corresponde a “Nunca” e 5 “Sempre”.

As perguntas são respondidas através de quatro tipos de escalas (dependendo do conteúdo da pergunta): intensidade, capacidade, frequência e avaliação.

A OMS desenvolveu uma metodologia cuidadosa para selecionar as palavras (descritoras) que compõem as escalas em cada idioma (Szabo, Orley, & Saxena, 1997), com a finalidade de manter a sua equivalência nos diferentes idiomas (Canavarro *et al.*, 2006).

A consistência interna, avaliada através do valor do  $\alpha$  de Cronbach, apresenta valores satisfatórios, quer se analise cada domínio individualmente (quatro domínios, no caso do WHOQOL-Bref) ou o total dos itens. A exceção é o domínio Relações Sociais que, na versão abreviada do WHOQOL, apresenta um valor de  $\alpha$  de Cronbach de .67 tal como no nosso estudo.

A menor consistência interna deste domínio tem sido igualmente observada noutros estudos (Fleck *et al.*, 2000., Min *et al.*, 2002., WHOQOL Group, 1998a). Este resultado

poderá ser devido ao facto de estes domínios se basear apenas em três *itens* (relações pessoais, apoio social e atividade sexual), um numero comparativamente menor, se tivermos em conta os que compõem os restantes domínios.

A avaliação da consistência interna através do coeficiente  $\alpha$  de Cronbach é aceitável, quer se considerem as 26 perguntas que compõem o instrumento .92, ou os domínios individualmente, variando entre .67 (Relações Sociais) e .83 (Psicológico).

*Medida do Stresse* - Este instrumento foi desenvolvido por Vaz Serra (2000a) e tem como objetivo a avaliação da vulnerabilidade que um individuo tem ao stresse. É um instrumento de autoavaliação, constituído por 23 questões cujas respostas são do tipo *Likert*. Existem cinco classes de respostas: concordo em absoluto, concordo bastante, nem concordo nem discordo, discordo bastante, discordo em absoluto. O valor de cada uma das respostas varia entre 1 e 5, correspondendo a pontuação mais elevada aos aspetos mais positivos do sujeito. Existem itens que apresentam pontuação invertida (de 5 a 1), são eles o (n.º 2,5,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,21,22,23). Esta escala está elaborada para que quanto mais elevada for a cotação final, mais vulnerabilidade ao stresse é evidenciada (Vaz Serra, 2000a).

O seu estudo psicométrico foi desenvolvido com uma amostra de 368 indivíduos da população portuguesa geral. Esta avaliação revelou uma correlação par-ímpar de 0.732, um coeficiente Spearman-Brown de 0.845, um coeficiente de Cronbach de 0.82 e um Teste-Retest de 0.824. Este valor baixou sempre quando à escala foi excluído algum dos 23 itens selecionados, evidenciando este facto a importância que cada um deles tem como elemento contributivo para uma boa homogeneidade (Vaz Serra, 2000a).

No presente estudo, a escala 23 QVS, apresenta boa consistência interna ( $\alpha = .833$ ), indicando uma boa homogeneidade.

*Medida de Satisfação no Trabalho* - A satisfação no trabalho foi medida através da avaliação da satisfação do colaborador com cinco facetas do trabalho (empresa, colegas, superior hierárquico, trabalho realizado, remuneração). Para tal utilizaram-se cinco itens da escala de satisfação do trabalho de Lima e colaboradores (1994), (e.g. “Em relação à colaboração e clima de relação com os meus colegas de trabalho estou...”; “...do meu superior hierárquico estou...”;  $\alpha = .904$ ), com resposta do tipo *Likert* de cinco pontos (1 – *Muito insatisfeito* a 5 – *Muito satisfeito*). A satisfação dos colaboradores é obtida pela média das respostas obtidas.

*Medida de Expatriação* - É um instrumento de avaliação, constituído por 28 questões cujas respostas são do tipo *Likert*. Existem cinco opções de respostas, em relação a cada afirmação: discordo em absoluto, discordo, não concordo nem discordo, concordo, concordo plenamente. O valor de cada uma das respostas varia entre 1 e 5 (Camara, 2011).

Assim, o questionário de Expatriados, é composto por 28 itens e está organizado em 5 domínios: *Situação Familiar do Expatriado*, *Acolhimento no País de Expatriação*, *Pacote Remuneratório*, *Condições de Trabalho*, *Reintegração e Perspetivas de Carreira*. No entanto, devido à extensão da escala não foram utilizados todos, pois selecionaram-se os itens, considerados mais relevantes para o contexto deste estudo. Utilizam-se somente 15 itens, organizados em 3 domínios a saber:

- a) O Domínio Situação Familiar do Expatriado (3 itens: n.º10, n.º11, n.º12), com o  $\alpha = .722$ ;
- b) O Domínio Acolhimento no País de Expatriação (2 itens: n.º7, n.º8), com o  $\alpha = .801$ ;
- c) O Domínio Pacote Remuneratório (2 itens: n.º13, n.º6), com o  $\alpha = .505$ ;

A avaliação da consistência interna através do coeficiente  $\alpha$  de Cronbach é aceitável, quer se considerem as 15 questões que compõem o instrumento (.66), ou os domínios individualmente, variando entre .505 (Pacote Remuneratório) e .801 (Acolhimento no País de Expatriação), à exceção do domínio pacote remuneratório que apresenta menor consistência.

O questionário apresenta um conjunto de medidas demográficas que permitiram a caracterização dos participantes (sexo, idade, habilitações, estado civil, paternidade, função desempenhada, país onde se encontra). Todas estas medidas encontram-se expostas no Apêndice II.

### **5.3. Procedimento**

Os dados foram recolhidos através de uma plataforma *on-line* de nome *Qualtrics*.

A acompanhar cada questionário dirigido aos indivíduos portugueses e estrangeiros que participaram neste estudo, está um “texto” meramente informativo, a comunicar a pertinência do estudo e o que se pretendia avaliar.

Este texto foi enviado, para uma amostra de conveniência (contatos para expatriados portugueses em missões de trabalho fora de Portugal). A par desta amostra de conveniência,

solicitamos a participação de expatriados de língua portuguesa em Portugal através de plataformas *on-line* e fóruns internacionais de expatiação.

Passadas três semanas foi feito um *reminder* para ambos os casos.

O presente estudo foi realizado com base nos dados recolhidos anonimamente e voluntariamente. Foi indicado que não existem respostas certas nem erradas devendo refletir as posições pessoais.

A análise dos resultados foi efetuada através do programa *Statistical Package for Social Sciences* versão 20.

## Capítulo 6 – Resultados

O objetivo deste capítulo é analisar os elementos que influenciam, a satisfação no trabalho, baseada na informação recolhida a partir do questionário.

A análise descritiva das variáveis revela uma satisfação consideravelmente elevada ( $M = 3,49$ ,  $DP = 0,89$ ). No que diz respeito às médias, é possível visualizar que em relação à perceção da qualidade de vida domínio físico este é maior ( $M = 3,95$ ,  $DP = 0,55$ ), seguido das outras dimensões, nomeadamente a perceção da qualidade de vida no domínio relações sociais ( $M = 3,78$ ,  $DP = 0,75$ ). Verifica-se também que a perceção qualidade de vida no domínio psicológico é igualmente elevada ( $M = 3,77$ ,  $DP = 0,63$ ), logo seguida da perceção expatriação no domínio família ( $M = 3,76$ ,  $DP = 0,75$ ). Observa-se um nível médio de stresse ( $M = 2,56$ ,  $DP = 0,48$ ) (tabela 3).

Para avaliar a associação entre as variáveis em estudo, procedeu-se à análise de correlações (tabela 3). Observam-se associações positivas entre a Satisfação no Trabalho com as variáveis QV\_Meio\_Ambiente ( $r = 0,576$ ,  $p < 0,001$ ), QV\_Psicológico ( $r = 0,538$ ,  $p < 0,001$ ), QV\_Rel\_Sociais ( $r = 0,470$ ,  $p < 0,001$ ), Expat\_Acolhimento ( $r = 0,452$ ,  $p < 0,001$ ). Já na dimensão Stresse verificamos uma correlação negativa com a Satisfação no Trabalho ( $r = -0,463$ ,  $p < 0,001$ ).

Tabela 3. Médias, Desvio-Padrão, Correlações

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Satisfação no Trabalho	3,49	0,89								
2. QV_Físico	3,95	0,55	0,364***							
3. QV_Psicológico	3,77	0,63	0,538***	0,675***						
4. QV_Rel_Sociais	3,78	0,75	0,470***	0,535***	0,633***					
5. QV_Meio_Ambiente	3,50	0,61	0,576***	0,559***	0,633***	0,615***				
6. Stresse	2,56	0,48	-0,463***	-0,568***	-0,692***	-0,606***	-0,556***			
7. Expat_Família	3,76	0,75	0,210*	0,133	0,193	0,142	0,157	-0,184		
8. Expat_Acolhimento	3,55	0,96	0,452***	0,320**	0,320**	0,409***	0,393***	-0,345**	0,148	
9. Expat_Remuneração	3,54	0,90	0,195	-0,043	-0,053	0,110	0,205*	-0,092	0,029	0,447***

Nota: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$ ; QV\_Físico = Qualidade de Vida Físico; QV\_Psicológico = Qualidade de Vida Psicológica; QV\_Rel\_Sociais = Qualidade de Vida Relações Sociais; QV\_Meio\_Ambiente = Qualidade de Vida Meio Ambiente; Expat\_Família = Expatriação Família; Expat\_Acolhimento = Expatriação Acolhimento; Expat\_Remuneração = Expatriação Remuneração.

Para analisar a relação entre as variáveis predictoras da Qualidade de Vida, do Stresse e da Expatriação, e a variável critério, Satisfação no Trabalho, procedeu-se a uma análise de Regressão Linear Hierárquica.

Os resultados revelam que as variáveis predictoras, explicam 39% da variância da Satisfação no Trabalho ( $R^2Aj = .39$ ,  $F_{(8,84)} = 8,435$ ,  $p < 0,001$ ,  $R^2change = .064$ ) como podemos observar na Tabela 4.

Tabela 4. Efeito Preditor das variáveis Stresse, QV\_Meio\_Ambiente, QV\_Físico, QV\_Relções\_Sociais e QV\_Psicológico.

<b>Modelo 1</b>	$R^2$	$R^2Aj$	$B$	$t$	$beta$
Satisfação no Trabalho	.38	.35			
QV_Meio_Ambiente			0,48	2,80	0,33**
QV_Físico			-0,22	-1,18	-0,14
QV_Rel_Sociais			0,06	0,43	0,05
QV_Psicológica			0,42	2,08	0,29*
Stresse			-0,25	-1,13	-0,14
<b>Modelo 2</b>	$R^2$	$R^2Aj$	$B$	$t$	$beta$
Satisfação no Trabalho	.45	.39			
QV_Meio_Ambiente			0,38	2,24	0,27*
QV_Físico			-0,25	-1,38	-0,16
QV_Rel_Sociais			-0,02	-0,13	-0,02
QV_Psicológica			0,47	2,35	0,33*
Stresse			-0,18	-0,85	-0,10
Expat_Família			0,12	1,26	0,10
Expat_Remuneração			0,04	0,46	0,04
Expat_Acolhimento			0,21	2,29	0,23*

Nota: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$ ; QV\_Físico = Qualidade de Vida Físico; QV\_Psicológica = Qualidade de Vida Psicológica; QV\_Rel\_Sociais = Qualidade de Vida Relações Sociais; QV\_Meio\_Ambiente = Qualidade de Vida Meio Ambiente; Expat\_Família = Expatriação Família; Expat\_Acolhimento = Expatriação Acolhimento; Expat\_Remuneração = Expatriação Remuneração.

As variáveis mais associadas à Satisfação no Trabalho no primeiro modelo são as dimensões QV\_Meio\_Ambiente ( $\beta = 0,33$ ,  $T = 2,80$ ,  $p < 0,01$ ) seguida da dimensão QV\_Psicológico ( $\beta = 0,29$ ,  $T = 2,08$ ,  $p < 0,05$ ).

No que diz respeito ao segundo modelo as variáveis mais associadas à Satisfação no Trabalho são as dimensões QV\_Psicológico ( $\beta = 0,33$ ,  $T = 2,35$ ,  $p < 0,05$ ), seguida da dimensão QV\_Meio\_Ambiente ( $\beta = 0,27$ ,  $T = 2,24$ ,  $p < 0,05$ ) e por fim a dimensão Expat\_Acolhimento ( $\beta = 0,23$ ,  $T = 2,29$ ,  $p < 0,05$ ).

Como a dimensão Expat\_Remuneração não está associada com a satisfação, analisou-se a correlação entre o item 15 da escala de expatriação (“*Um enquadramento que me permitiu ganhar novas competências e amadurecer como profissional*”) (não incluída em nenhum dos fatores definidos) e a satisfação no trabalho. Os resultados indicam que a Expat\_15 é elevada ( $M = 4,19$ ,  $DP = 0,993$ ) e se correlaciona positivamente com a satisfação ( $r = 0,230$ ,  $p < 0,05$ ) (Figura 2).

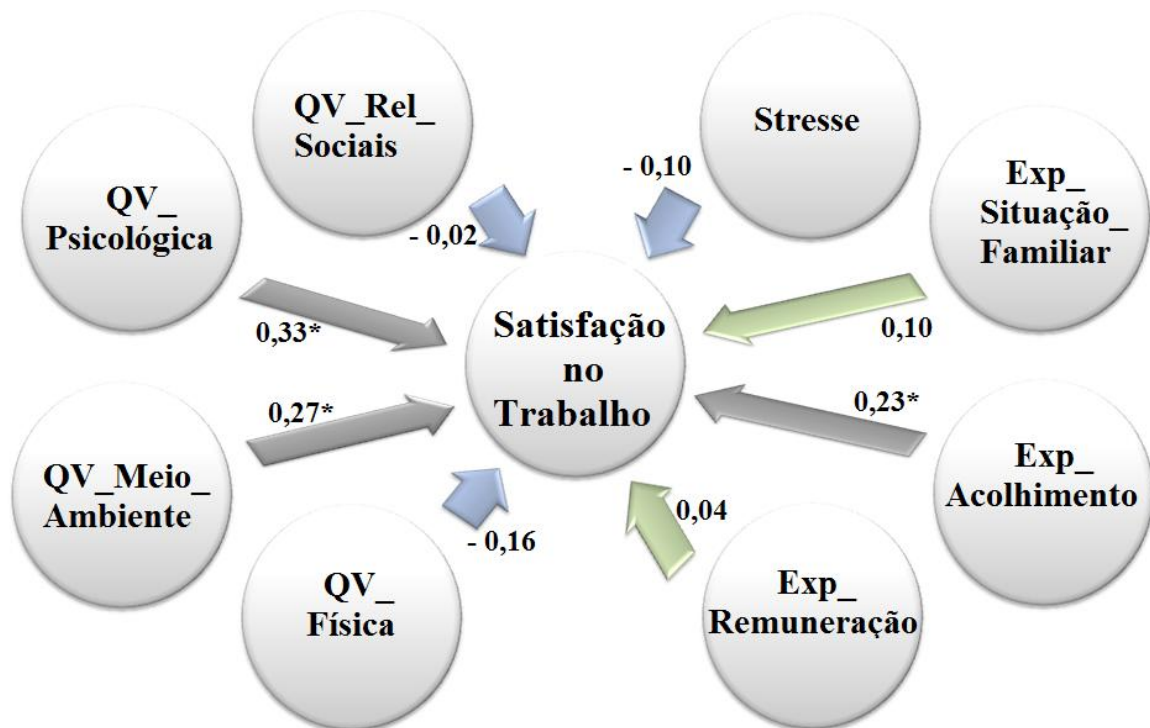


Figura 2 – Qualidade de Vida, Expatriação, Stresse e Satisfação no Trabalho.

## Capítulo 7 – Discussão

O nosso primeiro objetivo é verificar a hipótese 1, onde se espera que a variável preditora, qualidade de vida nas suas várias dimensões (meio ambiente, psicológica, físico e relações sociais), esteja associada positivamente à variável critério satisfação no trabalho. No entanto só verificámos correlações moderadas nas dimensões meio ambiente, psicológico e relações sociais. No que diz respeito a associações significativas, elas ocorreram nas dimensões: meio ambiente e psicológico, estando assim associadas positivamente à satisfação no trabalho (Tabela 3 e 4).

O segundo objetivo é verificar a hipótese 2, onde se espera que exista uma correlação negativa entre a variável preditora stresse e a variável critério satisfação no trabalho. Com os resultados obtidos constatámos ainda, relativamente ao stresse, que existe uma relação moderada, com sentido negativo, ou seja quanto menos stresse houver mais satisfação no trabalho vai haver. Analisando a tabela 3 vemos que os indivíduos encontram-se satisfeitos.

O terceiro objetivo é verificar a hipótese 3, onde se espera que a variável preditora expatriação nas suas várias dimensões (perspectivas de carreira, família, acolhimento e remuneração) esteja associada positivamente à variável critério satisfação no trabalho.

Verificámos ainda que as 4 dimensões da variável preditora expatriação (perspetivas de carreira, família, acolhimento e remuneração), também se encontram associadas positivamente à satisfação no trabalho (Tabela 3). No entanto, após uma análise mais atenta verificámos que somente a dimensão acolhimento apresenta uma relação positivamente moderada com a satisfação no trabalho com associações estatisticamente significativas. Segue-se a dimensão perspectivas de carreira com uma fraca relação positiva, mas também com associações estatisticamente significativas. Ao passo que as dimensões (família e remuneração) apresentam uma correlação fraca com a satisfação no trabalho sem associações estatisticamente significativas (Tabela 3 e 4).

Para além das dimensões qualidade de vida a dimensão Expat\_Acolhimento, é responsável por se verificar no segundo modelo, uma maior explicação da satisfação no trabalho (Tabela 4).

Mediante dos resultados que obtivemos, é possível visualizarmos que a dimensão Qv\_Meio\_Ambiente é a que apresenta uma relação positivamente moderada mais elevada, face à satisfação no trabalho. De facto estes resultados vêm ao encontro do que se fala na literatura. Thorn (2009), indica-nos que os fatores culturais do país de acolhimento são muitas

vezes influenciadores da motivação e mobilidade internacional. A autora refere-se nomeadamente às oportunidades de lazer dos países desenvolvidos, nas grandes cidades que têm como oferta cultural (cinema, teatro, etc.) sendo esta oferta uma mais-valia. Os expatriados ao verem que podem continuar a usufruir de um programa cultural como o que usufruíam no país de origem sentem-se muito satisfeitos e motivados a aceitar o nosso desafio. Isto verifica-se ainda mais quando se fazem acompanhar pela família, pois podem proporcionar aos filhos uma educação rica e mais abrangente.

É de salientar que a importância da dimensão QV\_Meio\_Ambiente não se resume apenas a «lazer», mas também como afirmam Black e colaboradores, (1991), Reynolds (2005) e Rego e Cunha (2009) que quanto mais informado estiver o expatriado, incluindo fatores relacionados com o conhecimento do trabalho que irá desempenhar (da organização, que irá integrar, da cultura do país de destino e dos locais, como se vive e organiza o dia-a-dia lá) menor incertezas e dúvidas terá, o que facilitará a sua integração no país e organização de destino. Quanto maior forem as certezas e claras as informações que o expatriado obtiver, maior serão os níveis da satisfação (Kittler *et al.*, 2011).

Face ao que anteriormente foi exposto, parece-nos especialmente pertinente referir que existem outros fatores que contribuem positivamente para esta correlação moderada. Um desses fatores são as políticas públicas adotadas pelos países de acolhimento. Tal como defende Thorn (2009), estas políticas públicas e de governação, quando positivas tendem a atrair ao país este tipo de classe trabalhadora. A título de exemplo, uma destas questões é a segurança pública, como defendem na literatura Mazzarol e Soutar (2002), Tharenou (2008) e Thorn (2009).

Relativamente às infraestruturas e facilidades do país em que se encontram (educação, saúde, transportes, etc.), para Cheng e Yang (1998) e Thorn (2009), estes refletem-se diretamente na qualidade de vida do indivíduo e família, acabando por serem agentes motivadores de satisfação.

Na análise de regressão, verificamos que a QV\_Psicológico, está positivamente associada à satisfação no trabalho.

Os nossos resultados vão de encontro com o que retrata a literatura, acerca desta relação positiva entre ambas as variáveis. De acordo Égea e Prieto (2005), para os expatriados, a motivação existente em aceitar uma missão no estrangeiro, prende-se com a questão da aprendizagem obtida e com experiência da expatriação que se adquire. Outro dos aspetos, remete à forma como os candidatos encaram e aproveitam a sua própria vida, nunca

esquecendo a forma como suplantam as adversidades numa missão de expatiação. Os autores anteriormente referidos, parecem ir ao encontro de Adler (2001) e Thorn (2009) que referem a oportunidade de aprendizagem de uma nova língua, e conhecer uma nova cultura como sendo um fator motivacional para aceitar a mobilidade internacional. Aycan (1997) e Thomas (2011) referem que o que seria habitualmente encarado como uma barreira e foco de stresse, para os expatriados é visto como algo desafiante e uma oportunidade de desenvolvimento pessoal. Assim, torna-se importante realçar que a ideia de aceitar o desafio de ir trabalhar para o estrangeiro faz parte do percurso da vida destes indivíduos, pois é encarado como uma «aventura», sendo estas as principais motivações que os levam a obter a satisfação.

Ao observarmos a análise de correlações, é notório a existência da relação positiva entre a QV\_Rel\_Sociais e a satisfação no trabalho. Com base na revisão de literatura, é importante salientar a integração na sociedade local que é feita quer junto da subsidiária da empresa, quer na nova sociedade do país de acolhimento. Existe a necessidade de o expatriado compreender a nova cultura, valores, redes sociais, comportamentos, idioma e formas de pensar de pensar dos locais, etc. (Rego & Cunha, 2009). Outro aspeto importante para compreender esta correlação moderada existente entre as duas variáveis, é o peso de ter uma rede alargada de amigos e família no estrangeiro, que de acordo com Tharenou (2008), Wiles (2008) e Thorn (2009), influenciam muito o candidato a aceitar a missão, devido à forma como falam das suas situações profissionais e familiares.

Por sua vez Black e colaboradores (1991) e Reynolds (2005), referem que quanto maior é a predisposição e capacidade de relacionamento do expatriado, mais fácil se torna a sua integração, pois passa a conseguir o *feedback* da cultura local, comportamentos e ainda sobre se a sua forma de integração na sociedade está a ser a adequada. Esta relação aumenta a satisfação no trabalho do indivíduo, comprovando a correlação de variáveis analisada.

Face ao exposto é de destacar que a nossa hipótese 1, apenas se evidencia associada positivamente nas dimensões QV\_Psicológico e QV\_Meio\_Ambiente.

Com a obtenção de uma correlação positiva moderada na dimensão Expat\_Acolhimento confirmamos assim, que o apoio dado pelas empresas (antes e durante a expatiação), vai de encontro ao que vários autores referem (Tung, 1981; Usunier, 1998, 2005; Homem & Tolfo, 2005). Este fator é crucial para o bem-estar psicológico dos expatriados e cônjuges, sendo que este apoio funciona como uma segurança na situação de partida e estadia, face aos ajustamentos necessários da condição de expatriado, assim como, na preparação da repatriação. O valor analisado indica-nos que, tal como a Farh e

colaboradores (2010), que o suporte dado pelas empresas permite aos expatriados, sentirem-se rapidamente mais confortáveis, e bem-sucedidos profissionalmente.

Conforme salientado anteriormente, Black e colaboradores (1991), e Reynolds (2005), referem que a ajuda logística por parte da empresa, face ao ajustamento ao trabalho, influencia positivamente o ajustamento do expatriado.

Com base na literatura existem diversos fatores que podem correlacionar-se com os resultados analisados. Vários autores dizem-nos que o apoio e a forma como são acolhidos na subsidiária pode influenciar positivamente os níveis de ajustamento sócio cultural, e por consequente, aumentar a sua performance (Seeman *et al.*, 1985; Toh & DeNisi, 2003; Shrinivas *et al.*, 2005; Kupka & Cathro, 2007; Takeuchi, 2010; Lee, 2011). De acordo com Lueke e Svyantek (2000) e Reynolds (2005), quanto maior for o apoio que o expatriado recebe dos seus superiores e colegas em relação aos comportamentos a adotar, menor será a incerteza, e maior será a sua satisfação no trabalho.

Contudo, é importante referir que uma empatia e afabilidade dos locais também são fundamentais para o bem-estar do expatriado e para sua própria satisfação (Toh & DeNisi, 2003; Takeuchi, 2010).

Após efetuarmos uma correlação entre as variáveis Expat\_Persptivas de Carreira e a satisfação no trabalho, obtivemos uma correlação positivamente fraca, que mesmo assim contribui mais para a satisfação no trabalho dos expatriados do que a correlação Expat\_Remuneração.

De acordo com a literatura, as razões que fazem os candidatos à expatriação darem menos importância à habitual compensação monetária, prende-se com o facto de muitas vezes os candidatos sentirem que tinham atingindo o topo da carreira no país de origem (Rego & Cunha, 2009). Suutari e colaboradores (2009) e Tornikoski (2011), complementam ao referirem que muitos candidatos aceitam uma missão devido ao sentimento de ascensão de posição social e à ascensão na hierarquia da empresa. Andreason (2003) e Kittler e colaboradores (2011), acrescentam que este sentimento de ascensão social e hierárquico, desenvolve no expatriado uma maior satisfação no trabalho.

Constatamos desta forma, que a correlação positiva que obtivemos entre a variável Expat\_Perspetivas de Carreira e a Satisfação no trabalho, indica-nos que o expatriado ao ver que está a desenvolver um trabalho importante para a empresa, sente-se valorizado pessoalmente, obtendo desta forma a satisfação no trabalho.

Ao analisarmos a correlação entre as variáveis Expat\_Família e satisfação no trabalho verificámos que esta, embora positiva, é fraca (Tabela 3). Thorn (2009), refere que a família influencia bastante a decisão de mobilidade internacional e por sua vez a satisfação no trabalho. A autora acrescenta, que a boa adaptação do cônjuge e dos filhos à nova realidade cultural influencia muito os resultados da missão do expatriado, tanto a nível pessoal e profissional. De acordo com alguns autores (Tung, 1981; Schneider *et al.*, 1996; Warneke & Schneider, 2011; Lee, 2011; Camara, 2008, 2011), o apoio que é conferido pela família, a satisfação da própria família com o país e a sua adaptação à nova realidade cultural, são critérios determinantes para o stresse ou ajustamento do expatriado e o seu sucesso.

Este conjunto de acontecimentos, quando bem-sucedidos, acaba por ajudar o expatriado a obter com maior facilidade a estabilidade e satisfação no trabalho (Caligiuri *et al.*, 1998; Usunier, 1998, 2005; Reynolds, 2005; Takeuchi, 2010). Embora a correlação analisada no presente estudo seja positivamente fraca, podemos constatar que existe uma relação recíproca entre a satisfação familiar e a satisfação no trabalho.

Diversos autores salientam, que uma melhoria de remuneração é uma das principais razões motivacionais para aceitar o desafio que a expatriação acarreta (Égea & Pietro, 2005; Thorn, 2009; Warneke & Schneider, 2011; Camara, 2011). Os resultados obtidos no presente estudo não estão em sintonia com esta ideia, pois a satisfação com a remuneração não está relacionada com a satisfação no trabalho (Tabela 3).

Os resultados do presente estudo, estão em concordância com os autores Rego e Cunha (2009), que nos advertem que a compensação monetária não pode ser só salário, sobre o perigo de falhar a missão do expatriado e comprometer os objetivos da empresa. Esta é a razão pela qual a correlação entre as variáveis Expat\_Remuneração e satisfação no trabalho do presente estudo seja positiva mas fraca.

Outro fator que ajuda a compreender esta fraca correlação entre as variáveis anteriormente mencionadas, deve-se ao facto da expectativa que o expatriado tem sobre a remuneração que vai auferir na missão (o que ele interpreta do comunicado feito pela organização e o que lhe é dado a interpretar pela empresa) e o que na realidade vai auferir com a decomposição salarial de expatriado em três rubricas: a parte fixa e a parte variável, os benefícios e as «*allowences*» que descrevem como as tangíveis e uma parte intangível que tem a ver com a situação de posição social, ascensão na hierarquia (Suutari *et al.*, 2009; Tornikoski, 2011), ou financeiras *versus* não financeiras (Armstrong & Stephens, 2005; Tornikoski, 2011).

Concluimos que os expatriados terão maior satisfação se verificarem que aquilo que recebem é o que tinha entendido antes de aceitarem a missão, verificando assim uma associação positiva do seu compromisso para com a empresa (Tornikoski, 2011). Por outro lado, a análise que realizamos vai de encontro com Harvey (1993) e Warnek e Schneider (2011), que salientam que nem todos os expatriados estão satisfeitos com o seu contrato no sentido do pacote remuneratório.

No que diz respeito às conclusões e como já fizemos referência acima, era esperado que a remuneração fosse um dos fatores que mais influencia-se a satisfação no trabalho, mas como é possível constatar nos nossos resultados, eles não vão nesse sentido, apesar de algumas investigações que consultamos irem nesse sentido.

Várias razões podem explicar este facto, como, por exemplo, o facto da amostra estudada diferir da de outros estudos em termos de nacionalidade e países de destino, ou o momento do estudo ser diferente, ou, até mesmo, pela própria formulação das questões que teve que ser adaptada à língua portuguesa para outros expatriados de diversas nacionalidades em Portugal ou no estrangeiro oriundos dos PALOP, ou ainda como o questionário era *on-line* não podermos atestar a 100% a veracidade das respostas.

Diante deste panorama de resultados, verificámos que a nossa hipótese 3, verifica-se apenas nas dimensões *Expat\_Acolhimento* e *Expat\_Perspectivas de Carreira*.

A expatriação é um fator que pode desencadear stresse de aculturação, desenvolvendo problemas emocionais, relacionais e sociais, no momento de saída e retorno ao país de origem (Benjamin, 1994). No entanto, verificámos que a relação da variável preditora stresse e a variável critério satisfação no trabalho é negativamente moderada, demonstrando que a amostra do presente estudo encontra-se com valores baixos de stresse associados a maior satisfação no trabalho.

Desta forma, os resultados evidenciam que a nossa hipótese 2 confirma-se. O stresse está negativamente associado à satisfação no trabalho, mas não existe no nosso estudo uma relação significativa.

## Conclusão

O desenvolvimento deste estudo pode dar um contributo para facilitar e melhorar a avaliação e gestão dos expatriados nos contextos referentes à qualidade de vida, satisfação no trabalho e a influência do stresse no mundo das organizações.

Neste estudo, pretendeu-se avaliar a qualidade de vida como variável preditora nas suas diversas dimensões e verificar como se correlacionava com a satisfação no trabalho. Seguidamente interessou-nos medir a relação entre o stresse (variável preditora) e a satisfação no trabalho (variável critério). Por último, o interesse incidiu em avaliar a relação entre a perceção do trabalho em contextos de expatriação e a satisfação no trabalho.

Efetuada anteriormente uma análise mais específica, compete-nos seguidamente analisar e discutir os resultados deste estudo de uma forma sucinta e enunciar algumas considerações finais.

Em primeiro, constatámos que existem duas dimensões (meio ambiente; psicológica) que são preponderantes para a obtenção da satisfação no trabalho por parte dos expatriados. Estas duas dimensões apresentam uma diferença estatisticamente significativa, o que nos leva a crer, que de acordo com diversos autores (Black *et al.*, 1991; Reynolds, 2005; Thorn, 2009), são de extrema importância as oportunidades de lazer, atividades culturais que o expatriado e a sua respetiva família tenham no novo país, pois estes fatores contribuíram de forma positiva para a satisfação pessoal e do agregado familiar do expatriado. Rego e Cunha (2009), salientam que um indivíduo que aceite o novo desafio acompanhado pela sua família e esta estar bem adaptada ao meio, tem a vantagem de vir a beneficiar de um apoio sócio afetivo, para além do apoio vindo da subsidiária, que pode vir a revelar-se nos momentos de dificuldade uma mais-valia e facilitar não só o seu ajustamento, como ajudar na obtenção de satisfação no trabalho.

Resta-nos dizer somente que a dimensão meio ambiente tem um efeito preditor, pois engloba dentro de si aspetos cruciais que podem facilitar a adaptação do expatriado ou pelo contrário, dificultar ao ponto de pôr em risco a sua missão e futuro profissional. Égea e Pietro (2005), afirmam, que muitos dos indivíduos expatriados, teriam recusado uma proposta de ir trabalhar para o estrangeiro se, se tratasse de um país de destino politicamente instável ou não desenvolvido. Isto é, o grau de desenvolvimento do país de destino contribuirá de forma positiva para a satisfação do expatriado com o país de destino.

As oportunidades de uma missão de expatiação, conferem ao expatriado uma oportunidade de melhorar a sua qualidade de vida, fazer dos desafios inerentes à condição de expatriado uma forma de vida, contribuindo para o crescimento pessoal do expatriado influenciando de forma positiva a sua satisfação pessoal e profissional. Deste forma o expatriado sente que contribui significativamente para a empresa (Adler, 2001; Égea & Pietro, 2005; Thomas, 2011).

Outra das dimensões analisadas em que verificámos a existência de associações estatisticamente significativas foi a dimensão acolhimento. Os nossos resultados vão de encontro ao que Black e colaboradores, (1991) e Reynolds (2005), salientam sobre a importância que representa para o expatriado a obtenção de informações acerca da subsidiária, antes de aceitar a missão. Camara (2008), refere ser preponderante no momento de aceitar o novo desafio, o contacto inicial que é estabelecido com um dirigente da subsidiária de modo a ter uma noção mais clarificada sobre o desafio que tem pela frente.

De acordo com Seeman e colaboradores (1985), Kupka e Cathro (2007), Downes e Hemman (2011) e Lee (2011), o suporte que é conferido pela empresa-mãe na formação (idioma, religião, hábitos, valores culturais, formas de trabalho e de negociação do país de destino) influencia positivamente os níveis de ajustamento sócio cultural do expatriado tornando assim possível o ajustamento entre culturas, evitando o stresse de aculturação. Concluimos assim, que o apoio da empresa-mãe contribuirá de forma positiva para a satisfação profissional do expatriado.

Concluimos através da análise dos resultados da dimensão perspectivas de carreira, que a possibilidade que o candidato tem ao aceitar o desafio da expatiação correlaciona-se positivamente com diferenças estatisticamente significativas, devido ao facto de esta oportunidade, ser encarada pelos expatriados como uma forma de adquirir novas competências, amadurecimento profissional, ascensão hierárquica que podem originar aspirações profissionais futuras na empresa-mãe.

Por último mas não menos importante, é necessário salientar que a dimensão remuneração não está associada à satisfação no trabalho, devido à redução das compensações monetárias que atualmente se concede aos candidatos (Suutari & Brewster, 2000; Sthal & Cerdin, 2004; Thorn, 2009).

No que diz respeito, às limitações do estudo, constatámos que a amostra, apesar de considerada válida para o estudo e tipo de metodologia analisada, podia ter sido maior e, então, com maior rigor, concluir cientificamente sobre os resultados.

Deixamos como futuras pistas a investigar, por exemplo, avaliar os mesmos expatriados utilizando outras variáveis de satisfação, avaliar não só expatriados portugueses em países específicos, como avaliar mais expatriados de outras nacionalidades em Portugal e no estrangeiro, para obtenção de mais conclusões e/ou enfatizar as que emergiram deste estudo, alargando o estudo a outras áreas para tentar perceber diferenças/semelhanças nos comportamentos dos expatriados, utilizando outras técnicas de recolha de dados/nomeadamente através de entrevistas pessoais ou até mesmo *focus group* com o intuito de mais aprofundadamente se conhecerem os fatores que mais contribuem para o sucesso de uma experiência desta natureza.

Será fundamental averiguar se no futuro haverá uma preparação do candidato à expatriação antes de este partir e, que tipo de formação é dada aos expatriados bem como às suas famílias e, qual o tipo de apoio no futuro que lhes será assegurado nos respetivos países de acolhimento.

Será igualmente interessante, após estudar vários grupos de amostras, efetuar comparações tendo em conta diferentes nacionalidades (diferentes países de origem) e diferentes países de destino, de forma a validar o modelo e, mesmo, a termos comparações entre diferentes realidades, diferentes pontos de partida.

## Referências

- Adler, N. J. (1986). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Kent Publishing, Boston, MA.
- Adler, N. J. (2001). *International Dimensions of Organizational Behavior* (4<sup>a</sup>ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Al-Baldawi, R. (2002). *Migration-related stress and psychosomatic consequences*. International Congress Series. 1241, 271-278.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0531-5131\(02\)00649-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0531-5131(02)00649-0)
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J.M. Carvalho Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações* 281-306. Lisboa, Portugal: McGraw-Hill.
- Almeida, L., & Figueiredo, E. (2002). Satisfação no trabalho: um estudo num grupo de trabalhadores de organismo público. *Liberdade – Anais Científicos da Universidade Independente, nova série, n° 2, Outono 2002*, 67-95.
- Amir, M. (1994). The world health organization's quality of life assessment instrument: methodology and early data in assessment of quality of life psychiatry. *European Psychiatry*. Paris. 9, 68-69.
- Anaut, M. (2005). *A resiliência. Ultrapassa os traumatismos*. Clipmepsi. Lisboa.
- Andreason, A. W. (2003). Expatriate Adjustment to Foreign Assignments. *International Journal of Commerce & Management*, 13(1), 42-60.
- Andreason, A. W. (2003). Direct and indirect forms of in-country support for expatriates and their families as a means of reducing premature returns and improving job performance. *International Journal of Management*, 20(4), 548-555.
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *Handbook of Employee Reward Management and Practice*, Kogan Page, London.
- Aycan, Z. (1997). Acculturation of expatriate managers: A process model of adjustment and performance. In Z. Aycan (Ed.), *Expatriate management: Theory and research* 1-41. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Barnevik, P. (1991). *The logic of global business: an interview with ABB's Percy Barnevik*. Harvard Business Review.
- Bartlett, D. (1998). *Stress, Perspectives and Processes*. Health Psychology. S Ed. Payne and Horne.
- Bauk, D. A. (1985). Stress. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 13(50), 28-36.

- Bech, P. (1993). *Rating scales for psychopathology: health status and quality of life*. New York: Editora Springer Verlag.
- Befus, C. P. (1998). A multilevel treatment approach for culture shock experience by sojourners. *International Journal of Intercultural Relations*, 12, 381-400.
- Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 552-556.
- Benjamin, W. (1994). *Magia e técnica: arte e política*. Ensaios sobre literatura e história da cultura. Tradução. Sérgio Paulo Rouanet (7ª ed.). São Paulo: Brasiliense, 165-232. (Obras escolhidas, v.1).
- Bergamini, C. W., & Beraldo, D. G. R. (1988). *Avaliação do desempenho humano na empresa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Berkowitz, L., Fraser, C., & Treasure, F. (1987). Pay, equity, job gratifications and comparisons in pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 541-544.
- Berry, J. W. (1997). Immigration, Acculturation, and Adaptation. *Applied Psychology: an International Review*, 46(1), 5-68.
- Berry, J. W. (2005). Acculturation: Living successfully in two cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 697-712.
- Bilgic, R. (1998). The relationship between job satisfaction and personal characteristics of turkish workers. *Journal of Psychology*, 132, 549-557.
- Bishop, G. (1994). *Stress and Disease*. Integrating Mind and Body. Health Psychology.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Review*, 16(2), 291-317.
- Black, J. S., & Gregersen, Hal. B. (1999). The Right Way to Manage Expats. *Harvard Business Review*, 77(2), 52-63.
- Bohlander, G. W., & Snell, S, Sherman, A. (2005). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Brewster, C. S. P., & Vernon, G. (2007). *International Human Resource Management*, (2ª ed.). Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Briscoe, Dennis R. (2005). *International Human Resource Management*, ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Brush, D. II., Moch, M. K., & Pooyan, A. (1987). Individual demographic differences and job satisfaction. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 139-155.  
Doi: 10.1002/job.4030080205
- Bussing, A. et al. (1999). A dynamic model of work satisfaction: qualitative approaches. *Human Relations*. 52(8), 999-1003.
- Cabral, F. S. (1992). *O que é qualidade de vida. Perspectiva econômica*. In Cadernos de Bioética. Coimbra. Centro de estudos de bioética. Dezembro, 14-20.
- Caligiuri, P. M., Hyland, M. M., & Joshi, A. (1998). Families on Global Assignments: Applying Work/Family Theories Abroad. In A. Rahim (Ed.) *Current Topics in Management*, 3, 313-328. Greenwich, CT: JAI Press.
- Caligiuri, P. M. (2000). Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross Cultural Adjustment. *Management International Review*, 40(1), 61-80.
- Calman, K. C. (1984). Quality of life in cancer patients - an hypothesis. *Journal of Medical Ethics*. 10, 124-127.
- Camara, P. B. (2008). *Gestão de Pessoas em Contexto Internacional*. D. Quixote, Lisboa.
- Camara, P. B. (2011). *A Expatriação em Portugal*. Editora RH, (1ª ed.). Lisboa.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (1997). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Publicações D. Quixote, (2ª ed., 1998), Lisboa.
- Canavarro, M. C., Vaz Serra, A., Pereira, M., Simões, M. R., Quintais, L., Quartilho, M. J., & ... Paredes, T. (2006). Desenvolvimento do Instrumento de avaliação da qualidade de vida da Organização Mundial de Saúde (WHOQOL-100) para português de Portugal. *Revista de Psiquiatria Clínica*, 27, (1), 15-23.
- Caplan, S. (2007). *Latinos, Acculturation, and Acculturative Stress: A Dimensional Concept Analysis* Policy, Politics, & Nursing Practice 8(2), 93-106.
- Cavanagh, S. J. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 17(6), 704-711.
- Certo, S. (1997). *Administração Moderna*. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 469.
- Cervantes, J. M., Mejía, O. L., & Mena, A. G. (2010). Serial Migration and the Assessment of Extreme and Unusual Psychological Hardship With Undocumented Latina/o Families. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 32(2), 275–291© The Author(s)  
Reprints and permission: <http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav>, 2011.

- Cheng, L., & Yang, P. (1998). Global Interaction, Global Inequality and Migration of the Highly Trained to the United States. *International Migration Review*, 32(3), 626–653.
- Cherrigton, J. (1989). *Organization behavior. The Management of Individual and Organization Performance*. Boston Massachusetts, Allyn and Bacon.
- Clark, A. (1998). *Les indicateurs de la satisfaction au travail quelles sont les caracteristiques d'un bon employ?* Direction de l'Education de l'Emploi, du Travail et des Affaires Sociales. France: OECD, 34, 42.
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-Shaped in Age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57-81.
- Cooper, C. L., & Argyris, C. (2003). *Dicionário enciclopédico de administração*. São Paulo: Editora Atlas, 767-772.
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1978). *Sources of Managerial and White collar Stress*. 81-105 do livro “Stress at Work”, Edit, por C. L. Cooper e R. Payne – John Wiley & Sons.
- Cooper, G., & Marshall, J. (1982). Fontes Ocupacionais de “Stress”: Uma revisão da literatura relacionada com Doenças Coronárias e com Saúde Mental. *Análise Psicológica*. 11(2/3), 153-170.
- Couvreur, C. H. (2001). *A Qualidade de Vida. Arte para viver no século XXI*. Lusociência, Edições técnicas e científicas, Lda. Loures.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (Eds.). (1992). *Job Satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*, New York: Lexington Books, 69-88.
- D'Ardenne, P., & Mahtain, A. (1989). *Transcultural Counseling in Action*. Sage. London.
- Deresky, H. (2004). *Administração global: estratégica e interpessoal*. Porto Alegre, Edição Bookman.
- Dias, S., & Gonçalves, A. (2007). Migração e Saúde. In Dias, S. *Revista Migrações – Número Temático Imigração e Saúde, Setembro 2007*. Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo (ACIDI, IP), 15-26.
- Diniz, D. P. & Schor, N. (2006). Psiconefrologia: humanização e qualidade de vida. In Diniz, D. P & Schor, N. (Coord). *Guia de Qualidade de Vida* 35-53. Barueri, SP. Manole
- Dowling, P. J. & Welch, D. E. (2004). *International Human Resources Management: Managing People in a Multinational Context*, (4ª ed.). Thomson Learning, London.

- Dowling, P. J., Welch, D. E., & Schuler, R. S. (1999). *International Human Resource Management: Managing People in an International Context*, (3ª. ed.). Cincinnati, OH: South Western College Publishing, ITP.
- Downes, M., & Hemman, M. (2011). Cultural Distance and Expatriate Adjustment Revisited. *Academy of International Business. Annual Meeting*. Nagoya, Japan.
- Duro, A. T. T. (2009). *Quando a insuficiência renal crónica se manifesta... Implicações da Hemodiálise na Qualidade de Vida*. Dissertação de mestrado em sociopsicologia de saúde, apresentada ao Instituto Superior Miguel Torga. Coimbra.
- Égea, S. G. L., & Prieto, L. F. (2005). *Políticas de Expatriación y Repatriación en Multinacionales: Visión de las Empresas y de las Personas*. IESE Business School. Universidad de Navarra, 72.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Steen, N., & Kalliomäki-Levanto, T. (2000). Organizational and individual factors affecting mental health and job satisfaction: a multilevel analysis of job control and personality. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 269-277.
- Etzion, D. (1984). Moderating effect of social support on the stress – Burnout relationship. *Journal of Applied Psychology*. 69(4), 615-622.
- Evans, P., Pucik, V. e Barsoux, Jean-Louis. (2002). *The Global Challenge-Frameworks for International Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill Irwin, Boston.
- Expat Relocation Council. (2006). Acedido em 2 de abril de 2012 em <http://www.erc.org>.
- Farh, C. I. C., Bartol, K. M., Shapiro, D. L., & Shin, J. (2010). Networking Abroad: A Process Model of How Expatriates Form Support Ties to Facilitate Adjustment. *The Academy Management Review*, 35(3), 434-454.
- Feinstein, A. H., e Vondrasek, D. (2001). A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees. *Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure Science*. Acedido em 4 de novembro de 2011 em <http://www.hotel.unlv.edu/pdf/jobSatisfaction.pdf>.
- Ferrans, C. E., & Powers, M. (1985). Quality of life index: development and psychometric properties. *Advances in Nursing Science*. 8, 15-24.
- Ferrans, C. E., & Powers M. (1993). Quality of life haemodialysis patients. *ANNA Journal*. 20(5), 575-581.

- Ferreira J. M., Neves, J; Abreu, P. N., & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa, Portugal: McGraw-Hill.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (Coord.), (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Editora McGraw-Hill, Lisboa.
- Fleishman, J., & Fagel, B. (1994). Coping and Depressive Symptoms among people with AIDS. *Health Psychology*. 13(2), 156-169.
- FMI, (2008). *International Monetary Fund*. Acedido em 3 de Abril de 2012 em <http://www.imf.org>.
- Folkman, S. (1984). Personal Control and Stress and Coping Processes: A theoretical Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*. 46(4), 838-852.
- Fontana, D. (1991). *Estresse faça dele um aliado e exercite a autodefesa* (1ª ed.). São Paulo, Saraiva.
- Forster, N. (1994). The forgotten employees? The experiences of expatriate staff returning to the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 405-425.
- Forster, N. (1997). The Persistent myth of high expatriate failure rates: a reappraisal, *International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 414-433.
- França., & Rodriguez, A. L. (2009). *Uma perspectiva psicossocial em psicossomática via estresse e trabalho*. In Julio de Mello Filho ; Miriam Burd. (Org.). *Psicossomática Hoje* (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed Editora, 2010, 1, 111-134.
- Fraser, T. M. (1996). *Work, fatigue, and ergonomics*. In Introduction to industrial ergonomics: a textbook for students and managers (*online*). Toronto: Wall and Emerson. Acedido em 28 de outubro de 2011 em <http://www.wallbooks.com/source/fraser.htm>.
- Freitas, M. E. (2002). *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Friedman, T. L. (2005). *The World is flat. A Brief History of the Globalized World in the Twenty-first Century*, ed. London, Allan Lane, Penguin Books.
- Frisch, M. B. (2000). Improving mental and physical health care through quality of life therapy and assessment. In Diener, E., & Rahtz, D. R. *Advances in Quality of Life Theory and Research*. 207-242. Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

- Genuíno, S., Gomes, M., & Moraes, E. (2009/2010). *O estresse ocupacional e a síndrome de burnout no ambiente de trabalho: Suas influências no comportamento dos professores da rede privada do ensino*. Acedido em 5 de março de 2012 em [http://www.usp.br/anagrama/Genuino\\_Estresse.pdf](http://www.usp.br/anagrama/Genuino_Estresse.pdf)
- Gestoso, C. G. (2011). Prefácio. In Camara. P. B. (Ed). *A Expatriação em Portugal*. 1. Ed. RH. Lisboa.
- Gill, T. M., & Feinstein, A. R. (1994). A critical appraisal of quality of quality-of-life measures. *JAMA: The Journal of the American Medical Association*. 272, 619-626.
- GMAC, (2005). Global Relocation Services, *Global Relocation Trends 2005, Survey Report*, GMAC, Woodridge, IL.
- Goldberg, D., & Huxley, P. (1996). *Perturbações Mentais Comuns. Um Modelo Biossocial*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Green, J. (2000). *Job Satisfaction of Community College Chairpersons*, Dissertation Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia, 70.
- Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1990). *A multifaceted approach to expatriate retention in international assignments*. *Group and Organization Studies*, 15(4), 461-485.
- Guiget, Juliana. M. S., & Silva, José. R. G. (2003). O Processo de Adaptação dos Expatriados e a Importância Relativa dos Aspectos Socioculturais. In *Encontro da ANPAD*.
- Hackman, J. R. (1983). Work redesign. In R. Steers & I. Porter (Eds.), *Motivation & work behavior*, (3ªed.). New York: McGraw-Hill.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Canada: Adisson-Wesley.
- Hallman, T., Perski, A., Burrell, G., Lisspers, J., & Setterlind, S. (2002). Perspectives on differences in perceived external stress : a study of women and men with coronary heart disease. *Stress and Health* 18, 105-118.
- Hanestad, B. R. (1993). *Quality of life*. Bergen, 19-37.
- Harpaz, I. (1983). *Job Satisfaction*. Theoretical Perspectives and a Longitudinal Analysis. Roslyn Heights, New York: Libra Publishers.
- Harris, R. B. (1989). Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework. *ANS: Advances in Nursing Science*, 11(2), 12-28.
- Harris, P. R., & Moran, R. T. (1996). *Managing Cultural Differences*. (3ª ed.). Gulf, Houston.

- Hartley, J. (1995). Challenge and chance in employment relations: Issues for psychology, trade unions, and managers. In Tetrick, L. E. & Barling, J. (Eds.), *Changing employment relations: Behavioral and social perspectives* 3-30. Washington, DC: American Psychological Association.
- Harvey, M. (1993). Empirical Evidence of Recurring International Compensation Problems. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 785-99.
- Harzing, A. W. K. (1995). The Persistent Myth of High Expatriate Failure Rates. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(2), 457-475.
- Haslberger, A. (2005). The complexities of expatriate adaptation. *Human Resource Management Review*, 15(2), 160-180.
- Henne, D., & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20, 221-240.
- Henriques, V. M. P. F. (1998). *Psicopatologia no desemprego de meia-idade*. Tese de Mestrado em Saúde Ocupacional apresentada à Faculdade de Medicina da Universidade de Coimbra.
- Hepburn, C. G., Loughlin, C. A., & Barling, J. (1997). Coping with chronic work stress. 343-366. In *Coping with chronic stress*, B. H. Gottlieb (ed.), New York: Plenum Press.
- Herman, B. (1995). The evolution on health-related quality of life assessment epilepsy. *Quality of Life Research*. 4, 87-95.
- Herzberg, F. (1971). The Motivation-hygiene theory. In *Work and the nature of man* (4<sup>a</sup> ed.). 71-91. Cleveland: World Publishing.
- Herzberg, F., Mausener. B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to work*. Transaction Publishers, (6<sup>a</sup> ed., 2003). New York, Wiley.
- Higa, K. et al. (2008). Qualidade de vida dos pacientes portadores de insuficiência renal crónica em tratamento de hemodiálise. *Acta Paulista de Enfermagem*. São Paulo. 21, 203-206.
- Holmes, T. H., & Rahe, R. H. (1967). The Social Readjustment Rating Scale. *Journal of Psychometric Research*, 11, 213-218.
- Homem, I. D., & Tolfo, S. R. (2005). *Gestão Internacional de Recursos Humanos*. O Processo de Expatriação em uma Empresa Multinacional brasileira. 3<sup>o</sup> Colóquio do IFBAE. Grenoble.
- Hornby, A. S. (1979). *English-Reader's Dictionary* (2<sup>a</sup> ed.). Oxford: Oxford University Press.

- Huang, T-C, Lawler, J., & Lei, C-Y. (2007). The effects of Quality of Work Life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality*. 35(6), 735-750.
- Huffman, A., & Yongcourt, S. (2005). Family – Friendly Policies in the Police: Implications for Work – Family Conflit. *Applied Psychology in Criminal Justice*, 1(2), 138-162.
- International Labour Office (1984). *Psychosocial factors at work: recognition and control*. Report of the Joint ILO/ WHO Committee on Occupational Health. Ninth Session, Geneva, 18-24. International Labour Office. Disponível em:  
[http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09\\_301\\_engl.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09_301_engl.pdf)
- Joly, A. (1996). Alteridade: Ser Executivo no Exterior. In Chanlat, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na organização*. Dimensões Esquecidas. (3ª ed.). São Paulo, Atlas, 1, 83-124.
- Kasl, S. V., Rodriguez, E., & Lasch, K. E. (1998). The impact of unemployment on health and Well-Being. In B. P. Dohrenwend (Ed.), *Adversity, stress and Psychopathology* (pp. 111-131). New York, Oxford University Press.
- Kittler, M. G, Rygl, D., Mackinnon, A., & Wiedmann, K. (2011). Work Role and Work Adjustment in Emerging Markets: A Study of German Expatriates in CEE Countries and Russia. *Cross-Cultural Management: An International Journal*, 18(2), 165-184. DOI: 10.1108/13527601111126003.
- Kupka, B., & Cathro, V. 2007. Desperate Housewives - Social and Professional Isolation of German Expatriated Spouses. *International Journal of Human Resources Management*, 18(6), 951-968.
- Lameira, Sandra (2002). *Factores organizacionais e sócio-demográficos associados à qualidade de vida no trabalho e à produtividade no trabalho*. Lisboa: ISCTE, 109 p. Tese de mestrado Psicologia Social e Organizacional, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE.
- Lazarus, R. S. (1993). Why we should think of stress as a subset of emotion? In L. Goldberger & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress: Theoretical and empirical aspects* (2ª ed.), 21-39. New York: The Free Press.
- Lazarus, R.S. (1993). From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and Emotion: A new synthesis*. London: Free Association Books.
- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, Springer Publishing.

- Leal, C. M. S. (2008). *Reavaliar o Conceito de Qualidade de Vida*. Dissertação de mestrado. Universidade dos Açores.
- Leal, M. F. Pinto. (1998). *Stress e Burnout*. Porto: Medi Bial.
- Lechner, E. (2007). *Imigração e Saúde Mental*. Revista Migrações - Número Temático Imigração e Saúde, n.º 1, Lisboa: ACIDI, 79-101.
- Lee, L. Y. (2011). *The Antecedents and Consequences of Stress for Expatriate Assignments: A Multi-Level Approach*. Academy of International Business Conference. Annual Meeting. Nagoya, Japan.
- Leventhal, H., & Colman, S. (1997). Quality of life: a process review. *Psychology and Health, 12*, 753-767.
- Lima, L., Vala, J., & Monteiro, M. (1994). A satisfação organizacional: Confronto de Modelos. In J. Vala, M. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (Eds.), *Psicologia Social e das organizações: Estudos em empresas portuguesas* 101-122. Oeiras: Celta Editora.
- Link, B. G., Lennon, M. C., & Dohrenwend, B. P. (1998). Some Characteristics of Occupations as Risk or Protective Factors for Episodes of Major Depression and Non affective Psychotic Disorder. *21*, 398-408. In *Adversity, Stress and Psychopathology*, B. P. Dohrenwend (Ed.). New York, Oxford: University Press.
- Locke, E. A. (1969). *What is Job Satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance. 4*(4), 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, II, 1297-1350. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. (1984). Job satisfaction. In M. Gruneberg & T. Wall (Ed.), *Social Psychology and Organizational Behavior* 93-117. New York: John Wiley & Sons.
- Lueke, S. B., & Svyantek, D. J. (2000). Organizational Socialization in the Host Country: The Missing Link in Reducing Expatriate Turnover. *The International Journal of Organizational Analysis, 8*(4), 380-400.
- Maguire, L. (1991). *Social Support Systems in Practice: A Generalist Approach*. Washington, D.C., National Association of Social Workers (NASW) Press.
- Marins, L. (2003). *Livre-se dos “Corvos” : Cuidado com os Sugadores de Energia*. (3ª ed.). São Paulo: Harbra.

- Martinez, M. C. (2002). *As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, 159-189.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 13(5), 189-192. A.P.A. October.
- Mazzarol, T., & Soutar, G. 2002. "Push-pull" Factors Influencing International Student Destination Choice. *International Journal of Educational Management*, 16(2), 82-90.
- McFarland, J. (2006). Culture shock. *Canada*, 30, 1.
- McGillivray, A. (2006). *A Brief History of Globalization*. London: Constable and Robinson.
- Mendenhall, M. E., Dunbar, E., & Oddou, G. 1987. Expatriate selection, training and career-pathing. A review and a critique. *Human Resource Management*, 26(3), 331-345.
- Min, S. K., Kim, K. I., Lee, C. I., Jung, Y. C., Suh, S. Y., & Kim, D. K. (2002). Development of the Korean versions of WHO quality of life scale and WHOQOL-Bref. *Quality of Life Research*, 11, 593-600.
- Minayo, M. C. S., Hartz, Z. M. A., & Buss, P. M. (2000). Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. *Ciência & Saúde Coletiva*, 5(1), 7-18.
- Mota-Cardoso, R., Araújo, A., Ramos, R., Gonçalves, G. & Ramos, M. (2002). *O Stress nos Professores Portugueses Estudo IPSSO 2000*. Coleção Mundo de Saberes 31, Porto Editora.
- Nieto, J. (2009). *Como evitar e superar o stresse docente: Estratégias para controlar situações de conflito nas salas de aula*. Coleção Educação.
- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (2000). Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. *Journal of Science Psychology*, 140(2), 151-159.
- Ogden, J. (1999). *Psicologia da Saúde*. Estudos Universitários (1ªed.). Lisboa: Climepsi Editores.
- Orley, J. (1994). The quality of life and disablement assessments. Theoretical and practical relations. *European Psychiatry*, 9, 68-69.
- Ornelas, J. (1994). Suporte Social: Origens, Conceitos e Áreas de Investigação. *Análise Psicológica*, 12 (2-3), 333-339.

- Pais-Ribeiro, J. L. (2001). Qualidade de vida e doença oncológica. In M. R. Dias., & E, Durá. (coord.). *Territórios da Psicologia Oncológica*. (p. 75-98). Lisboa: Climepsi Editores.
- Pais-Ribeiro, J. (2002). A Qualidade de Vida Tornou-se um Resultado Importante no Sistema de Cuidados de Saúde. *Revista de Gastrenterologia & Cirurgia*, XIX (103), 159-173 (Portuguese).
- Pais-Ribeiro, J. (2004). Quality of life is a primary end-point in clinical settings. *Clinical Nutrition*, 23, 121-130.
- Paraguay, A. I. B. B. (2003). Da organização do trabalho e seus impactos sobre a saúde dos trabalhadores. In R. Mendes (Org.), *Patologia do Trabalho* (p. 811-823). São Paulo: Editora Atheneu.
- Peeters, M. C. W., Montgomery, A. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing Work and Home: How Job and Home Demands are related to Burnout? *International Journal of Stress Management* 12(1), 43-61.
- Peiró, J.M., & Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo - Vol. 1. La Actividad Laboral en su Contexto*, Editorial Síntesis, Madrid.
- Pereira, N. A. F., Pimentel, R., & Kato, H. T. (2005). *Expatriação e Estratégia Internacional: O Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado*. RAC, 9(4), 52-71.
- Pereira, R. N., & Bernhardt, A. (2004). A importância da qualidade de vida no trabalho para a empresa do século XXI. *Revista de Divulgação Técnico-científica do ICPG*, 2(6), 51-55.
- Peterson, M., & Dunnagan, T. (1998). Analysis of a worksite health promotion program's impact on job satisfaction. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 40(11), 973-979.
- Pimentel, F. L. (2003). *Qualidade de vida do doente oncológico*. Dissertação de Candidatura ao Grau de Doutor em Medicina apresentada à Faculdade de Medicina da Universidade do Porto.
- Pinto, A., & Silva, A. (Coords.). (2005). *Stress e bem-estar*. 17-42. Lisboa: Climepsi.
- Pisarski, A., Bohle, P., & Callan, V. J. (2002). Extended shifts in ambulance Work: Influences on health. *Stress and Health*. 18, 119-126.
- Quick, J. C., Quick, J., Nelson, D. L. & Hurrell, J. J. (1997). *Preventive Stress Management in Organizations*, 89-109. Washington, DC: American Psychological Association.

- Rafael, M. (2009). *Qualidade de Vida no Trabalho: um tema essencial da investigação e da intervenção em recursos humanos*. Comunicação apresentada na Conferência Investigação e Intervenção em Recursos Humanos. Vila do Conde: Escola Superior de Estudos Industriais e Gestão.
- Rafael, M., & Lima, M. R. (2008b). *Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo preliminar com adultos trabalhadores*. Actas da IV Conferência Desenvolvimento Vocacional/I Virtual: Investigação e Ensino. Braga: Universidade do Minho.
- Rahman, M., & Sen, A. K. (1987). Effect of job satisfaction on stress, performance and health in self-paced repetitive work. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 59(2), 115-121.
- Ramos, Marco. (2001). *Desafiar o Desafio Prevenção do Stresse no Trabalho*. Lisboa, RH Editora.
- Rego, A. (2001). *Percepções de Justiça: Estudos de Dimensionalização com Professores do Ensino Superior*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 17(2), 119-131.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos (1ª ed.)*. Lisboa: Editora RH.
- Reynolds, A. A. (2005). *An Examination of the Goodness-of-Fit between the Expatriate Adjustment Model and Self Selecting Expatriates*. *Journal of Economic & Administrative Sciences (Special Edition)*, 21(2), 52-67.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications (8ª ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional (9ª ed.)*. São Paulo: Prentice Hall.
- Rocha, L. E. (1996). *Estresse ocupacional em profissionais de processamento de dados: condições de trabalho e repercussões na vida e saúde dos analistas de sistemas*. Tese de Doutorado. Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Rodrigues, J. N. (2007). *Portugal, o Pioneiro da Globalização*. Edições, Centro Atlântico, Lisboa 13, 320-355.
- Ross, R. R., & Altmaier, E. M. (1994). *Intervention in Occupational Stress. A Handbook of Counseling for Stress at Work*. London, Thousand Oaks & New Delhi: Sage Publications.
- Rossi, Ana Maria. (1994). *Autocontrolo: Nova maneira de controlar o Estresse*. (5ª ed.). Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos.

- Sánchez, Juan I., Spector, Paul E., & Cooper, Carry L. (2000). *Adapting to a Boundaryless World: A developmental expatriate model*. The Academy of Management Executive, 14(2), 96-107.
- Santos, J. (2010). *Stresse profissional. Consumo de bebidas alcoólicas. Estudos numa amostra de enfermeiros*. Acedido em 8 de Novembro de 2011 em [http://www.bdigital.upf.pt/dspace/bitstream/10284/1520/1/TD\\_JoseManuel.pdf](http://www.bdigital.upf.pt/dspace/bitstream/10284/1520/1/TD_JoseManuel.pdf).
- Santos, P. M. F. (2007). *Determinantes da qualidade de vida do Idoso: o caso da Cova da Beira*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Unidades de Saúde, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Sauter, S. L., Murphy, L. R., & Hurrell, J. J. (1990). Prevention of work-related psychological disorders: A national strategy proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). *American Psychologist*, 45, 1146-1158.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. (1996). *Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change*. *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19.
- Seabra, A. (2000). *O Técnico, a Pessoa, ... E o Burnout no Hospital Dr. José Maria Antunes Júnior – Estudo Exploratório*. Tese de Mestrado em Psicologia da Saúde. Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Lisboa.
- Sebben, A. (2007). *Intercâmbio Cultural: Para Entender e se Apaixonar*. Porto Alegre, Artes e Ofícios.
- Sebben, A. (2008). *Gestão de expatriados e a psicologia intercultural como um novo recurso*. *Revista ESPM*. Jan./fev., 70-75.
- Seeman, M., Seeman, T. E., & Sayles, M. (1985). *Social Networks and Health Status. A Longitudinal Analysis*. *Social Psychology Quarterly*, 48, 237-248.
- Selye, H. (1936). A Syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature* 138:32.
- Seward, J.P. (1997). Occupational Stress. Cap.34. In *Occupational & Environmental Medicine. Joseph La Don*. (2ª ed.). Internacional Ed. 585-601.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., & Gilley, K. M. (1999). Dimensions, Determinants and Differences in the Expatriate Adjustment Process, *Journal of International Business Studies*, 30(3), 557-581.
- Shephard, P. (1996). Working with Malaysians – Expatriates and Malaysians Perspectives. In Abdullah, A. (Ed.) *Understanding the Malaysian Workforce – Guidelines for Managers* (1ª ed.). Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management, 144-155.

- Shinn, M., Rosario, M., Morch, H., & Chestnut, D. (1984). Coping with job stress and burnout in the human services. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 864-876.
- Shrinivas, P. B., Harrison, D. A., Shaffers, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-Based and Time-Based Models of International Adjustment. Meta-Analytical Evidence and Theoretical Extensions. *The Academy of Management Journal* 48(2), 257-281.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55, 241–302.
- Sisson, K. (2000). *Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Sluzki, C. (1997). *A rede social na prática sistêmica*. Alternativas terapêuticas. Tradução: Claudia Berliner. São Paulo. Casa do Psicólogo.
- Sneed, J., & Hernan, C. M. (1990). Influence of job characteristics and organizational commitment on job satisfaction of hospital foodservice employees. *Journal of the American Dietetic Association*. 90(8), 1072-1076.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, California: Sage Publications. Acedido a 25 de maio de 2012 em [http://www.google.com/books?hl=ptPT&lr=&id=nCkXMZjs0XcC&oi=fnd&pg=PA5&dq=spector+1997&ots=1jtmVjhUbR&sig=fzGpw4woPb\\_7t5WNqXrCJ7fJ58#v=onepage&q&f=false](http://www.google.com/books?hl=ptPT&lr=&id=nCkXMZjs0XcC&oi=fnd&pg=PA5&dq=spector+1997&ots=1jtmVjhUbR&sig=fzGpw4woPb_7t5WNqXrCJ7fJ58#v=onepage&q&f=false).
- Spector, P. E. (1977). What to do with significant multivariate effects in Manova. *Journal of Applied Psychology*, 62, 158-163.
- Stahl, G.K., e Cerdin, J.L. (2004). Global careers in French and German multinationals corporations. *Journal of Management Development*, 23(9), 885-902.
- Stenner, P. H., Cooper, D., & Skevington, S. M. (2003). Putting the Q into quality of life: The identification of subjective construction of health-related quality of life using Q-methodology. *Social Science & Medicine*, 57, 2161-2172.
- Steuer, R. S. (1989). *Satisfação no trabalho, conflito e ambiguidade de papéis: estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo.

- Sutherland, R. W., & Fulton, M. J. (1992). *Health promotion*, 161-181. In Sutherland & Fulton. *Health Care in Canada*. CPHA, Ottawa.
- Sutherland, V. J., & Cooper, C. L. (1990). *Understanding stress: A Psychological perspective for health professionals*. London: Chapman & Hall.
- Suutari, V., & Brewster, C. (2000). Making their own way: International Experience through Self-Initiated Foreign Assignments. *Journal of World Business*, 35(4), 417-436.
- Suutari, V., Mäkela, L., & Tornikoski, C. (2009). *How to Attract and Retain Global Careerists*. A Total Compensation Perspective on Career Decisions of Global Careerists. Paper presented at the 10th Vaasa Conference on International Business, Vaasa.
- Szabo, S., Orley, J., & Saxena, S. (1997). An approach to response scale development for cross-cultural questionnaires. *European Psychologist*, 2(3), 270-276.
- Takeuchi, R. (2010). A Critical Review of Expatriate Adjustment Research through a Multiple Stakeholder View: Progress, Emerging Trends and Prospects. *Journal of Management*, 36(4), 1040-1064. DOI: 10.1177/0149206309349308.
- Tanure, B., Barcelos, E. P., & Fleury, M. T. L. (2009). Psychic Distance and the challenges of expatriation from Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1039-1055.
- Terries, M. (1992). Conceptos de la promoción de la salud: Dualidades de la teoria de la salud publica. In OPAS 1996. *Promoción de la salud: Una antologia*. Publicación Científica nº557, Washington, D.C., Estados Unidos da América: OPS, 37-44.
- Tharenou, P. (2008). Disruptive Decisions to Leave Home: Gender and Family Differences in Expatriation Choices. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105(2), 183-200.
- The Economist, 1 de Março de 2008. In <http://www.economist.com/>
- Theorell, T. (1996). The Empowered Organization and Personal Health. Cap. 6, p. 122-140. In *Stress in Health and Disease*, B. G. Arnetz e R. Ekman (eds.). Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KgaA.
- Thomas, D. C. (2011). *The Adjustment - Performance Paradox Revisited*. Academy of International Business Conference. Annual Meeting. Nagoya, Japan.

- Thorn, K. (2009). Influences on Self-Initiated Mobility across National Boundaries. *Department of Management and International Business*, 2. Massey University. ISSN 1177-2611.
- Toh, S. M., & DeNisi, A. S. (2003). Host Country National (HCN) Reactions to Expatriate Pay Policies: A Proposed Model and Some Implications. *Academy of Management Review*, 28(4), 606-621.
- Tornikoski, C. (2011). Fostering Expatriate Affective Commitment: A Total Reward Perspective. University of Vaasa, Vaasa, Finland and Emlyon Business School, Lyon, France. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(2): 214-235. DOI 10.1108/13527601111126030. Emerald Group Publishing Limited 1352-7606.
- Tung, R. L. (1981). *Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments*, *Colombia Journal of World Business*, 16(1), 68-78.
- Tung, R. L. (1982). Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals. *California Management Review*, 25(1), 57-71.
- Usunier, J. C. (1998). *Oral Pleasure and Expatriate Satisfaction: An Empirical Approach*. *International Business Review*, 7(1), 89-110.
- Usunier, J. C., & Lee, J. (2005). *Marketing across Cultures* (4<sup>a</sup> ed.). Pearson Education Limited nelle parti segnalate.
- Van Praag, H. M. (2005). Acontecimentos de Vida Traumatizantes: Questões Gerais. In Van Praag, H. M., Kloet, R., & Os, J. V. (2005). *Stress, o Cérebro e a Depressão*. (1<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Climepsi.
- Vaz-Serra, A. (2000). A Vulnerabilidade ao Stress. *Psiquiatria Clínica*, 21(4), 261-278.
- Vaz-Serra, A. (2000a). Construção de uma escala para avaliar a vulnerabilidade ao stress: A 23 QVS. *Psiquiatria Clínica*, 21(4), 279-308.
- Vaz Serra, A. (2002). *O Stress na Vida de Todos Os dias*. Coimbra. 2002.
- Vaz Serra, A. (2005). As múltiplas facetas do stress. In Pinto, A., & Silva, A. (Coords.). (2005). *Stress e bem-estar*. 17-42. Lisboa: Climepsi.
- Vaz Serra, A. (2007). *O stress na vida de todos os dias*. (3<sup>a</sup> ed.). Minerva Coimbra.
- Veenhoven, R. (1996). The Study of Life-Satisfaction. In W. E. Saris, ed. *A Comparative Study of Satisfaction with Life Europe*. Budapest: Eotvos University Press, 11-48.
- Veenhoven, R. (2000). The four qualities of life-ordering concepts and measures of the good life. *Journal of Happiness Studies*, 1, 1-39.

- Venâncio, I. M. G. (2005). *Qualidade de vida em relação à saúde: valores normativos para a população portuguesa saudável*. Dissertação de mestrado em sociopsicologia da saúde apresentada ao Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra.
- Vermeulen M, Mustard C. (2000). Gender differences in job strain, social support at work, and psychological distress. *Journal of Occupational Health Psychology*. 5(4), 428-440.
- Von-Mühlen, B. K., Dewes, D., & Leite, J. C. D. C. (2010). *Stress e processo de adaptação em pessoas que mudam de país: uma revisão de literatura*. *Ciência em Movimento- Biociências e Saúde (Impresso)*, Ano XII, 24.
- Warneke, D., & Schneider, M. (2011). Expatriate Compensation Packages: What do Employees Prefer? *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(2), 236-256.
- Webb, A., & Wright, Philip C. (1996). *The expatriate experience: implications for career success*. *Career Development International*, Canada, 1(5), 38-44.
- Wiles, J. (2008). Sense of Home in a Transnational Social Space: New Zealanders in London. *Global Networks-a Journal of Transnational Affairs*, 8(1), 116-137.
- WHO (1948). *Officials Records of the World Health Organization*, 2, 49-91. United Nations, World Health Organization. Geneve, Interim Commission.
- WHO (1986). Carta de Ottawa. In Ministério da Saúde/Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz). *Promoção da Saúde: Cartas de Ottawa*, Adelaide, Sundsvall e Santa Fé de Bogotá. Brasília: Ministério da Saúde (MS), IEC, 11-18.
- WHOQOL GROUP (1993). Study protocol for the World Health Organization project to develop a Quality of Life assessment instrument (Whoqol). *Quality of life research*, 2, 153-159.
- WHOQOL GROUP (1995). The World Health Organization Quality of Life assessment (WHOQOL): Position paper from the World Health Organization. *Social Science e Medicine*, 41(10), 1403-1410.
- WHOQOL Group (1996). What Quality of Life? The World Health Organization Quality of Life Assessment, *World Health Forum* 17, 354-356.
- Wood-Dauphinee, S., & Kuchler, T. (1992). Quality of life as a rehabilitation outcome: are we missing the boat? *Canadian Journal of Rehabilitation*, 6(1), 3-12.
- Wood, O. R. (1976). A research project: Measuring job satisfaction of the community college staff, *Community College Review*, 3(3), 56-64.

- World Health Organization Quality of Life Group. (1998a). The World Health Organization Quality of Life Assessment (WHOQOL): Development and General Psychometric Properties. *Social Science & Medicine*, 46(12), 1569-1585.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84-94.
- Yamazaki, Y., & Kayes, D. C. (2004). An experiential approach to cross-cultural learning: A review and integration of success factors in expatriate adaptation. *Academy of Management Learning Education*, 3(4), 354-379.
- Zalewska, A. M. (1999a). Achievement and social relations values as conditions of the importance of work aspects and job satisfaction. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 5(3), 395-416.
- Zalewska, A. M. (1999b). Job satisfaction and importance of work aspects related to predominant values and reactivity. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 5(4), 485-511.