



Instituto Superior de Ciências  
do Trabalho e da Empresa

Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação

## **Papel da Informação no Ciclo de Expatriamento**

**Mónica Mendes Pinheiro André**

**Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em  
Estudos de Informação e Bibliotecas Digitais**

**Orientadora: *Doutora Maria Joaquina Barrulas***

**Co-orientador: *Prof. Doutor Pedro Faria Lopes***

**Setembro de 2004**

**[versão impressa em Julho de 2005]**

## **Resumo**

A expansão dos negócios, a nível internacional, tem sido acompanhada de um aumento na deslocação internacional de quadros. Em Portugal, o recurso ao envio de quadros, para a expansão das actividades em novos países, em vários sectores de actividade, também é uma realidade. Aos desafios que esses quadros enfrentam, nomeadamente as diferenças culturais existentes nos países para onde se deslocam e, muitas vezes, a falta de domínio da língua local, que os impedem de compreender e interpretar o que os rodeia, acrescem necessidades de informação diferentes das que ocorrem no país de origem, tanto no que diz respeito ao contexto profissional como na vivência familiar.

Este estudo teve como objectivo identificar e compreender o papel da informação no destacamento internacional de quadros que acompanha a internacionalização das empresas e, por via disso, contribuir para encontrar linhas orientadoras que ajudem a definir políticas de Gestão de Informação, nas respectivas organizações.

O estudo desenvolveu-se seguindo uma abordagem metodológica de Estudo de Caso de um grupo económico do sector financeiro português, com diversas operações a nível internacional. Os dados foram recolhidos através de questionários, entrevistas e contactos *in loco* a expatriados da organização, em três países diferentes.

Este estudo permitiu compreender que as necessidades de informação dos expatriados têm dois momentos que podem ser considerados críticos e que correspondem à transição dos espaços informacionais (chegada ao país de destino e o regresso ao local de origem). Apresenta-se uma proposta de modelo que visa a incorporação da informação sobre expatriados no sistema organizacional ao longo das diversas fases do ciclo de expatriamento, com recurso à própria experiência dos expatriados.

**Palavras-chave:** Expatriados, Ciclo de Expatriamento, Sector Financeiro, Internacionalização, Estudo de Caso, Necessidades de Informação, Gestão de Informação.

## **Abstract**

The increased process of businesses globalization has intensified the flow of companies' top executives across borders. In Portugal, the same movement occurred as the internationalisation of several sectors of the country's economic activity increased in recent years. New information needs arise and are added to the several other challenges faced by these executives when they move to a foreign country (namely cultural differences of the host countries, and in many cases the lack of local language skills that prevent them to understand the social context and phisycal environment).

This study aimed at to identify and to understand the role of information in what concerns the top executive mobility process. As a result, this study also aimed at to draft organisational information management policy guidelines, to help organisations to make the most of their expatriates' experiences.

The methodological approach chosen was the case study approach in an economic group of the Portuguese financial sector with several business operations abroad. Several data collections methods were used, including interviews and *in loco* interaction with the expatriates in three different countries.

The results of this study show that there are two critical moments concerning expatriates information needs which correspond to transitions of their informational spaces: first the moment of arrival to the host country and second, when they return to their home country. A model that incorporates in the organizational information system the information on expatriates, across the various phases of the expatriation cycle, is proposed.

**Keywords:** Expatriates, Information Needs, Case Study, Information Management, Finance Sector, Internationalization.

## **Agradecimentos**

À minha Orientadora, Investigadora e Professora, Doutora Maria Joaquina Barrulas, que aceitando guiar-me, deixando-me escolher e experimentar os caminhos, muitas vezes conturbados, da descoberta, obrigando-me a questionar e a reflectir, me acompanhou muito para lá da parte formal, partilhando as suas experiências em momentos chave.

Às pessoas que estimularam a reflexão, que me foram trazendo novas questões para incorporar, que estiveram disponíveis para as questões que fazem parte de todo o processo, em especial, a todos os expatriados do Banco Comercial Português que se disponibilizaram a partilhar as suas experiências profissionais em cada um dos países em que se encontravam. Sem elas não teria enriquecido a minha abordagem.

Às pessoas que têm marcado o meu processo de aprendizagem ao longo dos anos, partilhando os seus saberes: familiares, amigos, professores, investigadores e colegas, em especial ao Professor, Mestre Rui Simões, que me incentivou a prosseguir para o mestrado. Sem elas uns caminhos não se ligavam a outros.

A ti, Ricardo. Depois de tantas caminhadas, a minha casa é onde estiveres, onde puder partilhar as descobertas, não importa onde – Portugal, Macau, Hong Kong, Singapura, Malásia, França, Moçambique, Suíça, Polónia, Grécia... Todos esses lugares me levaram a experimentar um mundo maior e a colocar muitas questões para reflexão. Sem ti nunca teria partido.

Ao Ricardo,  
à Sara e ao Daniel.

## Índice:

1	Introdução.....	1
1.1	Escolha do Tópico .....	1
1.2	Objectivos.....	3
1.3	Estrutura da Tese .....	4
2	Estudo e síntese da literatura relevante.....	6
2.1	Expatriados .....	8
2.1.1	<i>Globalização, Internacionalização e Mobilidade de Quadros</i> .....	8
2.1.2	<i>Mobilidade de Quadros em Portugal</i> .....	10
2.1.3	<i>Conceito de «expatriado» e adaptação a contextos culturais</i> .....	12
2.2	Informação.....	19
2.2.1	<i>Variabilidade de estudos existentes</i> .....	20
2.2.2	<i>A importância das tecnologias de informação</i> .....	23
2.2.3	<i>Gestão de Informação – ao nível do indivíduo</i> .....	25
2.2.4	<i>Gestão da Informação – ao nível da Organização</i> .....	27
3	Metodologia.....	33
3.1	Protocolo do estudo de caso .....	36
3.2	Estudo de caso – Grupo BCP .....	37
3.3	Fase exploratória.....	38
3.4	Instrumentos para recolha de dados.....	40
3.4.1	<i>Questionários</i> .....	40
3.4.2	<i>Entrevistas</i> .....	42
3.4.3	<i>Registos de observação</i> .....	43
3.4.4	<i>Dossier de Imprensa</i> .....	44
3.4.5	<i>Documentação Interna</i> .....	44
3.5	Tratamento e apresentação de dados .....	45
4	Apresentação do caso – Grupo BCP.....	47
4.1	Internacionalização do negócio bancário em Portugal.....	48
4.2	Internacionalização do BCP .....	52
4.3	Deslocação de quadros .....	56
4.4	Infra-estruturas de informação.....	59
4.5	Realinhamentos estratégicos.....	64
5	Apresentação e discussão dos resultados.....	68
5.1	País A.....	75
5.1.1	<i>Tipo de operação</i> .....	75
5.1.2	<i>Dados sobre o País</i> .....	77
5.1.3	<i>Dados sobre os expatriados</i> .....	78
5.1.4	<i>Acesso às infra-estruturas em Portugal</i> .....	79
5.1.5	<i>Necessidades de informação detectadas neste País</i> .....	81
5.2	País B.....	88
5.2.1	<i>Tipo de operação</i> .....	88
5.2.2	<i>Dados sobre o País</i> .....	89
5.2.3	<i>Dados sobre os expatriados do País</i> .....	90
5.2.4	<i>Acesso às infra-estruturas em Portugal</i> .....	92
5.2.5	<i>Necessidades de informação detectadas neste País</i> .....	94

5.3	País C.....	97
5.3.1	<i>Tipo de operação</i> .....	97
5.3.2	<i>Dados sobre o País</i> .....	99
5.3.3	<i>Dados sobre os expatriados</i> .....	100
5.3.4	<i>Acesso às infra-estruturas em Portugal</i> .....	103
5.3.5	<i>Necessidades de informação detectadas neste País</i> .....	104
5.4	Da mobilidade de quadros à mobilidade dos recursos de informação .....	108
5.4.1	<i>Necessidades de informação e barreiras no acesso à informação</i> ....	109
5.4.2	<i>Incorporação de informação no sistema organizacional</i> .....	117
6	Conclusões.....	123
	Bibliografia e Referências .....	127
	ANEXOS .....	136
Figuras:		
	Figura 1.1 – Necessidades de Informação de Quadros Expatriados.....	3
	Figura 2.1 - Curva de Aculturação .....	16
	Figura 2.2 – Curva-W: ciclo completo de expatriamento .....	17
	Figura 2.3 – Níveis de Gestão de Informação em torno do indivíduo.....	26
	Figura 2.4 - Uma ecologia de fontes de informação.....	28
	Figura 2.5 – Ciclo global de carreira do expatriado .....	31
	Figura 4.1 – Operações internacionais do Grupo BCP.....	54
	Figura 4.2 – Organigrama do Grupo BCP em 2004.....	66
	Figura 5.1 – Tipologia de necessidades de informação (ciclo completo) .....	111
	Figura 5.2 – Incorporação de informação no sistema organizacional .....	118
	Figura 6.1 - O papel da informação no expatriamento .....	124
	Figura 0.1 - Exemplo de tratamento de dados dos questionários (País C).....	197
Caixas informativas:		
	Caixa 4.1 – Internacionalização do Grupo BCP.....	55
	Caixa 4.2 – Utilização da Televisão no Grupo BCP .....	62
Quadros – resumo de dados:		
	Quadro 4.1 – Países onde decorrem as principais operações (1999-2003) .....	53
	Quadro 5.1 – Indicadores dos Países A, B e C em relação a Portugal .....	69
	Quadro 5.2 – Resumo dos contactos nos países A, B e C .....	70
	Quadro 5.3 – Domínio linguístico dos expatriados, nos Países A, B e C.....	74

## 1 Introdução

### 1.1 Escolha do Tópico

No âmbito da internacionalização das organizações, a deslocação de quadros tem sido objecto de estudo pela comunidade internacional, devido à crescente noção de que aqueles são um dos factores para o sucesso dessa mesma internacionalização. Apesar de existir uma grande diversidade de abordagens a nível internacional (Werner, 2002), essa não se faz corresponder à realidade em Portugal, a avaliar pela escassez de trabalhos existentes no nosso país. Questões como a adaptação a diferentes contextos culturais, apenas uma das suas vertentes, colocam desde logo desafios aos quadros expatriados, dos quais se encontram cada vez mais relatos em Portugal (Brito, Alves e Silva, 2002). Estes, no entanto, não se reflectem na existência de estudos nacionais que sistematizem e proponham formas de superar as dificuldades encontradas. Se pensarmos em termos de gestão de informação, e apesar de uma vasta comunidade internacional, em Portugal, esta parece não se ter ainda afirmado como prática (Correia, 2003), podendo ter um papel importante para o estudo de necessidades específicas de informação, tanto mais quando falamos de um recurso estratégico como é a informação para a vida das organizações (Choo, 2003).

Podemos pensar que tudo à nossa volta é informação (Rowley, 1998) e que esta é absorvida só pelo simples facto de estarmos imersos e despertos (Bates, 2003). No entanto, ao sermos deslocados para um ponto do planeta que não faz parte do nosso contexto cultural nem do nosso meio ambiente, a informação à nossa volta deixa de ser entendida como tal, porque os *filtros* com que crescemos (culturais e linguísticos) e os nossos sentidos não nos permitem decifrar, captar e organizar a informação que nos rodeia, no novo local para onde nos deslocámos. Devido às exigências profissionais a que os quadros deslocados de uma organização estão sujeitos, alguns acompanhados de cônjuge e filhos, deixando para trás um ambiente que lhes era familiar, que necessi-

dades de informação se colocam, que possam ser supridas por uma adequada gestão de informação, no novo contexto social e meio ambiente, em que vão exercer as suas funções, são as respostas que nos propomos encontrar.

Esta reflexão é o ponto de partida para o presente trabalho sobre *o papel da informação na deslocação internacional de quadros* e para o interesse pela temática dentro dos estudos de informação, no actual panorama de crescente necessidade de internacionalizar as actividades económicas e onde, cada vez mais quadros são mobilizados, no âmbito das organizações para que trabalham, a par do valor implícito da informação, enquanto recurso de apoio à actividade desenvolvida pelas organizações.

### *Trabalho anterior*

A realização de trabalho anterior, de carácter exploratório, visando levantar as variáveis do ciclo completo de expatriamento para adequação de estratégias de comunicação nas organizações, com o reconhecimento de um grupo com necessidades adicionais de informação, e as suas implicações e interligações com o choque cultural reverso (André, Correia e Vicente, 2000), forneceu terreno fértil para continuar a exploração da temática ligada à mobilidade internacional de quadros, centrando a atenção nos indivíduos e nas suas necessidades, face a contextos culturalmente diferentes. Posteriormente, o trabalho referido foi seleccionado pela Comissão Organizadora do Encontro do Departamento de Comunicação Empresarial (27 de Novembro de 2002) da Escola Superior de Comunicação Social (ESCS), como representativo de trabalhos realizados no âmbito da investigação organizacional por alunos daquela instituição, o que serviu de estímulo à continuação da investigação sobre a temática.

### *Experiência de expatriamento*

O percurso individual e profissional da autora, que a levaram a contactar com diversas culturas em três continentes (África, Ásia e Europa), por períodos extensos que totalizam cerca de 14 anos fora de território nacional, e que incluíram a prática profissional e o acompanhamento do cônjuge em dois ciclos de expatriamento completos, promoveram a exposição às necessidades com que se deparam os indivíduos, face a novos contextos culturais e às práticas organizacionais de suporte à deslocação internacional destes quadros. Ao longo dos anos, estas deslocações forneceram a rede de contactos

internacionais para este trabalho, onde se incluem expatriados de outros Países. Estes revelaram-se de grande utilidade na recolha de informação complementar sobre os contextos em que decorrem várias operações de internacionalização e o conhecimento das questões que lhes estão associadas, facilitando empatia nos contactos estabelecidos e uma visão mais abrangente das questões implicadas.

## 1.2 Objectivos

O presente estudo visa compreender o papel da informação na deslocação internacional de quadros, e, em particular, as necessidades de informação que surgem em virtude da exposição a contextos culturalmente diferentes. Através de um estudo de caso, no sector financeiro português, que permita desenhar as linhas orientadoras que ajudem a definir políticas de Gestão de Informação, pretende-se contribuir para aumentar o conhecimento das necessidades de informação de quadros destacados noutros contextos culturais e fazer corresponder à mobilidade de quadros a mobilidade de recursos de informação, numa visão integrada dos indivíduos no sistema organizacional, tentando compreender qual o papel da informação na deslocação internacional de quadros.

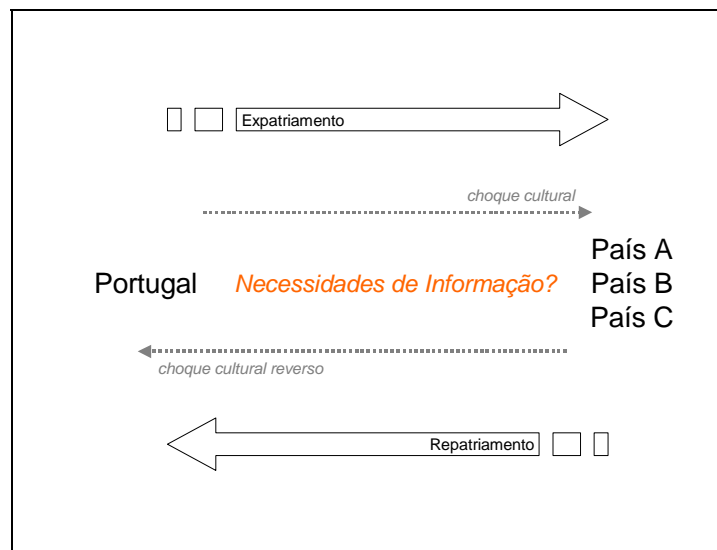


Figura 1.1 – Necessidades de Informação de Quadros Expatriados

Para poder compreender as necessidades de informação dos quadros expatriados, torna-se necessário olhar para o ciclo completo de expatriamento, onde estas ocorrem. Ou seja, as necessidades de informação dos expatriados desde que tomam conhecimento do início do seu destacamento (início do expatriamento), durante a permanência no

contexto para que foram destacados (confronto com uma nova cultura) e regresso à organização de partida, após permanência prolongada em contexto cultural diferente do de origem (regresso a Portugal, repatriamento), conforme ilustrado na *Figura 1.1 – Necessidades de Informação de Quadros Expatriados*), de forma a:

- a) Compreender qual o papel da informação no destacamento dos quadros que acompanha a internacionalização das empresas;
- b) Contribuir para aumentar o conhecimento das necessidades de informação de quadros destacados noutros contextos culturais;
- c) Fazer corresponder à mobilidade de quadros, a mobilidade de recursos de informação; e
- d) Encontrar linhas orientadoras que ajudem a definir políticas de Gestão de Informação.

### **1.3 Estrutura da Tese**

Neste capítulo (Capítulo 1 - *Introdução*) dá-se conta do interesse sobre a abordagem ao tópico escolhido, apesar desta não se reflectir na existência de estudos nacionais que cruzem necessidades de informação com quadros expatriados. A reflexão anterior sobre a deslocação de quadros e a experiência de expatriamento da autora são enunciados como impulsionadores do estudo e são expostos os objectivos do trabalho, bem como a estrutura da dissertação.

Para ajudar a construção do mapa conceptual do estudo, a síntese da literatura (Capítulo 2 - *Estudo e síntese da literatura relevante*), partiu da observação do número crescente de quadros deslocados, no âmbito da internacionalização dos negócios e do levantamento de alguns estudos. A abordagem incidiu nas temáticas sobre *expatriados e informação*:

- Nos *expatriados*, enquanto parte integrante das organizações no seu processo de internacionalização, com escassas reflexões no contexto português, e nas questões que se colocam na sua adaptação a novos contextos culturais, diferentes do de origem.
- Na *informação*, cuja multiplicidade de abordagens e estudos está bem patente na produção científica existente, junto da comunidade internacional, procurá-

mos pistas que nos permitissem enquadrar a gestão de informação de forma integrada, indivíduo e organização, mediada pelas infra-estruturas de informação e comunicação.

O desenho do estudo foi concebido de forma a permitir uma leitura holística das questões. Assim, no Capítulo 3 – Metodologia, damos conta da abordagem escolhida (*estudo de caso*, com três *casos embebidos*) para compreender as necessidades face ao contexto em que ocorrem, recorrendo a múltiplas fontes (organização, media e expatriados). Dá-se conta da importância do *protocolo do estudo de caso* enquanto instrumento, e definem-se procedimentos e normas, para guiarem todo o trabalho. Após referência ao levantamento prévio através do *estudo exploratório*, dão-se conta dos *instrumentos para a recolha de dados* (questionários, entrevistas, registos de observação, dossier de imprensa e documentação interna), que poderão ser encontrados na secção de *Anexos* do trabalho.

A apresentação do *estudo de caso* no Capítulo 4, visa contextualizar a actividade da organização face ao sector financeiro, com referência à recente internacionalização do negócio bancário, em Portugal, e das forças que contribuíram para essa mesma internacionalização. Identificam-se as operações e estratégias seguidas ao longo do tempo pela organização objecto de estudo, e respectiva deslocação de quadros, bem como as infra-estruturas de informação e comunicação que dão suporte aos fluxos de informação na deslocação internacional de quadros.

No capítulo seguinte (Capítulo 5 - *Apresentação e discussão dos resultados*), são apresentados e discutidos os resultados, organizados por Países (A, B e C) para ilustrar que diferentes contextos podem determinar diferentes necessidades de informação. São identificadas as necessidades de informação e as barreiras no acesso à informação que percorrem a totalidade dos países, permitindo a elaboração de uma *tipologia de informação* e uma *proposta de modelo para incorporação de informação* no sistema organizacional, ao longo de todo o ciclo de expatriamento, para que a «memória da organização» não se perca e possa ser reutilizada.

Com uma visão integrada do *papel da informação na deslocação internacional de quadros*, o Capítulo 6 (*Conclusões*) encerra o estudo, destacando os resultados da abordagem em função do desenho de estudo que foi concebido, apresentando ideias e possíveis abordagens para trabalhos futuros.

## 2 Estudo e síntese da literatura relevante

A deslocação de quadros que acompanha a internacionalização das empresas coloca problemas a que não são alheios diversos estudos efectuados sobre a temática. Entre eles, e desde já alguns anos, têm sido estudadas as variáveis que afectam a adaptação a diferentes contextos culturais. Entre estas, a título de exemplo, as diferentes formas de gerir o espaço entre diversas culturas (Hall, 1994), sendo estas apontadas como responsáveis pela performance dos mesmos e, como consequência, pelo sucesso ou insucesso dessa mesma internacionalização (Black e Gregersen, 1991; Adler, 2002; Selmer, 1999, entre outros), embora sejam apontadas algumas deficiências metodológicas a certas abordagens quanto à percentagem de casos de insucesso existentes (Harzing, 1995, 2002). O grosso da literatura aborda a gestão dos recursos humanos, da cultura e do comportamento organizacional e do investimento estrangeiro. Centram as suas abordagens na rentabilização dos recursos (performance dos quadros), na perda de referenciais culturais (choque cultural), e nas variáveis que podem afectar o sucesso das missões (preparação e formação de quadros).

Uma das áreas mais profícuas tem sido a abordagem na óptica da gestão internacional, centrando-se os tópicos no ambiente global de negócio, na internacionalização, modelos de entrada, alianças, investimento directo estrangeiro, trocas internacionais, transferência de conhecimento, alianças e redes estratégicas, empresas multinacionais, relacionamento entre subsidiárias e país de origem e a gestão de expatriados (Werner, 2002).

No contexto Português, a própria escassez de trabalhos sobre deslocação internacional de quadros parece reflectir a relativa infância da nossa internacionalização, comparativamente a outros países. Isto apesar da crescente atenção que a internacionalização das organizações tem merecido no contexto português, bem patente em termos políticos, nomeadamente através da realização de estudos sobre “*A Internacionalização das*

*Empresas Portuguesas*” (Simões e Castro, 1999) que envolvem a comunidade de investigação académica.

No que se refere aos estudos de informação, não só no contexto de necessidades específicas de informação através da internacionalização, como também a um nível mais genérico sobre necessidades de informação e comportamentos de pesquisa e uso da informação, os trabalhos de investigação são diminutos. Correia (2003) argumenta que “*A Gestão de Informação (GI), enquanto prática organizacional e enquanto disciplina académica, só muito recentemente se implantou em Portugal.*”

A própria comunidade de investigação na área é ainda diminuta, o que se poderá estranhar tanto mais quando se fala da viragem da *sociedade da informação* para a *sociedade do conhecimento*, onde está patente, à semelhança do que se passa com a comunidade internacional, a necessidade de definir o seu objecto de estudo, visando a sua afirmação enquanto ciência ou enquanto área autónoma.

Numa altura em que se fala de excesso de informação (*information overload*), e em que os estudos sobre a temática são cada vez mais abundantes (Allen e Wilson, 2002), o presente estudo centra a sua atenção num contexto particular: a mobilidade internacional de quadros e a correspondente «mobilidade» de informação, no âmbito da internacionalização dos negócios, mais concretamente, através do estudo de caso de uma organização do sector financeiro Português. No final de 2002, Allen e Wilson, apresentaram os resultados preliminares de uma investigação realizada no seio de uma multinacional do sector bancário, efectuada num mesmo contexto cultural (Reino Unido). Nela davam conta do excesso de informação a que estavam sujeitos os quadros gestores daquele sector de actividade. Em contrapartida, no presente estudo pretende-se conhecer as necessidades de informação dos indivíduos deslocados para outros países, pela organização onde estão inseridos, tentando compreender se as barreiras linguísticas e culturais provocam antes um défice de informação a quadros normalmente sujeitos, por via do sector de actividade em que se encontram, a um grande volume de informação.

## 2.1 Expatriados

### 2.1.1 Globalização, Internacionalização e Mobilidade de Quadros

A globalização, termo cuja introdução é atribuída a Marshall McLuhan, em 1968 (Bolaffi, Bracalenti, Braham e Gindro, 2003, p.129), é muitas vezes abordada na óptica política, tecnológica e cultural, mas também económica, moldada pela tecnologia e pela difusão cultural, bem como pelas decisões governamentais para liberalizar e desregular as economias nacionais, desde finais dos anos 60 (Giddens, 2002, p.10). A globalização coloca cada vez mais, às pequenas, médias e grandes empresas, a necessidade de se internacionalizarem, possibilitando a colocação dos seus produtos num mercado global, não sendo Portugal uma excepção (Brito, Alves e Silva, 2002).

Esta globalização faz parte do que autores, como Castells (2002), identificam como característica da sociedade em rede, diferente dos modelos anteriores de sociedade, porquanto assenta em duas infra-estruturas interligadas, redes de comunicação e internet, que permitem a emergência de novas formas de organização, locais e globais, com capacidade de eficiência e coordenação, tornando-as versáteis, reorganizáveis, imediatas e descentralizadas, o que noutras sociedades não acontecia (Castells, 2004). A par desta globalização *“cresce a emigração pelo mundo, a multi-etnicidade na maioria das sociedades desenvolvidas, uma crescente deslocação internacional da população e a emergência de um conjunto de relações multitentaculares entre milhões de pessoas através de fronteiras e culturas”* (Castells, 2002, p.161).

A modalidade de trabalho que acompanha a internacionalização das organizações e que, em muitos casos, implica a deslocação de quadros, parece continuar a crescer, a verificar-se a tendência dos estudos da Price Water House & Coopers (2000, 2002). Neles dava-se conta de uma subida em mais de 50% das empresas contactadas, só para a modalidade de *expatriamento*, para além de outras formas de mobilidade internacional a nível Europeu referidas no mesmo estudo.

Embora não se possa falar de um mercado de trabalho global, dadas as desigualdades existentes, bem como a variedade nas modalidades de deslocação existentes,

“há uma tendência histórica para a crescente interdependência da força de trabalho à escala global, através de três mecanismos: o emprego global nas empresas multinacionais e nas suas redes de filiais além fronteiras; os impactos do comércio internacional sobre o emprego e condições de trabalho (...); e os efeitos da competição global e do novo método de gestão flexível, sobre a força de trabalho de cada país.” (Castells, 2002, pp. 308-309).

O aumento na mobilidade de quadros das empresas com operações além fronteiras, também era corroborado por estudos realizados pelo Centro de Investigação para a Gestão de Expatriados<sup>1</sup>, referido pelo jornal *Economist* (16-12-2000), sendo referido que o número de deslocações de trabalho de quadros internacionais continuava a aumentar em 2000.

As preocupações com o estudo do expatriamento e a gestão de expatriados tiveram início em trabalhos realizados em multinacionais originárias dos Estados Unidos da América (E.U.A.) e têm vindo a merecer atenção crescente na última década, com mais trabalhos a centrarem a sua abordagem em multinacionais de origem Europeia (Scullion e Brewster, 2002, pp. 346-348). Estas preocupações começam também a colocar-se às Pequenas e Médias Empresas (PME) a operar a nível Europeu (uma extensão ao seu mercado local), apesar de serem apontadas por Scullion e Brewster (2002, p.351) como experiências de internacionalização limitadas. Os mesmos autores fazem referência à tendência que se verifica nas opções de envio de quadros para a Europa, com possibilidade crescente do recurso à utilização de outras modalidades de deslocação. Destas fazem parte as deslocações frequentes (*Eurocommuting*) e as estadias mais curtas (apenas alguns meses), apesar do crescente recurso às vídeo-conferências e à informação mediada por computador (síncrona e assíncrona). Estas modalidades são apontadas como resultantes da melhoria dos transportes e das telecomunicações e, apesar de poderem ter implicações no desenvolvimento dos negócios a nível internacional, têm sido pouco estudadas (Scullion e Brewster, 2002, pp. 354-355).

O estudo do insucesso na deslocação internacional de quadros (expatriamento) poderia levantar algumas pistas úteis quanto às barreiras encontradas pelos expatriados. No

---

<sup>1</sup>O *Centre for Research into the Management of Expatriation (CReME)*, membro fundador do Fórum da Mobilidade Global (Global Mobility Forum), é uma associação entre três centros de investigação: o CReME, da *Cranfield School of Management* no Reino Unido, o *Centre for HR Strategy* na *Rutgers University* nos EUA e o *Strategic Global Mobility Research and Consulting Centre* na *Monash University* na Austrália.

entanto, um estudo aprofundado realizado por Harzing (2002), dava conta das deficiências encontradas em diversos trabalhos que abordavam esta temática. Essa refutação teve como base a análise da rede de citações a artigos sobre insucesso de expatriamento. Harzing baseou os seus fundamentos no facto de considerar que tinham sido violadas as directrizes do sistema académico de citações, apontando entre outras como as mais graves, a utilização de fontes não credíveis, falta de representatividade nos conteúdos das fontes citadas, referências vazias e a utilização de referências desactualizadas (2002, p.140). A mesma autora já havia alertado a comunidade de investigação nesta área com outro trabalho publicado em 1995, o que levou a que se abandonasse esta pista.

### *2.1.2 Mobilidade de Quadros em Portugal*

No que se refere à realidade portuguesa, parece que aqui as grandes preocupações, em 1999, consistiam em arranjar quadros qualificados que se disponibilizassem a sair. Nas palavras de Peixoto “*A emigração de um quadro superior de uma empresa é, logo à partida, problemática*” (1999, p.218), avançando hipóteses que se prendem com factores salariais não compensadores e ciclo de vida profissional e familiar, cujas preocupações adicionais recaem no bem-estar do cônjuge e descendentes, quando existem, mas que carecem de trabalhos que as verifiquem.

Em estudos realizados noutros contextos culturais, tal como referem, a título de exemplo, Black e Gregersen (1991), as preocupações estão mais viradas para os ganhos e a eficiência organizacional dos seus recursos humanos.

No contexto português a escassez de trabalhos de investigação, nesta área, podem estar relacionados com a dimensão reduzida do nosso mercado, constituído, essencialmente, por pequenas e médias empresas, e a relativa infância da nossa internacionalização, comparativamente a outros países.

Na sequência de um estudo conjunto entre o Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, sobre a internacionalização das empresas portuguesas, o Instituto Superior de Economia e Gestão e a Universidade do Porto, em 1999, davam conta de:

*“este processo da internacionalização das empresas portuguesas encontra-se insuficientemente estudado. Compreende-se que assim seja, uma vez que se está perante algo que só adquiriu dimensão significativa há relativamente pou-*

*co tempo. (...) Até à primeira metade da presente década [90], o investimento estrangeiro superava largamente o investimento português no estrangeiro. (...) Em 1995 regista-se, porém, uma alteração acentuada: os valores dos dois fluxos equilibraram-se. No ano de 1996, pela primeira vez no pós-guerra, os investimentos portugueses no estrangeiro ultrapassaram, em termos líquidos, os investimentos estrangeiros em Portugal.” (Simões e Castro, 1999, pp. 7-8)*

O referido estudo, recorreu à utilização de inquéritos por via postal, enviados a cerca de 2000 empresas do sector extractivo, industrial e de comércio por grosso, tendo concluído que a grande maioria das empresas tinha actividade internacional apenas porque efectuavam exportações. No que dizia respeito ao investimento directo no estrangeiro, prevaleciam as filiais comerciais. Uma das principais questões sobre os recursos humanos para essa internacionalização era apontada como “*o excessivo apego que muitos mostram ao território nacional, revelando pouca disponibilidade para enveredarem por carreiras internacionais.*” (Simões e Castro, 1999, p.13) e, embora refiram que o número de trabalhadores no estrangeiro tinha aumentado de 60 para cerca de 1400, entre 1990 e 1996, não fornecem dados quanto ao tipo de modalidade de deslocação, o que não permite avaliar se se tratavam de deslocações temporárias ou deslocações com fixação de residência, de forma a poder constituir base para maior reflexão.

Peixoto (1999) referia uma realidade de internacionalização moderada em Portugal, cujo factor humano de expatriação de quadros não era substancial. Contudo, não dispomos de dados, neste trabalho, que nos permitam comparar o número de expatriados existentes oriundos de organizações portuguesas, tal como o Grupo BCP, que nessa data já possuía operações em diversos países (descrição em 4.2 Internacionalização do BCP).

Assim, pela ausência de indicadores sistemáticos a nível nacional sobre quadros expatriados, foi possível apenas inferir que este número tem vindo a crescer dado que, actualmente, mesmo em termos de PME, esta situação é mais visível dada a necessidade de posicionamento num mercado cada vez mais global, obrigando a experiências de internacionalização (Brito, Alves e Silva, 2002), outrora reservadas às grandes empresas. A título ilustrativo, é exemplo, o caso de PME, no sector dos moldes, que já nascem internacionais por falta de mercado interno para os seus produtos.

A própria Administração Pública, durante várias décadas, enviou centenas dos seus quadros em comissões de serviço só para Macau (actualmente Região Administrativa Especial de Macau). No âmbito de programas de cooperação com as ex-colónias, muitos quadros da Administração Pública foram também expatriados, por diferentes períodos de tempo. A dispersão dos registos existentes e a própria ausência sistemática de recolha de dados sobre estes quadros expatriados não permite tirar dados conclusivos, apenas indicativos (André, Correia e Vicente, 2000, p.35).

### 2.1.3 *Conceito de «expatriado» e adaptação a contextos culturais*

A mobilidade internacional de quadros a que se refere o grosso da literatura que aborda estas questões corresponde à palavra, em Inglês «expatriate», muito usada na literatura de gestão, sendo encontradas também referências à palavra «sojourner» no campo das relações inter culturais para referir todos aqueles que vivem temporariamente num local como estrangeiros (Onwumechili *et al*, 2003). No contexto Português, esta palavra está conotada com o sentido de *exilado*, *desterrado*, o que poderia, desde logo, induzir em erro o leitor deste trabalho.

A palavra «expatriado», do Latim *expatriare*, quer dizer, literalmente, fora da pátria. Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea (2001), é “*aquele que vive fora da pátria voluntária ou forçadamente*”, o que não reflecte o contexto em que o termo é utilizado na literatura. Peixoto, no seu estudo sobre a mobilidade internacional de quadros, em 1999, escrevia então, a propósito das dificuldades sentidas ao nível da terminologia, que “*a expressão mais correntemente utilizada para designar quadros migrantes é a de «expatriados»*” (Peixoto, 1999, p.249), embora ao longo do seu trabalho tenha optado por utilizar a terminologia «emigração de quadros» cada vez que se refere a expatriados.

Nos *media* portuguesas vai sendo também comum encontrar o termo *expatriado*, no contexto que aqui pretendemos, embora continue por fixar nos meios académicos e científicos, optando-se por o englobar no grande chapéu dos fluxos migratórios, o que aliás é patente, pela ausência da palavra «expatriado», no Dicionário de Sociologia (Maia, 2002) sendo o termo escolhido, migração internacional, o único que poderia fornecer uma aproximação ao pretendido:

*“(...)quando referimos diferentes tipos de migração, sobretudo as internacionais e as internas, há que ter presente o sentido das distâncias e das proximidades entre elas: desde logo, em termos jurídicos e, por consequência, em termos sociais, as migrações internacionais impõem um estatuto distinto aos imigrantes relativamente aos naturais; há também o problema da língua e da cultura, distintas, que, naturalmente, se reflectem na maior ou menor capacidade de integração dos migrantes”* (Maia, 2002, pp. 240-241).

Embora não ajude a precisar o termo, ajuda a compreender as questões que se colocam ao «expatriado» conforme usado no âmbito das deslocações internacionais de quadros pertencentes a uma organização - problema da língua e da cultura que pode, logo à partida, constituir uma barreira (Macharzina, Oesterle e Brodel, 2001) associadas ao contexto em que decorre a expatriação, e que, não sendo exclusivo dos expatriados, se reveste de importância para o estudo da informação na deslocação internacional de quadros pelas necessidades que ocorrem face à deslocação.

Assim, no presente trabalho, a palavra «expatriado» vai referir-se ao *indivíduo que trabalha para uma organização e que é destacado para exercer funções noutra país, onde fixa residência temporária, mantendo o vínculo de trabalho com a organização de origem*. Esta definição, embora simplista, permite excluir os indivíduos sem vínculo a uma organização (como é o caso do emigrante, que parte de sua livre iniciativa, ou do exilado, que se desloca da pátria, contra sua vontade) bem como, excluir os indivíduos que, embora destacados por períodos maiores ou menores, não fixam residência noutra país.

#### *Adaptação a diferentes contextos culturais*

A um nível mais imediato, e aquele a que as organizações são mais sensíveis, a adaptação a diferentes contextos culturais advém da necessidade destas estabelecerem relações com parceiros de outras culturas, colocando, desde logo, desafios em termos de diferentes maneiras de estabelecer negociações em diferentes culturas, muitas vezes com resultados contrários aos previstos (Sebenius, 2002). O próprio contexto do país em que decorre o expatriamento, coloca variáveis que não podem ser menosprezadas (Scullion e Brewster, 2002), permitindo antecipar necessidades ao longo do ciclo completo de expatriamento (André, Correia e Vicente, 2000).

Aprofundando a questão, a título de exemplo, como trabalho de referência amplamente citado, as questões que se colocam na regulação do espaço (proxémica) entre pessoas de culturas diferentes, actuam também a um nível silencioso, o da linguagem não verbal (Hall, 1994), podendo gerar desentendimentos: numa conversa entre duas pessoas de culturas diferentes, um dos indivíduos aproxima-se do outro, porque é a sua distância confortável para conversar, e o outro começa a afastar-se, porque a distância confortável para ele, é superior.

Definir cultura como “*a programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro*” (Hofstede, 1997, p.19), interessa-nos aqui para evidenciar as suas implicações. A cultura não é herdada pelos indivíduos, mas adquirida pela sua exposição e interacção prolongada no meio em que vivem, apesar de não poder ser entendida como passiva. Uma das maneiras de visualizar essas implicações é considerarmos a cultura como uma esfera que nos envolve (Hofstede, 1997; Trompenaars e Turner, 1998) através da sua camada explícita, visível através de produtos e artefactos, atravessando camadas intermédias onde se encontram as normas, os valores e as práticas (símbolos, heróis e rituais), até ao seu centro onde se encontram os pressupostos básicos, implícitos, aqueles que, quando interrogados sobre a causa ou razão porque é que fazemos determinada coisa, não sabemos explicar. Fazemos porque, na esfera cultural em que crescemos, nos foi contado que é assim e também porque fomos observando e reproduzindo comportamentos, neste sentido podemos falar de mimetismo (Taussig, 1993).

Embora se possam agregar elementos característicos que ajudam a identificar traços de uma cultura, como é exemplo o extenso trabalho realizado por Hofstede, em diversos países (1997) e amplamente citado, estes resultados podem, muitas vezes, ser interpretados como fornecendo uma categorização homogénea de determinada cultura, acabando por funcionar como visão cristalizadora e como tal, reduzindo os traços do indivíduo à cultura a que pertence, pondo de parte os seus traços característicos, as suas idiossincrasias, originando o que é conhecido como estereótipos.

*“É difícil encontrar um indivíduo que responda a cada pergunta exactamente como a média do seu grupo: «o indivíduo médio» não existe, apenas uma tendência média de resposta entre os membros do grupo. (...) Os índices [obtidos] por país não são úteis para uma descrição das pessoas, mas de sistemas sociais que elas ajudaram a elaborar.”* (Hofstede, 1997, p.290)

Se olharmos para a massificação de produtos e serviços, numa economia cada vez mais globalizada, a questão continua a ser, não que produtos são nem onde são encontrados, “*mas o que eles representam para os indivíduos em cada cultura*” (Trompenaars e Turner, 1998, p.3). O caso da história de uma multinacional do sector publicitário, desde a sua fundação, relatado recentemente por Scanlon (2004), ilustra bem a necessidade de compreender as culturas locais e a forma como estas conduzem os negócios de forma a poder captar audiências, compreender como mensagens «globais» podem ser mal interpretadas, quando transmitidas fora do contexto cultural em que foram produzidas (no presente caso, EUA).

Estas questões podem ajudar a compreender que a transição do expatriado, da sua cultura para uma cultura diferente, implica que a sua programação mental, as grelhas que lhe permitem funcionar na sua cultura, possam não se encontrar adequadas à cultura onde irá exercer as suas funções, o que é apontado como podendo causar desorientação, referida na literatura, desde 1960, como *choque cultural* (Oberg, 1960; Adler, 1987; Osland, 1995; Sakurai, 2001).

O choque cultural é apontado como o resultado da perda dos sinais e símbolos de interacção social, em que os expatriados são confrontados com símbolos, heróis, rituais e valores diferentes dos da sua cultura. Estes podem fazer um esforço por aprender as práticas da nova cultura, ao longo do tempo, mas será pouco provável que identifiquem os valores que lhes estão associados (Hofstede, 1997, p.241). A incapacidade de interagir no novo contexto pode provocar posições de desequilíbrio nos indivíduos, manifestadas através de angústia, impotência e hostilidade face ao novo contexto em que se encontram, podendo o próprio equilíbrio físico ser afectado (Schneider e Barsoux, 1997, pp. 160-162).

Num quadro mais amplo, o choque cultural faz parte do processo de *aculturação*, ou seja, do processo de adaptação do indivíduo a uma nova cultura, muito utilizado nos estudos sobre contactos inter culturais. Neles, é frequente encontrar referências ao modelo hipotético do processo de adaptação que apresenta a forma de um «U» (Figura 2.1 - Curva de Aculturação).

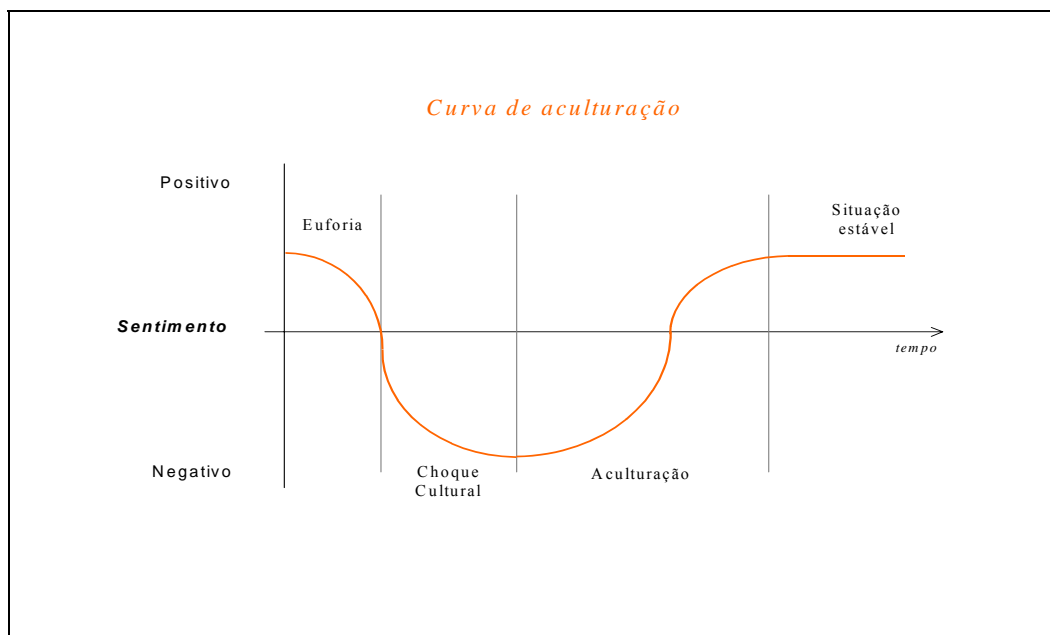


Figura 2.1 - Curva de Aculturação  
(adaptado de Hofstede, 1997, p.242)

Ao longo do tempo, o indivíduo exposto a uma nova cultura, vai passando por fases: do estado inicial, descrito como de euforia, para um estado de desorientação (choque cultural), recuperando ao longo do tempo, pela exposição prolongada e aprendizagem de novas regras culturais (aculturação), até atingirem um estado de equilíbrio, referido como situação estável. Na Figura 2.1 está representado um estado de equilíbrio positivo, em que o indivíduo se adaptou à cultura de acolhimento. Pode acontecer ser negativo, situação em que o expatriado ainda se sente um estranho, podendo sentir-se discriminado pela cultura de acolhimento (Hofstede, 1997, p.242).

*“Aos poucos, [os expatriados] aprendem o que a nova cultura considera importante e o que considera com sentido. Aprendem quando «sim» quer dizer «sim», quando quer dizer «talvez» e quando quer dizer «não». (...) Aprendem a diferenciar um comportamento individual de um comportamento que reflecte um padrão cultural.”* (Adler, 2002, p. 266)

O factor tempo (duração do expatriamento) associado ao facto de os expatriados poderem não antecipar mudanças no regresso ao país de origem, é apontado como causa para o *choque cultural reverso* (Adler, 2002, p.272), às quais se poderão juntar também factores económicos, através do decréscimo da remuneração auferida durante o

expatriamento, a par da diminuição das responsabilidades e do estatuto profissional (André, Correia e Vicente, 2000, p.51).

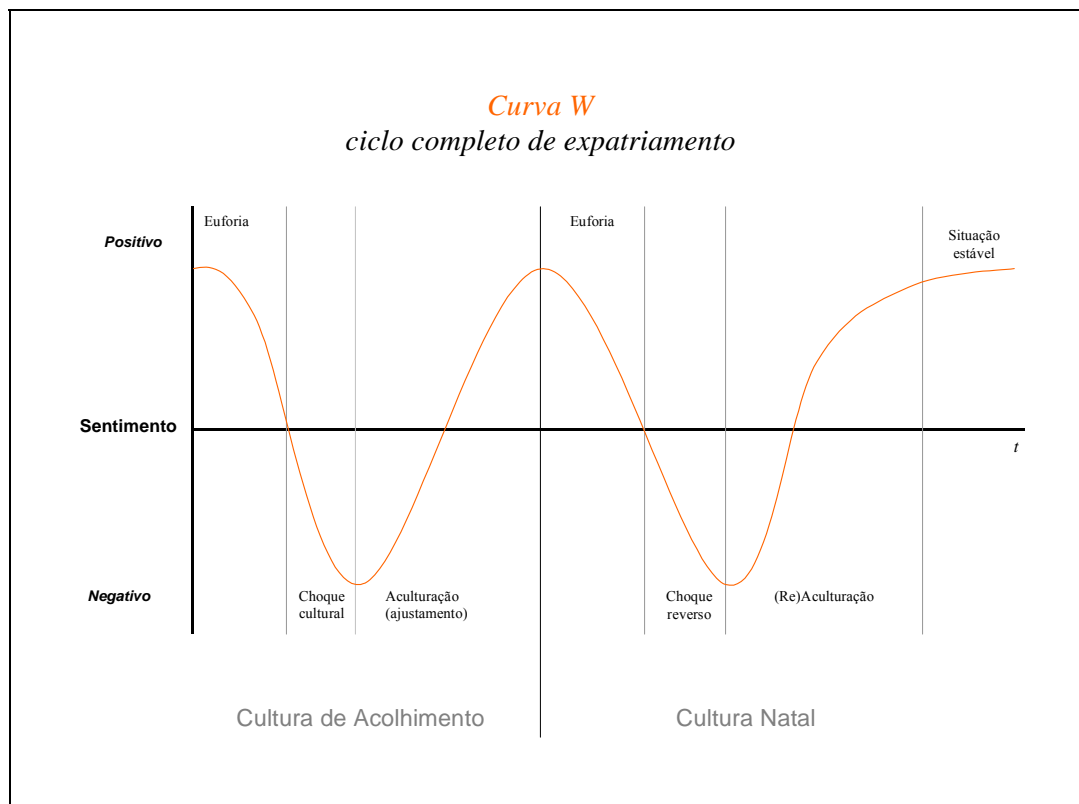


Figura 2.2 – Curva-W: ciclo completo de expatriamento  
(adaptado de Hart, 1999, s/p)

Pode entender-se a reentrada no país de origem, ou *repatriamento*, como a fase final do *ciclo de expatriamento* (Figura 2.2), onde já se encontram contemplados os (re)ajustamentos culturais que ocorrem (não contemplados na curva-U), correspondendo, graficamente, à imagem de um «W», por isso referida na literatura como *curva-W*, atribuída a John Gullahorn e Jeanne Gullahorn, desde 1963 (Kim, 2002).

Muitos modelos, quer os que utilizam a curva-U, quer os que utilizam a mais completa curva-W, têm sido questionados, porquanto os trabalhos de que se têm socorrido neles não têm encontrado padrões comuns, quanto ao tempo de cada uma das fases, verificando-se também a ausência da passagem por todas as fases de entre todos os indivíduos em que foram testadas, bem como a dificuldade em precisar o tempo de duração de cada uma dessas fases (Selmer, 1999; André, Correia e Vicente, 2000). No entanto, oferecem linhas gerais que permitem antecipar problemas de desajuste na entrada

numa nova cultura (curva-U), bem como a clara enunciação de que também ocorrem problemas de desajuste na reentrada na cultura de acolhimento (curva-W).

Embora por questões de facilidade de tratamento, se opte por criar subunidades de análise quando se trata de perceber a actividade internacional - quadro legal, quadro cultural, quadro económico, quadro político (Miroshnik, 2002) - é-nos fácil perceber que todas estas questões derivam do meio ambiente cultural, existente em cada um dos países, e que trazem implicações para o ambiente em que decorrem as actividades internacionais das organizações, bem como aos expatriados, veículos de conhecimento de suporte a essa mesma actividade, exportadores e importadores de conhecimentos para a organização a que pertencem (Antal, 2001).

Um dos factores mais apontados como determinante para o sucesso da integração dos expatriados na cultura de acolhimento é o conhecimento da língua local. A esse propósito, Krippendorff (1995), mais do que remeter ao domínio linguístico, acentua o próprio processo de exercício (prática) da língua, empregando a expressão «linguajar»:

*“Linguajar é um processo através do qual, em conjunto, cada um de nós constrói a realidade que vê, ocupa e sobre a qual fala. Como tal, linguajar pode-nos abrir os ‘olhos’ para formas alternativas de ver e criar novas formas de estar com os Outros.”* (Krippendorff, 1995, s/p)

Se o expatriado à partida não dominar a língua local, ou se pelo menos não tiver os seus rudimentos, não poderá exercer a sua prática quer a nível organizacional quer a nível social mais vasto, no novo contexto cultural para onde irá ser destacado. Feely e Harzing (2003), a este respeito, identificam a língua como uma barreira na coordenação dos esforços de internacionalização, ilustrando as consequências negativas a diversos níveis, nomeadamente as que implicam a própria estratégia de expansão (e.g. escolha de mercados próximos com afinidade linguística), a opção pelo tipo de estratégia de entrada num novo mercado (e.g. *joint ventures*), o tipo de relações que se estabelecem entre as operações internacionais e a organização de origem (e.g. os problemas com a língua podem afectar o fluxo de comunicação), bem como os reflexos ao nível da utilização de expatriados para posições de direcção.

## 2.2 Informação

No campo dos estudos de informação uma das questões que tem mobilizado diversos investigadores e académicos prende-se com a necessidade de definir o seu objecto de estudo – a informação (Buckland, 1991; Rowley, 1998; Capurro e Hjørland, 2003; entre muitos outros).

A definição de *informação* neste campo tem reflectido a evolução histórica das sociedades e as disciplinas que lhe têm estado associadas e as próprias necessidades que advêm dos estudos de informação no contexto das bibliotecas, procurando que a definição se adequue ao campo de estudo, desde o início do séc. XX (Capurro e Hjørland, 2003, p.377-396). Para os mesmos autores a questão mais importante consiste em fazer a distinção entre informação enquanto objecto, «coisa», e informação enquanto signo, passiva de interpretação. Enquanto que no primeiro caso, informação objecto, a informação é passível de descrição, no segundo caso, a informação enquanto signo implica a atribuição de significado só determinado socialmente e de acordo com o contexto cultural. À medida que os sistemas de informação se vão interligando a uma escala global, colocam-se novos “*desafios às ciências da informação que têm que estar mais receptivas aos impactos sociais e culturais do processo interpretativo e também das diferenças qualitativas entre diferentes contextos e media*” (Capurro e Hjørland, 2003, p.397).

A noção de *informação enquanto coisa (information as thing)* discutida por Buckland (1991) e amplamente citada (Case, 2002, p.44) diferencia entre tangíveis e intangíveis na informação. Para este autor, o conceito de *informação enquanto conhecimento* só se torna visível pelas suas representações através de signos, sinais, dados, texto, filmes, etc. Ou seja, os artefactos enquanto manifestações do conhecimento. Através deles é possível operacionalizar o conceito de informação enquanto coisa (*information as thing*). Buckland inclui nos vários tipos de informação tudo o que possa servir de evidência para informar o indivíduo em determinada situação e mediante consenso, muito na linha da noção de evidência utilizada no meio jurídico, incluindo assim dados, textos, documentos e objectos, deixando de fora «objectos informativos» como as pessoas, pelo facto de não serem passíveis de “*serem coleccionados, armazenados e recuperados*”. Deixa no entanto espaço aberto para as suas entradas numa colecção, através de referência sob a forma de descrição, ao qual chama «colecção virtual» (Buckland, 1991).

Para Bates (2002, p. 4), referindo-se às interações sociais do ser humano, a maior parte da informação chega-nos pelo simples facto de estarmos alerta:

*“Para a maioria das pessoas, durante a maior parte do tempo, comportamentos relacionados com informação, consistem em absorver e usar a aprendizagem e informação que lhes chega no decurso dos seus quotidianos. (...) não é irrazoável pensar que absorvemos possivelmente 80 por cento de todo o nosso conhecimento pelo simples facto de estarmos alerta, conscientes e com os sentidos alerta [sentient] dentro do nosso contexto social e meio ambiente.”*

Parece-nos, que esta afirmação pressupõe a imersão do indivíduo num contexto visível de informação, ou seja, estando atento ele consegue captar os sinais que compõem a informação. Isto será fácil de compreender se nos colocarmos num contexto que nos é familiar, em que o que nos rodeia é por nós decifrável – dentro do nosso contexto social e meio ambiente.

Rowley (1998, p.243), ao descrever no seu artigo as diferentes perspectivas sobre a natureza da informação nas diversas ciências e disciplinas, afirma que *“Tudo à nossa volta é informação. Os nossos sentidos captam e o nosso cérebro filtra e organiza informação, a cada minuto do dia.”* Contudo, consideramos que, embora tudo possa ser e conter informação, só é informação o que os nossos sentidos conseguem captar e a nossa capacidade de compreensão permite contextualizar.

### *2.2.1 Variedade de estudos existentes*

No âmbito dos estudos de informação não foram encontrados trabalhos que abordassem as necessidades de informação dos expatriados, apesar da multiplicidade de estudos sobre comportamentos de informação existentes, conforme se dá conta a seguir.

Fora de Portugal, os estudos de informação, nomeadamente os estudos sobre comportamentos informacionais e necessidades de informação têm já uma comunidade de investigação afirmada, como é exemplo a comunidade internacional que se deslocou a Portugal por ocasião da *4th International Conference of Information Seeking in Context* (ISIC), realizada de dois em dois anos, que teve lugar em Setembro de 2002.

A multiplicidade de estudos está bem patente nos trabalhos apresentados durante essa conferência e editados na revista de *Studies of Information Seeking in Context* (Wilson

e Barrulas, 2002 e 2003). Nesses dois números estão patentes abordagens aos aspectos teóricos sobre comportamentos de procura de informação (Wilson, 2002; Jarneving, 2002; Lueg, 2002; Mckechnie, Baker, Greenwood e Julian, 2002), aplicações da análise discursiva em comportamentos de procura de informação (Given, 2002; Talja, 2002; McKenzie, 2002), comportamentos de procura de informação em actividades relacionadas com a saúde (Donat e Pettigrew, 2002; Sundin, 2002; Williamson e Manaszewicz, 2002), procura de informação no contexto escolar (Hultgren e Limberg, 2003; Limberg e Alexandersson, 2003), comportamentos de informação no contexto de negócio (Allen e Wilson, 2003; Eric, 2003; Mackenzie, 2003; Wulff, 2003), comportamentos de informação e quotidiano (Hersberger, 2003; Meyer, 2003; Hektor, 2003) e comportamentos de informação e a *World Wide Web*, onde é visível a preocupação desta comunidade a avaliar pelo peso no número de artigos submetidos (Bruce, Fidel, Pejtersen, Dumais, Grudin e Poltrock, 2003; Kari e Savolainen, 2003; Nicholas, Williams, Huntington e Gunter, 2003; Marton, 2003; Miwa, 2003; Wikgren, 2003).

Para uma noção mais alargada de estudos e trabalhos publicados com um espectro mais alargado, a *Annual Review of Information Science and Technology* dá-nos uma retrospectiva prolífera neste campo, desde 1966. No seu último número, Blaise Cronin (2003) dá-nos conta, no seu editorial, dos cerca de 1600 trabalhos que foram abarcados na revisão, só para a publicação desse ano.

Donald Case (2002), só para o contexto dos estudos de necessidades e comportamentos de informação, dá conta da multiplicidade de trabalhos existentes através duma retrospectiva histórica dos modelos, paradigmas e teorias da informação, bem como a apresentação de uma selecção de tópicos, contextos e categorias de estudos.

Não se trata apenas de uma questão de quantidade mas também de variedade de trabalhos existentes bem como de publicações especializadas da área, o que levou a que nos últimos anos, seja possível sub agrupá-los em termos de ocupações (investigadores, engenheiros, médicos, enfermeiros, gestores, jornalistas, advogados, etc.), papéis (cidadão, eleitor, consumidor, paciente, estudante, pai, líder de opinião, utilizador, etc.) e grupos demográficos (idade, sexo, grupos étnicos, classes sociais/económicas, rural/urbano, etc.), isto para além da variedade de trabalhos existentes com enfoque nos sistemas de informação (Case, 2002, pp. 219-239).

Apesar do que acabou de ser referido, demonstrando a variedade de trabalhos e de estudos existentes, não se encontraram trabalhos que abordassem as necessidades de

informação dos quadros expatriados. No entanto, cada um dos estudos encontrados aborda questões tangentes a estes indivíduos, que se encontram numa fase transitória dentro da organização a que pertencem. A questão reside, não tanto nas funções e papéis que desempenham, mas mais nas variáveis que se introduzem quando esses quadros, temporariamente deslocados, noutra contexto geográfico, têm que exercer as mesmas funções. Para que esta questão seja mais clara, torna-se necessário recorrer a estudos e trabalhos sobre deslocação internacional de quadros, e como já foi referido, estudos e trabalhos sobre GI.

Ilustrando melhor, e dadas as características do nosso estudo, não se afigurava adequada a abordagem pelo tipo de ocupação, dada a variedade profissional existente entre os expatriados, mas em número reduzido, quando comparado à totalidade de colaboradores existentes dentro de determinada organização (i.e. gestores, economistas, engenheiros informáticos, directores de recursos humanos, directores de marketing, etc.). O mesmo se passa quanto às abordagens por papel social (cada indivíduo é simultaneamente membro de diversas categorias) e demográfica, dado que o único denominador comum seria o facto de pertencerem a uma mesma organização de origem.

Alguns estudos sugeriram abordagens e pistas. O trabalho de Capurro e Hjørland (2003, p.367), abordando o conceito da informação nas ciências sociais e humanas, diz-nos que a percepção dos indivíduos é afectada por factores culturais, aos quais acrescentam mecanismos e critérios de desenvolvimento histórico, bem como outras perspectivas ao nível da cognição (campo da psicologia) e a importância da informação enquanto chave para o estudo da sociedade da informação (campo da sociologia). Estes factores obrigam a posicionar os estudos de informação numa rede de diferentes disciplinas, dificultando, por vezes, a delimitação do campo de estudo (Capurro e Hjørland, 2003, pp. 367-377). Têm, no entanto, a virtude de dar uma visão holística sobre o objecto de estudo.

Não será portanto de estranhar a abordagem seguida ao longo deste trabalho, com a necessidade de recorrer a estudos sobre cultura, com enfoque nas necessidades de adaptação a diferentes contextos geográficos e culturais, uma vez que introduzem, logo à partida, variáveis diferentes das existentes no local de origem, que nos podem servir para antecipar necessidades de informação dos expatriados [referido no ponto 2.1.3 *Conceito de «expatriado» e adaptação a contextos culturais*].

### 2.2.2 A importância das tecnologias de informação

No contexto da globalização, a gestão da informação está muito associada a uma das suas componentes: as tecnologias de informação, ou seja, o “*medium ou intermediário de uma rede de comunicações*” (Ciborra, 2000, p.214). Assim, com enfoque nos sistemas de informação, Peppard (1999) detecta que a área da gestão da informação, no contexto das multinacionais, é negligenciada:

*“[T]irando alguns trabalhos isolados, a gestão da informação, tão crucial para a sobrevivência e funcionamento deste tipo de organizações, é negligenciada. Quaisquer referências à gestão da informação são geralmente tratadas como um assunto técnico e vistos principalmente como dizendo respeito às redes de comunicação e infra-estruturas tecnológicas”* (Peppard, 1999, pp. 77-78)

Apesar de, como ele refere, serem as tecnologias de informação a suportar as estratégias globais do negócio e ao mesmo tempo, a servir como principal catalizador do próprio processo de globalização, acentua a necessidade das organizações globais gerirem o fluxo de inteligência, ideias e conhecimento, embora refira que pouco se conhece sobre a forma como esse fluxo de conhecimento se desenvolve em organizações globalizadas. Avança exemplos sobre oportunidades ao nível dos sistemas de informação, para fazer fluir informação entre os indivíduos desse tipo de organizações, que incluem correio electrónico para as comunicações organizacionais, *groupware* para facilitar a partilha e a troca de informação, sistemas que permitam a captura de informação e a sua disponibilização para a empresa, e acesso a informação via bases de dados disponíveis em linha, ao que chama de intranet corporativa (Peppard, 1999, p. 83).

No entanto, e desde 1999, houve já uma viragem em termos de integração das intranet (rede fechada limitada ao acesso num espaço físico determinado), internet (rede de acesso global) e extranet (rede limitada por acesso a diversos espaços físicos e que pode ser feita através de linhas dedicadas) através do conceito de *Portal Organizacional* (Firestone, 2003, pp. 13-32). O Portal permite o acesso a vários níveis de informação da organização, podendo ser criados perfis de utilizador, via rede global, o que assistimos já como prática em diversas organizações, independentemente de operarem internacionalmente ou não.

O desenvolvimento da gestão internacional dos sistemas de informação tem vindo a dar um maior enfoque à necessidade de ponderar os contextos em que decorrem as operações internacionais, nomeadamente no que respeita às questões culturais, económicas e políticas, em detrimento de uma abordagem focada apenas no contexto em que se encontra localizada a sede (Lai, 2001).

Weisinger e Trauth (2002), numa abordagem à globalização do sector das tecnologias da informação (desenvolvimento de sistemas, operação e programação), importante enquanto infra-estruturas de informação (Ciborra, 2000), focam as questões dos diferentes contextos e culturas que enfrentam as multinacionais.

Nesse trabalho, aparece explícita a necessidade de diferenciar contexto de cultura, porquanto “*a estrutura do ambiente diz respeito ao contexto em que ocorrem as interações sociais, enquanto a cultura é o sentido que é atribuído a esse contexto*” (Weisinger e Trauth, 2002, p.308), para assim denotarem as suas implicações no âmbito do desenvolvimento das tecnologias de informação (TI) a nível global, nomeadamente, quando se recorre à subcontratação de serviços, como é o caso de programadores (i.e. é conhecido o recurso à mão de obra existente na Índia e, mais recente, a países como a Irlanda).

Ciborra (2000, pp. 15-40), fazendo uma revisão crítica da literatura existente sobre gestão das infra-estruturas de informação nas organizações, conclui que esta se encontra erradamente associada à ideia de centralidade e controlo. Esta ideia encontra-se ancorada, em grande parte, nas mudanças constantes, que advêm da instabilidade e volatilidade dos mercados em que operam (mercados globais), alertando, o mesmo autor, para a necessidade de se repensarem os investimentos em tecnologias de informação e na forma de os gerir. A ideia de descentralização também se encontra patente no discurso de Bartlett e Ghoshal (1998) quando se referem à conhecida expressão “*pensar globalmente e agir localmente*”.

Entende-se, neste trabalho, que estas questões reflectem a necessidade de se conhecerem os mercados em que se opera, de forma a poder adequar estratégias em função das necessidades locais que advêm quer dos contextos quer da cultura. Quem, melhor do que os expatriados, para incorporar no sistema organizacional essa aprendizagem, através da permanência prolongada nos países em que decorrem as operações?

Assim, no presente trabalho, de forma a compreender e explicar as necessidades de informação dos expatriados, torna-se necessário: a) conhecer as infra-estruturas de informação existentes na origem, uma vez que foram moldando a forma como os expatriados iam recebendo informação organizacional e de suporte à actividade; b) conhecer as infra-estruturas de informação existentes no local de destino; c) compreender a ligação existente entre as infra-estruturas de origem e de destino, uma vez que os expatriados se encontram deslocados transitoriamente, pressupondo o seu regresso ao local de origem. As infra-estruturas referidas não devem ser só vistas à luz da organização, interessa também conhecer outras infra-estruturas existentes no meio ambiente em que os expatriados se encontravam na origem, face às existentes no local de destino.

### 2.2.3 *Gestão de Informação – ao nível do indivíduo*

A montante das políticas para uma adequação da informação e da sua gestão devem estar as necessidades dos indivíduos no contexto da organização a que pertencem, mas não só. Wessels (1997), ao fazer uma abordagem holística sobre o panorama internacional da GI, fornece uma pista importante para o desenho deste estudo, ao colocar o indivíduo no centro da utilização da informação e dando conta da fraca atenção que esta questão tem merecido:

*“ (...) a gestão da informação ao nível individual não tem recebido grande atenção na literatura porque tradicionalmente tem sido considerada pelos autores, dentro do contexto organizacional, como uma função de chefias intermédias.”* (Wessels, 1997, p.98).

Concluindo, mais à frente, que a gestão da informação ao nível do indivíduo se refere *“à informação que os indivíduos necessitam para gerir as suas vidas dentro e fora do contexto profissional”* (p.98).

Através do modelo ilustrado na Figura 2.3, Wessels (1997, p.99) distingue entre necessidades de informação no contexto profissional e necessidades de informação no contexto pessoal, fazendo o paralelo entre GI estratégica na organização/GI pessoal a longo prazo, a GI organizacional/GI pessoal a médio prazo e a GI operacional/GI pessoal a curto prazo. Este paralelo acentua que, não sendo as organizações entidades abstratas mas compostas de indivíduos, as necessidades de informação que decorrem nesses contextos são necessidades dos indivíduos e por isso a autora propõe que os níveis de

gestão de informação sejam abordados em torno dos indivíduos. Ou seja, uma abordagem para a gestão da informação centrada no indivíduo, revolvendo à volta deste.

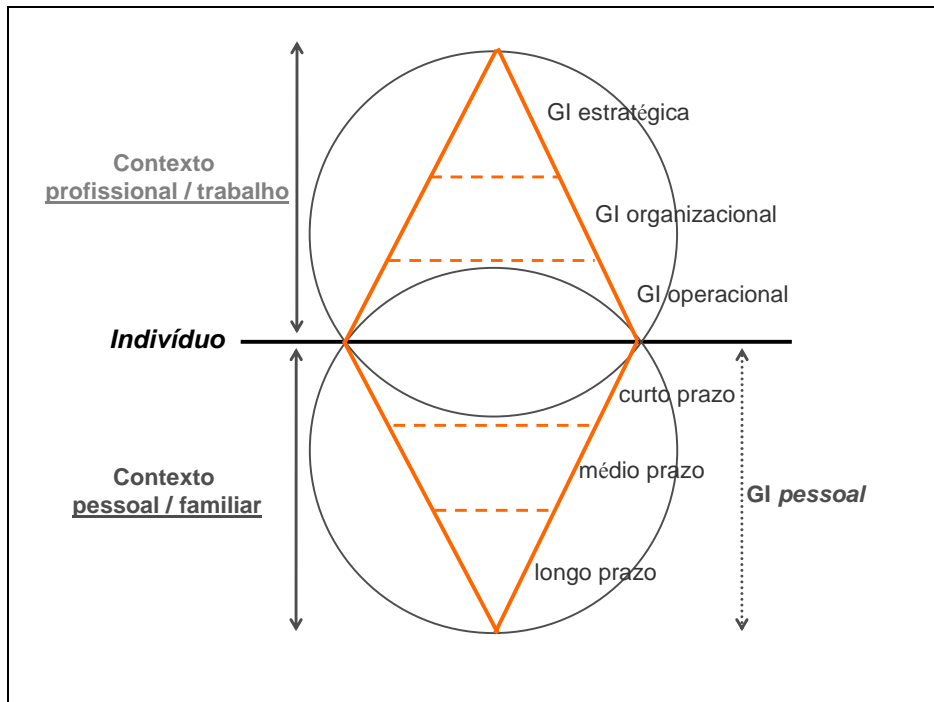


Figura 2.3 – Níveis de Gestão de Informação em torno do indivíduo  
(adaptado de: Wessels, 1997, p.99)

A par das organizações, os indivíduos também têm necessidades de informação a curto, médio e longo prazo, nos contextos profissional e pessoal, nos quais o seu quotidiano se reparte, sendo difícil delimitar fronteiras e contaminando os vários contextos, ou palcos em que ocorrem (Goffman, 1995).

Choo, ao sublinhar as necessidades de informação no âmbito das organizações, nas suas palavras “*para uma gestão de informação eficaz*” (2003, p.63), ressalta também a necessidade de se atender às necessidades dos indivíduos em contexto:

*“As necessidades pessoais de informação têm de ser entendidas quando colocadas no contexto do mundo real em que o indivíduo sente essa necessidade e nas formas em que esse indivíduo utilizará a informação para dar sentido ao seu ambiente e então agir.”* (Choo, 2003, pp. 63-64)

Esta questão torna-se ainda mais pertinente neste estudo, porquanto nos é fácil compreender que no *contexto do mundo real* em que o expatriado se movia (local de origem) não será o mesmo que irá encontrar no local de destino. As pistas que lhes permi-

tiam navegar no quotidiano são alteradas, face a um novo contexto geográfico, cultural e, em muitos casos, linguístico.

Para Choo (2003), a Gestão da Informação deveria ser uma sexta disciplina a acrescentar às cinco disciplinas propostas por Peter Senge (domínio pessoal; modelos mentais; visão partilhada; aprendizagem em equipa; e pensamento sistémico), visando dotar a *“organização aprendente inteligente (...) por processos de informação e caminhos que alimentem as múltiplas formas de criação de conhecimento e o seu uso”* (Choo, 2003, p.56). Encontra-se aqui implícita a noção de aproveitamento das experiências dos indivíduos que fazem parte da organização, concebendo mecanismos para incorporar informação colhida pelos colaboradores, no nosso caso pelos expatriados.

#### 2.2.4 Gestão da Informação – ao nível da Organização

Para além das questões que se colocam ao nível dos indivíduos e que se podem reflectir no seu desempenho e bem-estar (incapacidade que pode advir de se movimentarem no contexto geográfico, cultural e linguístico em que se encontram, contribuindo para impossibilitar a recepção de informação no novo meio ambiente), para a organização a que pertencem as perdas também podem ser visíveis por incapacidade de explorar o meio ambiente dos locais a que estendem as suas operações.

Choo (2003) concretiza melhor o que se entende por compreender a exploração do meio ambiente e sua relação estratégica com a adaptação da organização ao exterior:

*“A exploração do meio ambiente é a aquisição e utilização de informação sobre acontecimentos, tendências e relações no meio ambiente externo de uma organização. A exploração do meio ambiente constitui uma forma estratégica de aprendizagem organizacional, na medida em que a capacidade de uma organização em se adaptar eficazmente ao seu meio ambiente depende do conhecimento e interpretação das alterações externas.”* (Choo, 2003, pp. 286-287)

Numa ecologia de fontes da informação, segundo o mesmo autor, estão incluídas as fontes humanas externas e internas, bem como as fontes disponíveis em linha, fontes publicadas e documentos internos, até chegar ao utilizador da informação, fontes essas que coexistem, alimentando-se entre si, incorporando informação antes de a retransmi-

tirem, e podendo acrescentar valor (Choo, 2003, p.205), conforme ilustrado na Figura 2.4, apresentada a seguir.

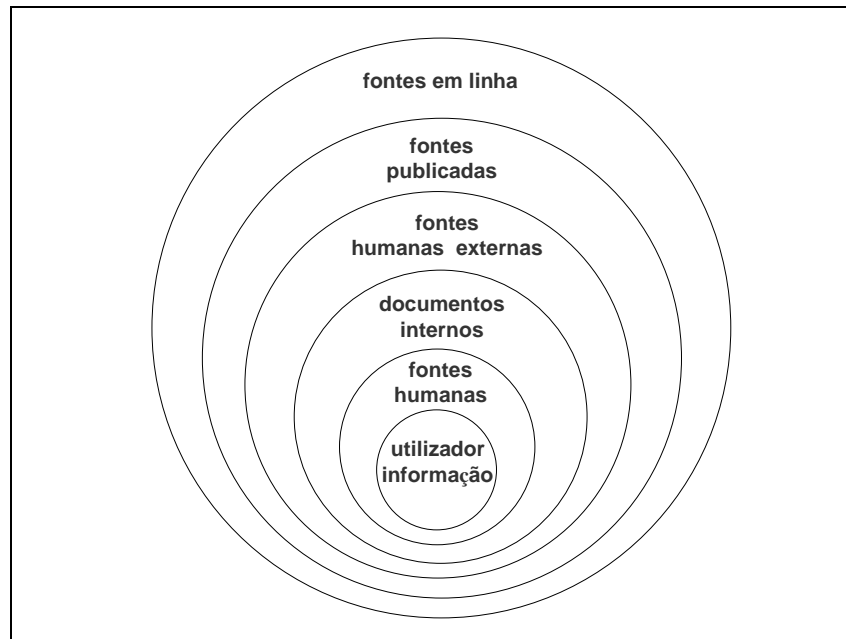


Figura 2.4 - Uma ecologia de fontes de informação  
(adaptado de Choo, 2003, p.205)

Como complemento a uma rede alargada para recolha de informação dentro da organização, Choo sugere a criação de um directório de especialistas, a nível interno (funcionários da organização aos diversos níveis) e a nível externo (consultores e especialistas que tenham colaborado com a organização). O autor avança com a proposta de uma base de dados contendo informação actualizada sobre os funcionários que inclua capacidades profissionais, formação, execução de projectos, relatórios sobre clientes, participação em conferências e informações adicionais que poderiam incluir interesses fora do local de trabalho (Choo, 2003, p.67). Uma abordagem deste tipo, poderia permitir, no caso dos expatriados, a identificação do local onde estes se encontram ou por onde já passaram, com a correspondente identificação de conhecedores dessas culturas, contactos e experiências que poderiam constituir uma boa fonte de informação para futuros expatriados e mesmo para expatriados no mesmo local com informação(ões) que já tivesse(m) sido identificada(s) por anteriores colegas.

Macharzina, Oesterle e Brodel (2001) discutem as necessidades de informação dos indivíduos para se estabelecerem noutra país, apontando a língua e a cultura como os principais obstáculos, e focam os «ganhos» que as empresas multinacionais podem ter,

através destes indivíduos, num mercado global. Estes ganhos passam pela partilha de conhecimento e informação estratégica adquirida pelos expatriados *in loco*, mas para a qual, não sendo uma tarefa fácil, é preciso que a multinacional não tenha um quadro pré-definido etnocêntrico, como dizem os autores, e uma estrutura de comunicação (e informação) adequada. Inkson, Pringle e Barry, citados por Antal (2001, p.73), também estão de acordo:

“[N]a sociedade da informação, expatriados e repatriados, tornam-se exportadores, importadores e comerciantes de experiências e conhecimento, o recurso mais precioso de todos”

Estes autores sublinham que poucas multinacionais sabem aproveitar esses recursos de que dispõem, através dos conhecimentos adquiridos pelos expatriados. Adler (2002, pp. 283-284) relaciona este subaproveitamento dos expatriados com a necessidade, num ambiente global de negócios altamente competitivo, de identificar à chegada as competências adquiridas por estes profissionais, através do que apelida de *debriefing*, e sistematicamente incorporar estas competências adquiridas no sistema organizacional. No seu trabalho, identifica quatro tipos de competências que os expatriados desenvolvem e que a autora identifica como críticas para o sucesso das organizações em tempos de mudança: *competências de gestão, tolerância para a ambiguidade, perspectivas múltiplas e capacidade de trabalhar e gerir outros* (Adler, 2002, pp. 278-279).

Antal, Stroo e Willems (2000) partem para o campo com o intuito de explorar quais os conhecimentos adquiridos e trazidos para a organização pelos expatriados e de que forma esses conhecimentos são incorporados na organização. Através de um estudo de caso exploratório, junto de duas companhias alemãs, uma do sector bancário e outra do sector farmacêutico, recolhem dados através de entrevistas semi-estruturadas. Os resultados do trabalho apontam para uma mais valia no que diz respeito aos conhecimentos *declarativo* (saber o quê), *processual* (saber como), *condicional* (saber quando), *axiomático* (saber porquê) e também, um novo tipo de conhecimento que não tinha sido identificado, o conhecimento *relacional* (saber quem).

Naquele estudo, os expatriados contactados em subsidiárias localizadas em diferentes países e que não ocupavam posições no topo de gestão, davam conta de falta de informação com sérias implicações na implementação de novos processos (Antal, 2001, p.25). Os inquiridos indicaram também insatisfação com a falta de preparação recebida inicialmente, pouca informação vinda da base durante o período de expatriamento e

processos inadequados com vista ao regresso à organização de origem, falando mesmo em “*barreiras à aquisição de conhecimentos para a organização durante a estadia fora*” (Antal, 2001, p.74). Os expatriados entrevistados utilizavam as viagens ao país de origem para compensarem a falta de informação que recebiam sobre o que por lá se estava a passar (organização no país de origem), embora considerassem que não era suficiente. Assim a autora, concretizando as deficiências encontradas no processo de regresso à organização no país natal dos expatriados (fase final do ciclo completo de expatriamento), junto de duas das organizações estudadas, dava conta que:

*“[a] maioria dos entrevistados teve que começar à procura de um lugar adequado por si mesmo e, alguns, regressaram antes do tempo previsto por terem detectado uma boa oportunidade [dentro da organização]. Aproximadamente um terço dos respondentes não sentiu que tinha tido suporte suficiente da organização na procura de um lugar adequado após o expatriamento e destes, muitos não sentiram que pudessem utilizar o que tinham aprendido fora.”* (Antal, 2001, p.75).

O tipo de aprendizagem feita pelo expatriado, ao longo do processo de aculturação, durante a estadia numa cultura diferente, situa-se no que Nonaka e Takeuchi (1995) descrevem como conhecimento tácito, embebido no próprio indivíduo, e que só através da interacção com os outros é que poderá ser partilhado. Esta partilha de conhecimento, no final do ciclo de expatriamento é referida como «debriefing» e pode revestir a forma de um relato oral sobre questões com que o repatriado se confrontou durante o destacamento internacional. Uma entrevista semi-estruturada pode ter este efeito, sendo posteriormente transcrita e trabalhada de forma a poder vir a ser aproveitada no fluxo de informação da organização (e.g. constituindo lições aprendidas como ponto de partida para futuros expatriados no mesmo país e aproveitando conhecimentos transmitidos sobre a forma de oportunidades de negócio existentes) e incorporada no “ciclo global de carreira do expatriado”, conforme referido por Adler (2002, p.262), com as modificações propostas por Antal (2001, p.80), que se mostram na Figura 2.5 – Ciclo global de carreira do expatriado.

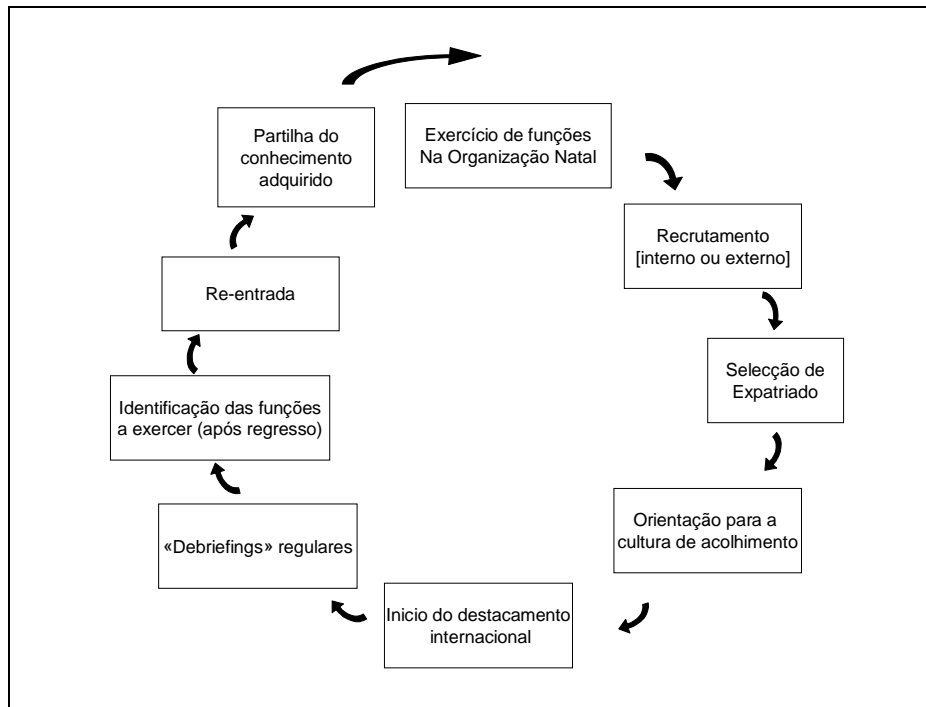


Figura 2.5 – Ciclo global de carreira do expatriado  
(Adaptado de Adler, 2002, p.262, e Antal, 2001, p.80)

A posterior incorporação desta informação no sistema organizacional para ser reutilizada, serve para contrariar a prática geral da não utilização de fontes humanas no planeamento de aquisição de informação, apesar de:

*“Em qualquer organização, serão sempre as pessoas e não fontes impressas ou bases de dados electrónicas, a fornecer a informação mais valiosa. As pessoas lêem muito; comunicam frequentemente com clientes, concorrentes, fornecedores; trabalham em projectos vários; e acumulam um conhecimento e uma experiência especializados. Infelizmente, o planeamento de aquisição de informação tipicamente não inclui fontes humanas — na realidade, uma falha muito grave..”* (Choo, 2003, pp. 66-67)

Coordenar e gerir o volume de informação estratégica e o conhecimento necessário para uma organização operar a nível internacional é uma tarefa complexa. A proposta de Bartlett e Ghoshal (1998, p. 197) a este desafio, passa pela

*“transferência de pessoas com os conhecimentos relevantes ou através da criação de fóruns organizacionais que permitam a livre troca de informação e*

*promovam a aprendizagem inter-unidades. Em suma, a coordenação dos fluxos de informação é um clássico candidato para o processo de socialização.”*

Deste modo, os autores parecem reforçar a noção de informação ligada ao conhecimento individual adquirido pelos indivíduos, sendo necessária a deslocação destes para que seja possível a partilha desses recursos. A criação de espaços, onde possam ocorrer as trocas, parece assim ser determinante para a disseminação da informação, a par da identificação das competências dos indivíduos no sistema organizacional.

A falta de adequação das políticas que visam suprir as necessidades de informação dos expatriados parecem poder reflectir-se no *desempenho e bem-estar* dos indivíduos, na *incapacidade de interagir com o meio ambiente e provocar «perdas» à organização* em que se encontram pela *imersão em contextos culturais diferentes*.

Parece-nos lícito concluir que, se a nossa programação mental é resultado do meio cultural em que nos inserimos, então, embora tudo à nossa volta possa ser informação, só é informação o que a nossa programação mental reconhecer como tal.

Parece-nos consensual, pela revisão da literatura, que no contexto dos estudos sobre a internacionalização das organizações, o expatriado é considerado «uma mais valia» (Adler, 2002; Antal, Stroo e Willems, 2000) e que é necessário aperfeiçoar instrumentos que ajudem a colmatar insuficiências (Antal, 2001; Bartlett e Ghoshal, 1998).

Existe uma crescente necessidade de internacionalizar os negócios, onde se inclui o negócio bancário, devido à globalização e também pela saturação do mercado interno [desenvolvimento no capítulo 4.1, em *Internacionalização do negócio bancário em Portugal*].

O recurso ao envio de expatriados, detentores do *saber-fazer* necessário para prossecução e acompanhamento das operações noutros contextos culturais, parece desenhar necessidades de informação adicionais ao nível individual, para que os expatriados possam interagir nesse novo meio ambiente (Miroshnik, 2002; Hofstede, 1997). A incorporação e (re)utilização da informação identificada através das necessidades que os expatriados manifestam, poderá representar uma mais valia se for incorporada no sistema organizacional (Macharzina, Oesterle e Brodel, 2001; Choo, 2003).

### 3 Metodologia

O recurso à estratégia do estudo de caso para desenvolver este trabalho deveu-se à natureza do que se pretendia estudar: conhecer as necessidades de informação dos indivíduos pertencentes a uma organização em contextos culturais diferentes e perceber como estes podem condicionar ou acrescentar necessidades específicas na internacionalização dos negócios. Ou seja, compreender «como» e «porquê» determinadas necessidades ocorrem, face a diferentes contextos culturais a que os expatriados são submetidos no desempenho da sua actividade profissional o que, de acordo com Yin (1994, pp. 1-9), é um dos principais requisitos a par da natureza de actualidade do assunto sobre a qual o investigador, ao contrário de uma experiência laboratorial, tem pouco ou nenhum controlo, sendo estudado no contexto em que decorrem as situações reais:

*“Por outras palavras, utilizaria o método do estudo de caso porque queria deliberadamente incluir condições contextuais – acreditando que estas possam ser amplamente pertinentes para o fenómeno que está a estudar”* (Yin, 1994, p.13).

Neste estudo, os diferentes contextos culturais são determinantes para o tipo de necessidades e constrangimentos que se antecipam, tal como foi levantado no capítulo dedicado à revisão da literatura. Dado que os contornos dos fenómenos e contextos observados na vida real não são directamente identificáveis, o estudo de caso compreende um conjunto de características técnicas que são parte integrante do recurso a esta estratégia:

*“Lida com situações técnicas distintas em que haverá muito mais variáveis de interesse para além dos pontos de dados [a abordar], sendo que, como resultado, depende de múltiplas fontes de evidência, com a necessidade de fazer*

*convergir dados do tipo triangulação, e, como outro resultado, beneficia de anteriores desenvolvimentos de proposições teóricas para guiarem a recolha e a análise de dados.” (Yin, 1994, p.13)*

O que equivale a dizer que o estudo de caso, enquanto estratégia de investigação, não se limita a definir um conjunto de regras para recolha de dados, mas toda uma lógica para o desenho do estudo por onde passa a necessidade de definir as questões do trabalho, as suas proposições iniciais, as unidades de análise, a lógica que estabelece as ligações entre os dados e as proposições, e o critério para interpretar a descoberta (Yin, 1994, p.20).

Assim, no presente trabalho, para aprofundar o conhecimento das necessidades de informação dos indivíduos expatriados, face a contextos culturais e linguísticos diversificados, visando adequar políticas de gestão de informação, foi escolhida uma organização do sector financeiro com actividade e representação em mercados internacionais e de origem portuguesa, o Grupo BCP (desde o dia 23 de Outubro de 2003, Millennium bcp, mas ao longo deste trabalho será sempre referido como Grupo BCP – ver 4.5 - *Realinhamentos estratégicos*). Assim, a unidade principal de análise foi o Grupo BCP.

Os dados serão essencialmente qualitativos, não excluindo a quantificação sempre que permitir maior riqueza para o estudo. A abordagem utilizada é a indutiva, deixando emergir as questões, que serão validadas através da triangulação de métodos e de fontes.

As fontes privilegiadas incidiram na literatura sobre a temática, na análise documental das fontes internas e da imprensa (Mendes, 2002, p.40), nos discursos dos indivíduos expatriados e nas observações de campo.

Para a recolha de dados, foram concebidos instrumentos adequados em função dos objectivos do estudo: questionários (contemplando a caracterização da amostra e indicadores necessários para despistar quais os indivíduos a seleccionar para as entrevistas), guião para entrevistas (semi-estruturado) e grelhas para registos de observação (uma grelha para registo dos países visitados e outra para o local em que se desenrolaram as entrevistas).

O estudo decorreu, essencialmente, durante o ano de 2003, tendo o trabalho de campo e a maior parte das entrevistas ocorrido no mês de Setembro de 2003.

Em termos logísticos e práticos, para a obtenção dos dados, foram identificados indivíduos chave, ao longo do estudo exploratório, quer em Portugal quer nos países A, B e C, o que permitiu a identificação de questões adicionais e indivíduos com experiências variadas e heterogéneas, procurando-se garantir a máxima variação da amostra (Patton, 1990, p.171).

Dentro das questões éticas com que mais nos preocupámos, esteve a salvaguarda da identidade dos indivíduos, nunca usando informação que pudesse comprometer os mesmos dentro da organização, o que é referido na literatura, nomeadamente, por Patton (1990) como *protection of human subjects* (protecção dos sujeitos).

### *Dificuldades e limitações*

O desenho de estudo inicial contemplava a recolha dos dados das entrevistas a expatriados, por ocasião das reuniões de quadros bianuais do Grupo BCP. Estes encontros juntam em Portugal não só quadros nacionais como a grande maioria dos quadros que se encontram expatriados pelos vários continentes. Trazem também a Portugal alguns quadros nacionais dos países onde decorrem as operações. Este evento, regra geral, tem lugar a um sábado.

As limitações decorrentes do local para a realização da entrevista, bem como os problemas de gerir uma tal concentração de entrevistas, durante a parte da tarde de sábado e dia de domingo, visto que os expatriados se deslocam normalmente na véspera ou antevéspera do evento e regressam no dia seguinte, não ofereceram terreno propício à realização das mesmas. Por outro lado, as datas em que as reuniões ocorreram, não se encaixaram na calendarização do estudo.

Assim, e porque a autora mantinha o interesse em prosseguir com o estudo, apesar desta dificuldade, optou-se por planear a deslocação a cada um dos três países (A, B e C) que representavam as operações mais significativas (de acordo com o discurso organizacional e através da monitorização e análise da imprensa), para realizar as entrevistas. Em virtude desta alteração, os custos para a realização do projecto aumentaram (tempo, viagens e alojamento) mas, em contrapartida, também aumentou a riqueza qualitativa dos elementos recolhidos, durante o trabalho de campo, que vieram ajudar a compreender e elucidar melhor as variáveis envolvidas.

Note-se que esta situação vem contemplada na estratégia do estudo de caso, não tendo implicado a alteração dos propósitos do estudo, mas sim, o redesenho para a estratégia da recolha de dados, uma vez que essa “*recolha é feita através de pessoas em contextos reais que não se encontravam confinadas a um laboratório às ordens do investigador*” (Yin, 1994, pp. 66-69).

### 3.1 Protocolo do estudo de caso

O recurso à utilização do *protocolo do estudo de caso* é mais do que um instrumento, segundo Yin (1994, p.63). Este protocolo reveste a forma de um instrumento a par dos procedimentos e normas a adoptar, durante todo o trabalho de investigação. Entre outras vantagens, e para além de guiar o investigador, permite aumentar a *reliability*, ou seja, a consistência do estudo. As quatro secções que o compõem, segundo a proposta de Yin (1994, pp. 63-74), abarcam:

- *overview of the case study project* – objectivos do estudo, os assuntos a serem abordados e a identificação dos tópicos relevantes para as leituras. No nosso caso, foi materializado, através da elaboração da proposta para o projecto de tese. Desenho do mapa mental inicial, com a identificação de grandes ramos, correspondentes às temáticas a serem abordadas, com recurso à técnica de pensamento radial, segundo o trabalho de Buzan e Buzan (1997), mais conhecida por «MindMaps».
- *field procedures* – credenciais e acesso, fontes de informação e formas de procedimento. Para este trabalho, a apresentação dos autores foi incorporada na carta do primeiro contacto [ver ANEXO - mensagem para primeiro contacto], tendo desde início sido privilegiado o acesso à praxis dos expatriados no contexto de trabalho. Neste ponto foram também consideradas algumas questões éticas ao nível dos indivíduos no contexto da organização e com os autores. A identificação de elementos chave e formas de acesso, plano de trabalho (anexo à proposta entregue, referida na alínea anterior) e antecipação de diferentes cenários em face do que foi idealizado. O levantamento dos recursos necessários ficou aquém do que veio a ser necessário.
- *case study questions* – questões a ter em mente visando dar resposta ao estudo enquanto se faz a recolha dos dados, tabelas de dados específicos e potenciais fontes de resposta para as perguntas. Estas questões, diferentes das questões colocadas

durante entrevistas e questionários, são as questões que se colocam e para as quais é necessário recolher dados e informações que permitam resposta, servindo de guia ao longo de todo o trabalho. São também elas, que permitem conceber os instrumentos de recolha em função das respostas às quais pretendemos dar resposta. Yin oferece uma tipologia por níveis de questões de forma a diferenciá-las: no *nível 1*, as colocadas aos indivíduos (para o nosso caso os expatriados), *nível 2*, perguntas que se colocam a cada caso (aqui, os países A, B e C - casos embebidos), *nível 3*, as que atravessam os casos (padrões encontrados no País A, B e C), ao nível 4, as questões que se colocam à totalidade do estudo (para nós, as necessidades de informação dos expatriados) e um nível 5, questões normativas que permitam melhorar políticas, recomendações (para este estudo, melhorar as políticas de gestão de informação para expatriados) e conclusões que possam ser feitas para além do caso em si.

- *guide for the case study report* – o «esqueleto» do trabalho, a forma para a narrativa e especificações sobre informação bibliográfica, outro tipo de documentação (dossier de imprensa, instrumentos para recolha de dados, figuras e quadros) e as linhas orientadoras para a elaboração formal do relatório.

### **3.2 Estudo de caso – Grupo BCP**

Neste trabalho a nossa unidade principal de análise é o Grupo BCP, no entanto, por forma a conseguir elucidar as questões que se colocam aos expatriados, utilizou-se o recurso a três casos embebidos a que correspondem os países A, B e C (Yin, 1994, p.41), onde decorrem duas das operações mais importantes do Grupo (assim consideradas, com base na análise dos relatórios de contas, discurso institucional e análise da imprensa) e uma terceira operação, com características especiais, sendo a primeira do género nesta organização.

A partir de contactos pessoais e de elementos obtidos em entrevistas exploratórias com pessoas chave na organização, identificaram-se os expatriados de cada um desses países (A, B e C). Foram ainda seleccionados expatriados com o ciclo completo de expatriamento (ver revisão da literatura), ou seja, os que já tinham passado pela experiência e se encontravam agora inseridos, de novo, no Grupo, em Portugal, de forma a obter a

máxima variação da amostra (Patton, 1990, p.171). Esta variação corresponde a um leque abrangente que contemple a maior diversidade de casos possíveis. O elevado grau de heterogeneidade na selecção das subunidades de análise, segundo este critério, pode permitir que, da recolha e análise, resultem: 1) elevada qualidade, através duma descrição detalhada dos casos, útil para englobar casos únicos, e 2) padrões que atravessem os diferentes casos, sendo significativos, dado emergirem de heterogeneidade (Patton, 1990, p.172).

Ao utilizar esta estratégia, amostra da máxima variação, não se pretendem fazer generalizações para todas as pessoas ou grupos, mas sim, levantar o máximo de factores que possam estar na origem de um vasto leque de necessidades de informação. Esta abordagem é adequada, dado que se pretende levantar o maior número de necessidades de informação dos indivíduos expatriados, de forma a ganhar, em termos de riqueza de dados recolhidos e assim, melhor compreender as variações existentes, bem como encontrar padrões comuns dentro dessas variações.

Deste modo, a variação abrangeu diferentes indivíduos, no que diz respeito às variáveis: a) grupo profissional, b) faixa etária, c) estado civil, d) situação de coabitação, e) fase do ciclo de expatriamento, f) domínio da língua local [*a, b, c, d, e e f* todas variáveis individuais], g) país em que se encontravam [variável cultural e linguística do meio ambiente em que se encontravam por determinado tempo], face às infra-estruturas existentes no país de origem e no país de acolhimento, atitudes perante a informação e necessidades de informação enunciadas [ver em ANEXOS os instrumentos para a recolha de dados].

### **3.3 Fase exploratória**

Com o objectivo de levantar o número total de expatriados existentes, foram efectuados contactos, nos vários países em que decorrem operações da organização, pedindo a colaboração de quadros que aí se encontravam deslocados [ver ANEXO – mensagem para primeiro contacto], através de mensagem por correio electrónico.

Foram enviadas 68 mensagens, por correio electrónico, para todos os países em que decorriam operações, apresentando os objectivos e solicitando colaboração dos expatriados para o presente estudo. Em resposta a essa primeira mensagem foram obtidas 21 respostas de colaboração. Destas respostas, 8 expatriados estabeleceram contacto

por via telefónica para fornecerem elementos adicionais sobre a comunidade de expatriados existente no país, sugerindo nomes adicionais de colegas que achavam que teria interesse contactar e agendar futuros contactos. As respostas obtidas permitiram avaliar o interesse da temática, junto dos expatriados, e também aferir o número de expatriados totais existentes, uma vez que esses dados não estavam disponíveis no Grupo BCP.

Paralelamente, foram contactados outros indivíduos de diversas áreas funcionais do Grupo, começaram-se a levantar dados relevantes sobre o caso, a identificar as diversas modalidades de deslocação existentes e variáveis, e elementos característicos em termos individuais (expatriados) e em termos de operações, nos diversos países.

Durante esta fase foram também identificados interlocutores privilegiados, quanto ao acesso a informação especializada: organizacional (normas, valores e processamento interno), profissional (características e especificidades que advêm do grupo profissional e área em que estão inseridos), infra-estruturas (principalmente as que condicionassem o acesso à informação e comunicação dentro do Grupo) e de acesso em cada um dos países (introdução, apresentação e detalhes adicionais específicos dos países seleccionados).

Durante esta fase exploratória, que incluiu revisão de literatura, começaram-se a construir e a testar os instrumentos para recolha de dados. Durante este mesmo período, a organização objecto de estudo, foi alvo de realinhamentos estratégicos veiculados nos órgãos de comunicação social e patentes também no discurso institucional [ver 4.5 - *Realinhamentos estratégicos*].

Esta análise inicial permitiu a escolha de três países de entre as diversas operações a correr nos vários continentes, como casos politicamente importantes (Patton, 1990, pp. 180-181). O que quer dizer que, em virtude dos realinhamentos estratégicos, apostas em determinados países para a estratégia de internacionalização dos negócios do Grupo tiveram lugar. Entre diversos factores, estiveram as implicações económicas que representavam ao nível dos investimentos (consolidação da estratégia de internacionalização) e o próprio palco de guerra com a consequente instabilidade que provocou nos mercados (Iraque, Março de 2003) a que, inclusive, se ficaram a dever os atrasos de uma nova operação, prevista para o início de 2003 na Turquia.

Assim, o universo inicial de países candidatos a casos embebidos (para ilustrarem o caso objecto de estudo) foi reapreciado em função da importância que os diversos paí-

ses comportavam para o Grupo BCP, face ao contexto em que o estudo decorria, e também em função do leque de variáveis que colocavam à partida, em termos culturais, geográficos e linguísticos.

### **3.4 Instrumentos para recolha de dados**

#### *3.4.1 Questionários*

Em virtude dos elementos recolhidos, durante a fase exploratória, e após identificação dos elementos que permitiriam responder ao desenho do estudo (conforme 3.2 *Estudo de caso – Grupo BCP*) com base nas questões enunciadas na revisão da literatura (ver 2 - *Estudo e síntese da literatura relevante*), conceberam-se os questionários. Estes foram aplicados por a) *correio electrónico*, b) *correio postal* e c) *presencial*, por fases conforme se apresenta a seguir:

- a) Primeiro foram remetidos por correio electrónico, seguido de «follow-up» de agradecimento ou de lembrança de envio, no caso de não terem sido devolvidos após uma semana;
- b) Numa segunda fase, foram reenviados por carta dirigida aos próprios (descrição mais detalhada a seguir), para todos os indivíduos que ainda não tinham devolvido o questionário que havia seguido por correio electrónico;
- c) Por último, numa terceira fase, e aproveitando a deslocação aos países para a realização das entrevistas, foram impressas cópias dos questionários com preenchimento presencial no local.

A elaboração dos questionários levou em conta o *medium* escolhido para os veicular, mantendo os conteúdos comuns, mas adequando o seu formato (Schonlau, Fricker, e Elliott, 2001). Essas diferenças versaram nos seguintes aspectos:

- *correio electrónico* - no caso das perguntas abertas, introdução de campos formatados para inserção de texto (alfanumérico). No caso das perguntas fechadas, introdução de caixas formatadas para escolha por «clique», através do rato. No caso de perguntas fechadas de resposta múltipla, por níveis (caso dos conhecimentos linguísticos), introdução de «caixas com opções», todas com recurso à utilização de «macros» incorporadas no processador de

texto (Microsoft Word), protegendo o documento para que não pudesse ser modificado acidentalmente. No final do questionário foram fornecidas instruções com os procedimentos para a devolução do questionário preenchido. [ver ANEXO - texto de correio electrónico + questionário com instruções para envio].

- Correio – a nota introdutória foi modificada de forma a contemplar elementos para devolução com folha pré-formatada para resposta por fax ou correio [ver ANEXO - texto da carta + questionário com folha de reenvio]. O questionário descrito no ponto anterior foi limpo quanto a formatos, de forma a reservar mais espaço para escrita. Foi ainda adicionada, na última secção do questionário, pergunta relativa ao «sexo» (pergunta 8, Secção III).
- Presencial – foram disponibilizados dois formatos para o preenchimento através de recolha presencial: o modelo idêntico ao do questionário de correio (impresso), e um ficheiro, com numeração sequencial para cada um dos países, permitindo o preenchimento directamente no computador portátil que nos acompanhou, idêntico ao enviado por correio electrónico, mas sem instruções adicionais.

Os questionários dirigidos aos indivíduos com o ciclo completo de expatriamento, sofreram as necessárias adaptações de forma a reflectirem uma experiência já consumada, tendo sido acrescentadas quatro afirmações na secção 3, da tabela com a escala de Likert:

- *“Os conhecimentos que adquiri, pela minha vivência nesse país, têm sido utilizados pela organização em que trabalho.”;*
- *“Após ter regressado desse país fui promovido.”;*
- *“Soluções que funcionam em Portugal podem ser implementadas com sucesso noutros contextos culturais.”;* e
- *“A comissão de serviço nesse país teve um impacto positivo na minha carreira.”.*

O restante manteve-se em tudo idêntico ao questionário administrado a quem se encontrava deslocado. Os procedimentos foram também idênticos aos já descritos quanto à administração e às diversas fases dos questionários.

#### 3.4.2 Entrevistas

O guião para as entrevistas foi concebido como um instrumento de apoio para aprofundar as questões já levantadas nos questionários administrados. Foi estruturado em duas secções: uma focando questões de *âmbito profissional* e outra de *âmbito geral*. Destinado a recolher elementos que permitissem compreender, através dos discursos dos expatriados, o papel que estes atribuíam à informação, nomeadamente quais os recursos utilizados, que tipo de informação lhes era mais necessária, quais os canais e que estratégias utilizavam para aceder à informação que necessitavam, face às barreiras culturais, geográficas e linguísticas existentes no local de destino (países A, B e C), de acordo com as suas necessidades profissionais e individuais [ver ANEXO – guião de entrevista].

No caso das entrevistas aos indivíduos que já tinham passado pela experiência de expatriamento (ciclo completo de expatriamento), uma vez mais, à semelhança das modificações feitas no questionário, o guião foi adaptado para reflectir uma experiência passada. Foi também incluída uma afirmação, na secção profissional, afim de que pudessem comentar: *“Um colaborador que passa por uma experiência de expatriamento traz valor acrescentado para a Organização em que trabalha.”*

Logo nos primeiros contactos, ficou acordado com os inquiridos que o tratamento e apresentação dos dados salvaguardariam o anonimato destes. Antes de iniciada a entrevista foi reforçada a questão da salvaguarda quanto à não revelação da identidade dos indivíduos e a remoção de nomes e de assuntos que pudessem revelar dados que os comprometessem.

Assim, o pedido para gravação das entrevistas ficou sujeito à edição de nomes (indivíduos, operações, países, etc.) e à utilização apenas por quem as recolheu para o presente estudo. Embora nenhum dos entrevistados se tivesse oposto à gravação, houve alguns casos em que indicações corporais (e.g. interrupção do discurso com olhar simultâneo para o gravador) levaram a que se tivesse desligado o gravador e optado por registar algumas notas no caderno de campo. As situações em que se verificaram

estavam relacionadas com definição de estratégias e políticas de operação nos respectivos países em que ocorreram (Países A e C). Este procedimento parece eliminar os constrangimentos naturais existentes pelo facto de o expatriado ser parte da organização. Apesar de termos perdido a possibilidade de tratar essa parte dos discursos, a riqueza de elementos fornecidos vieram a ser importantes para a compreensão dos casos, não tendo sido de outra maneira incorporados ao longo do trabalho.

As entrevistas foram todas realizadas no próprio local de trabalho dos entrevistados o que permitiu recolher elementos adicionais sobre o local em que exerciam [ver *Registos de observação* a seguir], o que veio a enriquecer toda a recolha efectuada por se ter realizado no contexto em que estes se encontravam.

### 3.4.3 *Registos de observação*

A observação directa e em contexto permite uma compreensão dos fenómenos envolvidos que, recorrendo apenas às entrevistas e aos inquéritos não se consegue, sendo adequada ao “*estudo das necessidades, busca, uso e outros tipos de comportamentos de informação*” (Wildemuth, 2002, p.1218).

Os registos de observação foram divididos em dois tipos: a) *para cada um dos países* (A, B e C) e b) *no local em que se realizaram as entrevistas*.

a) *Para cada um dos países* (A, B e C) foram efectuados registos fotográficos com especial incidência para a sinalética existente (sinalização rodoviária, toponímia e comércio), rede de transportes existente (experimentando a sua utilização), contacto com os naturais do país (no local de trabalho e fora dele), realização de situações do quotidiano (compra de bens de consumo, deslocação de um ponto da cidade para outro, envio de uma carta, utilização de cabine telefónica, restauração e actividades de ócio), uma vez que todos eles podiam fornecer pistas que nos permitissem ajudar a compreender as necessidades de informação dos indivíduos no contexto em que ocorrem.

b) *No local em que se realizaram as entrevistas* foram recolhidos dados e informações quanto à organização dos espaços, instalações, equipamentos, fluxos e intercâmbios entre as pessoas e língua(s) utilizada(s) durante interacções com locais, uma vez que, tal como se disse, as entrevistas tiveram lugar no local de trabalho dos entrevistados.

#### 3.4.4 *Dossier de Imprensa*

Monitorizar sistematicamente a imprensa, nas questões relativas às operações do Grupo BCP, permitiu estar a par dos acontecimentos considerados relevantes no contexto nacional e internacional, acompanhando todas as transformações e acontecimentos que vinham a público sobre a instituição, nomeadamente, quanto a novas operações, evolução estratégica veiculada pelo Grupo, discursos do presidente da organização ou seus representantes, internacionalização da banca e factores que podem interferir com as operações, para além da identificação dos interlocutores da instituição e do seu posicionamento público, face à internacionalização.

O pulso das grandes transformações que ocorreram com a organização objecto de estudo, durante o tempo em que decorreu este trabalho, está bem patente no discurso mediático. Na impossibilidade de contacto com a Administração do BCP, o recurso à análise das entrevistas concedidas por estes representantes de topo, destacando todas aquelas que diziam respeito a novas operações no estrangeiro e internacionalização do negócio bancário, permitiu acompanhar a evolução desta organização, desde 2000. Estes elementos foram dispostos cronologicamente [ver ANEXO - dossier de imprensa], destacando os mais pertinentes para a apresentação do estudo de caso [capítulo 4]

#### 3.4.5 *Documentação Interna*

Dadas as restrições conhecidas no acesso à informação interna de qualquer indivíduo externo a uma organização, a nossa estratégia incidiu na análise a) das *revistas distribuídas aos funcionários do BCP* e b) aos *relatórios de contas* que, sendo produzidos internamente, são documentos públicos.

a) As *revistas distribuídas aos funcionários do Grupo BCP*, dado o seu carácter informativo sobre a vida da organização, relevaram para o estudo em termos das transformações ocorridas dentro do grupo, informação sobre operações e recursos afectos, discurso interno sobre os recursos humanos, actividades de internacionalização e infra-estruturas existentes.

b) Os *relatórios de contas*, por serem de publicação obrigatória, possibilitaram aceder ao condensado de actividades de expansão internacional, desde o ano de

2000, de forma a contextualizar o estudo em face da crescente actividade de expansão, confrontando com a bibliografia encontrada e com os assuntos veiculados na imprensa.

### **3.5 Tratamento e apresentação de dados**

Numa fase inicial e à medida que a recolha de dados foi tendo lugar, os dados foram sendo agregados em grelhas simples com recurso a folhas de cálculo (Windows Excell), essencialmente para o tratamento dos dados numéricos recolhidos pelos questionários, e tabelas com agregação dos dados (Windows Word), restantes dados recolhidos nos questionários e não passíveis de tratamento quantitativo, grelhas com agregação das transcrições das entrevistas (com edição de nomes que pudessem comprometer os expatriados, conforme protocolo que tinha sido estabelecido), grelhas com os resultados das observações de campo, ordenação cronológica de dados provenientes de artigos para o dossier de imprensa e agregação de recortes provenientes da análise às publicações internas.

Os instrumentos, para tratamento e análise dos dados, foram concebidos em função do suporte em que foram recolhidos, tendo gradualmente sido agregados, seguindo a proposta de Buzan e Buzan (1997), ordenando e estruturando dados à medida que vão emergindo através de «Mind Maps». Durante toda a investigação, este método foi usado, em diversas fases.

Inicialmente, durante a concepção do desenho do estudo, foi incorporando cada nova pista resultante do estudo exploratório e da revisão da literatura, num ramo ou subramo do mapa radial da tese. Mais tarde, e à medida que se foram transcrevendo os relatos dos expatriados, foi construído um mapa para cada um dos países, cujos troncos correspondiam ao guião da entrevista, visualizando assim, para cada um dos países, as necessidades enunciadas pelos expatriados, simplificando, criando categorias e identificando relações. A incorporação dos restantes dados recolhidos e tratados, resultante dos questionários, das observações de campo, do dossier de imprensa e das publicações internas, a par da literatura existente, deram origem ao mapa final do último capítulo, que apresenta as conclusões do estudo de caso (Figura 6.1 - O papel da informação no expatriamento).

A técnica em que se baseiam os «Mind Maps», de forma sumária, corresponde à representação gráfica simplificada do pensamento radial que caracteriza a forma como na mente humana são guardadas as informações (Buzan e Buzan, 1997). Assim, a um núcleo central desenhado no centro de uma folha (paralelo com o neurónio), fazemos corresponder uma só ideia principal. Neste trabalho começou por ser representada por «Informação?». Cada pista que vai surgindo é anotada de forma simplificada, constituindo um ramo, a que correspondem as sinapses criadas na nossa mente, de cada vez que somos expostos a um estímulo. De cada um dos ramos saem ramificações que correspondem a indicadores relacionados com o respectivo ramo.

Esta técnica permite uma rápida visualização dos contornos do problema e da sua exploração, para além de constituir, por si só, a memória da evolução da investigação, permite, mais tarde, recuperar pistas que tinham sido abandonadas ou incorporar novas pistas, à medida que estas vão surgindo, nas diversas fases do estudo.

Existem no mercado, diversos programas de *software* a que se pode recorrer para utilizar esta técnica em formato digital. Existem opções para utilização de *software* livre e outros de utilização mediante pagamento. Para este estudo e após testar vários pacotes disponíveis a escolha recaiu no programa MindManager X5, versão experimental. As facilidades que acrescem no tratamento digital incluem a possibilidade de as integrar em diversos suportes multimédia, a facilidade de incorporar blocos de texto que suportam a decisão de incluir uma categoria, a hiper ligação a outros documentos (incluindo fotografias, endereços digitais, ficheiros, etc.) e a facilidade de alterar o mapa e respectivos ramos e sub-ramos. No entanto, não se deve esperar que o programa substitua a técnica em que se baseia, e cujo trabalho de Buzan e Buzan (1997) é uma boa introdução para aprender a técnica. Na secção de anexos encontra-se um exemplo que corresponde ao tratamento de dados, proveniente das entrevistas realizadas num dos países (Figura 0.1 - Exemplo de tratamento de dados dos questionários (País C)), com base no referido programa.

#### 4 Apresentação do caso – Grupo BCP

O Grupo BCP é uma organização do Sector Financeiro Português. Foi constituído em 1985, na sequência da abertura do sector bancário português à iniciativa privada e estrangeira, e é apontado como tendo tido um “*papel crucial na evolução do sistema financeiro em Portugal*” (Kluge, Stein e Licht, 2002, p.110).

O Grupo BCP, quando comparado com outros do mesmo sector, com mais de 180 anos de existência em Portugal, é relativamente novo (Mendes, 2002), sendo no entanto, ao fim de 10 anos de actividade (em 1995), então apontado como um *caso de sucesso* e de *organização inovadora*, dentro e fora de fronteiras (Lendrevie, Lindon, Dionísio e Rodrigues, 1996).

A internacionalização do BCP é ainda recente. O mercado interno continua a representar a sua maior percentagem de receitas e a exposição a actividades fora de fronteiras continua a incidir essencialmente na replicação de modelos de negócio que funcionaram em Portugal (segmentação de mercados e *cross-selling*, que corresponde à venda de produtos relacionados). O que Hanseth e Braa (2000, p.45) referem como sendo a estratégia preferencial, para organizações cuja história de internacionalização ainda é recente.

O dinamismo e crescimento do Grupo BCP estão marcados pela inovação associada ao aparecimento do banco, na década de 80, por aquisições e fusões, na década de 90, e pela consolidação de uma entidade única, no final de 2003, que deu origem ao *Millennium bcp*<sup>2</sup>. Estas questões levaram a que não se seguisse uma abordagem pela cultura organizacional, uma vez que múltiplas aquisições tiveram lugar, num curto espaço de

---

<sup>2</sup> Uma vez que na altura em que se iniciou o estudo, a denominação da organização era Grupo BCP e não a actual referência a Millennium bcp, por uma questão de coerência ao longo deste trabalho esta organização continuará a ser referida por Grupo BCP.

tempo, provocando um aumento para mais do dobro dos quadros existentes no BCP, antes das aquisições. Quadros esses que trouxeram consigo todo um património cultural das organizações a que pertenciam, que já existiam há mais tempo que o BCP [e.g. Banco Português do Atlântico]. Durante os contactos mantidos com colaboradores do Grupo BCP, em Portugal e nos 3 Países, foi frequente ouvir, quando falavam de alguém, inclusive eles próprios, caso se aplicasse, que eram BCP's, BPA's, Mello's ou Sotto's como referências à casa de origem a que pertenciam, apesar de alguns já estarem integrados no BCP há vários anos (caso dos ex-BPA).

O modelo de gestão de recursos humanos (RH) do Grupo assenta na “*ruptura com as práticas convencionais (...) orientada para promover e para tirar o máximo partido do conhecimento institucional acumulado pelo conjunto dos seus colaboradores em Portugal e no estrangeiro*”, sendo inspirador ao nível de estudos sobre a gestão do conhecimento (Kluge, Stein e Licht, 2002, p.110).

A gestão dos seus RH é feita de forma descentralizada. Estas funções encontram-se distribuídas pelas hierarquias imediatas dos colaboradores, a quem compete, entre outras, a avaliação e orientação das carreiras. Quando este mecanismo não funciona, os colaboradores do Grupo podem recorrer a uma figura designada por altura da sua entrada para o Grupo e à qual dão o nome de «patrono». Esta figura é evocada sempre que seja necessário dirimir um conflito ou quando estejam esgotadas as tentativas para resolução de problemas através das sucessivas hierarquias.

Esta descentralização dos RH reveste-se de particular importância para este estudo, quando vista à luz de uma outra característica da cultura existente no Grupo BCP: grande rotatividade de quadros. Dado que a progressão na carreira depende da hierarquia imediata, quando mudam de funções e/ou áreas organizacionais, o seu trabalho anterior deixa de ser visível.

#### **4.1 Internacionalização do negócio bancário em Portugal**

A história da Banca em Portugal remonta a 1821 (Mendes, 2002, p.41). Estamos a falar de mais de 180 anos dos quais o BCP possui cerca de um décimo da existência (19 anos), o que poderá estar na origem da não citação da fundação deste banco pelo autor, apesar de ser considerado o maior grupo financeiro privado Português em 1998 (Moura e Esperança, 2003, p.12) e aquele, cujas operações no exterior se encontram

mais desenvolvidas com base na análise dos dados dos relatórios de contas e informação aos accionistas, disponibilizados pelos 4 maiores grupos financeiros portugueses, CGD, BCP, BES e BPI (Simões, 2003), após a aquisição de outros bancos do mercado, bem como a incorporação do seu *saber-fazer*:

*“Os últimos anos do século XX em Portugal, no sector financeiro, ficaram marcados por fusões, de entre as quais se destacaram: a compra do Banco Português do Atlântico (BPA) pelo Banco Comercial Português (BCP), constituindo-se o Grupo BCP/Atlântico, em 1996 e, em 2000, a integração, no mesmo grupo, do Banco Pinto & Sotto Mayor.”* (Mendes, 2002, p.52) [A aquisição do Banco Pinto e Sotto Mayor, em 2000, ocorre no mesmo ano da aquisição, pelo Grupo BCP, do Banco Mello].

Em termos de internacionalização da banca portuguesa, e quando comparada com outros países, é um fenómeno recente associado, numa primeira fase, à extensão da banca aos Territórios Coloniais, sendo a CGD, o BCP e o BPI apontados como os principais bancos com actividade internacional, de acordo com o trabalho apresentado por Moura e Esperança (2003), dedicado à *“Expansão Estrangeira de Bancos Emergentes Multinacionais: o caso de Portugal”*, no âmbito das estratégias de internacionalização escolhidas pelo Sector Bancário Português (Moura, 2000).

O Instituto Superior de Formação Bancária (ISFB), através da publicação de uma revista especializada para o sector da Banca (InforBanca), tem vindo a dar conta de diversos trabalhos na área. Um dos seus números (nº50), comemorativo dos 10 anos de existência do referido Instituto, aborda a banca portuguesa e a internacionalização da economia, ressaltando fenómenos exógenos e as suas repercussões, concretamente no que diz respeito ao *“binómio globalização dos mercados/internacionalização das economias; o surto do desenvolvimento das tecnologias da informação; [e] a efectivação da UEM e criação do euro, como moeda única de 12 Estados-membros da UE.”* (Lopes, 2001).

Com a adesão à União Europeia, em 1986, Portugal abre também as portas a um novo mercado com uma moeda comum (1999-2002), o Euro, para além do aumento da competitividade entre os países da zona comum (Moura e Esperança, 2003, p.5). A própria necessidade de apoiar a internacionalização das empresas Portuguesas, não só do sector bancário, é visível no sector governamental [v.g. Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/97, de 15 de Abril] ao nível dos incentivos, dado que cada vez é mais

difícil os governos nacionais conseguirem sobrepor-se a critérios internacionais. Mas falar da internacionalização portuguesa, enquanto fenómeno de adesão à CE, seria reduzir as grandes questões a que esta está ligada por via das forças da globalização:

*“A integração europeia é, ao mesmo tempo, uma reacção ao processo de globalização e a sua expressão mais avançada. (...) O aspecto principal do processo de globalização diz respeito aos mercados financeiros e mercados monetários. Eles são globais de facto, com o potencial de funcionar como uma unidade em tempo real através de fluxos electrónicos e com capacidade de contornar ou superar o controlo governamental. A decisão central que sustenta a unificação da Europa é a criação do euro em 1999-2002, aliada à extinção gradual das moedas nacionais”* (Castells, 2003, pp. 434-435).

No sector da banca, a adesão de Portugal à Comunidade Europeia também vem ajudar ao aumento da entrada de concorrentes no mercado nacional e traz também a necessidade de harmonizar os sistemas financeiros existentes com o sistema financeiro global:

*“(...) com a adesão de Portugal à CEE/UE (em 1985, tendo-se efectuado a integração em 01.01.1986), a crescente abertura do mercado português e internacionalização da economia, só ao longo da primeira década de integração foram criados em Portugal mais de 30 bancos, vários dos quais sediados no estrangeiro (...). Também em Portugal se repercutiam os efeitos da “idade da integração financeira” e da construção do “sistema financeiro global”, inclusive com algumas sombras no horizonte (...) [onde] sobressai a reduzida margem de manobra dos países, individualmente considerados, para poderem fugir às dificuldades que afectem o sistema, no seu todo”* (Mendes, 2002, p. 46).

No caso português, fez com que as instituições do sector financeiro *“evoluíssem de instituições domésticas puras, para disponibilizadores de serviços financeiros à escala mundial. Por serem novos na arena internacional, tiveram que tomar decisões chave que incluíram formas de entrada, selecção de mercados e estruturas de organização”* (Moura e Esperança, 2003, p. 1), resultado da estratégia dos seus administradores e evitando que a banca nacional portuguesa passasse para as mãos de investidores estrangeiros.

Este estudo, em profundidade, abrangeu três dos cinco maiores grupos financeiros portugueses com actividade internacional, no período entre 1989 e 1998, onde estavam incluídos o Grupo BCP (sector Privado), a Caixa Geral de Depósitos (sector Público) e o Banco Espírito Santo (sector Privado), procurando preencher uma lacuna existente na literatura, no que dizia respeito à internacionalização de bancos oriundos de países de «medium income», detectada pelos autores. Segundo os mesmos, e no período estudado, os três bancos tinham optado por seguir uma estratégia de investimento em mercados geograficamente próximos, como foi o caso de Espanha, seguindo-se mercados europeus, da América latina e de outros locais (Moura e Esperança, 2003, pp. 14-17).

Pensamos também que o facto de se falar a língua portuguesa ou a existência de um elevado número de portugueses aí emigrados, pode constituir-se como estratégia aliciante para captar recursos financeiros dos emigrantes, a par das políticas de benefícios fiscais do Governo, destinadas a estes (e.g. regime especial poupança-habitação emigrante). São exemplo ilustrativo, para o Grupo BCP, as operações de Macau, em que apenas uma pequena minoria falava o português (ver André, Correia e Vicente, 2000), França, Luxemburgo, EUA e Canadá.

Assim, afigura-se-nos que à internacionalização do negócio bancário estão associados: a) *abertura da banca ao mercado privado nacional e estrangeiro*, b) *as aquisições*, c) *o grau de cobertura bancária existente em Portugal* e d) *o movimento de globalização*:

- a) A abertura da banca em Portugal, no início dos anos 80, ao mercado privado nacional e estrangeiro, após as nacionalizações que tiveram lugar pós 1974 (Moura e Esperança, 2003, p. 5), permitiu a constituição de bancos, por iniciativa privada, o que veio a acontecer com a fundação do Banco Comercial Português (BCP), fundado em 1985 e abrindo as portas ao público em 1986, a par da entrada de bancos estrangeiros o que veio a provocar um aumento de oferta bancária a nível nacional (Mendes, 2002; Kluge, Stein e Licht, 2002; e Moura e Esperança, 2003);
- b) As aquisições e fusões que tiveram lugar durante a década de 90 (Mendes, 2002), vieram concentrar e reforçar as posições no mercado doméstico (Kluge, Stein e Licht, 2002), assistindo-se à criação de Grupos financeiros, abarcando banca e seguros. Passando, nesta altura, o BCP a Grupo BCP/Atlântico por via da “aquisição da maioria do capital do BPA”, em 1995. Devido às

aquisições e fusões, os posicionamentos em operações internacionais das empresas adquiridas puderam ser incorporadas, tal como o que se registou no Grupo BCP;

- c) O elevado grau de cobertura bancária existente em Portugal, a que corresponde a saturação de oferta de serviços bancários, superior à média verificada a nível Europeu (Moura e Esperança, 2003, p. 6), vem ajudar à internacionalização da banca, dado que internamente é cada vez mais difícil crescer. Desta forma, e no caso do Grupo BCP, a procura de outros países com graus de cobertura inferior e/ou oferta de produtos e serviços menos desenvolvidos, abre caminho à internacionalização, aproveitando a experiência de desenvolvimento no mercado interno a par do conhecimento dos mercados dos seus parceiros internacionais (Moura e Esperança, 2003);
- d) O movimento de globalização dos mercados financeiros e monetários, com reflexos no sector financeiro, que ao desregulamentarem o que anteriormente se encontrava regulamentado por governos nacionais, também promovem a normalização internacional, nomeadamente ao nível dos fluxos electrónicos que regulam a actividade financeira e a circulação de instruções financeiras e monetárias (Castells, 2003), a que não são alheias as grandes transformações tecnológicas que se registaram, desde meados do séc. XX, nomeadamente, em termos de TIC.

#### **4.2 Internacionalização do BCP**

Em termos de internacionalização, o BCP começou por operar em países onde a existência de uma comunidade portuguesa era significativa e onde existiam laços culturais com Portugal:

*“Um pilar chave da estratégia de internacionalização prosseguida pelo BCP, consiste no estabelecimento de “joint-ventures em mercados de afinidade, reconhecidas as relações históricas de Portugal com esses países, a comunhão de língua e cultura, a existência de ligações empresariais fortes, as perspectivas de incremento dos fluxos comerciais e de investimento e a observação de sistemas financeiros tipicamente pouco desenvolvidos, como factores criadores de uma*

*oportunidade de negócio com criação de valor.”* (Síntese de Actividades do BCP, 1999, p.10).

Pela análise dos relatórios de contas do BCP (2000, 2001 e 2002), é notório que a primeira estratégia de internacionalização passa por lançar operações em mercados com afinidades culturais e linguísticas, como sejam o caso de Moçambique e de Macau (agora, Região Administrativa Especial de Macau - RAEM). A existência de grandes comunidades portuguesas de emigrantes, que se verificam em França, no Luxemburgo, nos EUA e no Canadá, também parece contribuir como estímulo à estratégia de internacionalização.

Quadro 4.1 – Países onde decorrem as principais operações (1999-2003)

1999	2000	2001	2002	2003
França	França	França	França	França
Moçambique	Moçambique	Moçambique	Moçambique	Moçambique
Macau	Macau	Macau	Macau	Macau
Polónia	Polónia	Polónia	Polónia	Polónia
	Grécia	Grécia	Grécia	Grécia
	EUA	EUA	EUA	EUA
	Holanda	Holanda	Luxemburgo	Luxemburgo
		Luxemburgo	Canada	Canada
				Suíça
				Turquia

Em 1999, na sua síntese de actividades, o BCP dava conta da existência de quatro bancos no estrangeiro: França, Moçambique, Macau e Polónia. Desde então, as operações a nível internacional foram-se alargando.

No relatório e contas de 2002, aparecem listadas, debaixo de «Actividade Internacional», o Banco Comercial de Macau, o Banco Internacional de Moçambique, o Bank Millennium (Polónia), o NovaBank (Grécia), o BPABank (EUA), o SottoBank (Canada) e o Banque BCP (França e Luxemburgo).

“A internacionalização do BCP é ditada pela necessidade de ganhar dimensão europeia, é guiada pelo realismo e é gerida com a prudência aconselhada pelas condições concretas de cada operação. O BCP está onde julga poder acrescentar valor e onde a sua presença é aceite e estimada, com apoio de parceiros locais, essenciais aos modelos de negócio propostos.” (ver Anexo Dossier de Imprensa: 18-06-2003, Visão online, 537, Rapazote, I. e Vieira, P.).

Durante o ano de 2003, duas novas operações têm início: uma na Suíça e outra na Turquia. Estes factos demonstram que a actividade de internacionalização do Grupo BCP continua a crescer (ver Quadro 4.1).

A par destas operações, que merecem maior destaque pelo BCP, existem outras que, até Agosto de 2003, ainda estavam assinaladas na página organizacional do Grupo BCP ([www.bcp.pt](http://www.bcp.pt)). Essas operações estavam assinaladas num mapa com a distribuição por continentes (ver Figura 4.1 – Operações internacionais do Grupo BCP) dentro da secção «Onde estamos?» e que, apesar de já não serem disponibilizadas na referida página, ainda existem. São os casos das operações em Miami, Ilhas Caimão, Angola, Espanha e Londres, que foram referidas pelos entrevistados.

Figura 4.1 – Operações internacionais do Grupo BCP



fonte: [http://www1.bcp.pt/sucursais/resources/mapamundo\\_por.gif](http://www1.bcp.pt/sucursais/resources/mapamundo_por.gif), consulta a 13-08-2003

O elevado grau de cobertura bancária existente em Portugal, a que corresponde a saturação de oferta de serviços bancários, vem ajudar à internacionalização da banca, uma vez que internamente (Portugal) é, cada vez mais, difícil crescer. Desta forma, e no caso do Grupo BCP, a procura de outros países com graus de cobertura inferior e/ou oferta de produtos e serviços menos desenvolvida, abre caminho à internacionalização, aproveitando a experiência de desenvolvimento no mercado interno:

*“Todas as operações do Banco no estrangeiro beneficiam do know-how desenvolvido no âmbito doméstico, através da adopção de práticas comuns e do envolvimento de quadros (...) Concomitantemente, a gestão de recursos humanos nessas geografias rege-se por princípios em tudo similares aos adoptados pelo Banco em Portugal desde 1985.”* (Kluge, Stein e Licht, 2002, p. 111)

Essa gestão a que Kluge, Stein e Licht se referem, está relacionada com a ausência de uma direcção de recursos humanos a nível organizacional, sendo descentralizada. Esta é assumida pelas chefias a todos os níveis da organização, sendo estes os directores de recursos humanos dos colaboradores que supervisionam, embora nas situações de expatriamento envolvam, muitas vezes, a chamada *alta direcção*, que se refere aos administradores do BCP.

#### **Internacionalização**

No domínio da internacionalização, o Millennium bcp tem vindo, nos últimos anos, a focar a sua actividade em áreas de negócio e em mercados geográficos seleccionados, tendo em vista tirar partido das vantagens competitivas nos mercados locais em que opera, tendo como suporte o "know-how" e a experiência do Millennium bcp na distribuição a retalho de produtos e serviços financeiros.

No quadro desta opção estratégica, inserem-se os investimentos nas operações e nos mercados de afinidade, com enfoque na distribuição a retalho de produtos e serviços financeiros, incidindo especialmente nos mercados europeus – Polónia ([Bank Millennium](#)) e Grécia ([NovaBank](#)). No mercado Ibérico, o Millennium bcp e o Banco Sabadell têm vindo, desde 2000, a desenvolver iniciativas conjuntas na área do "e banking" ([millenniumbcp.pt](#))

Paralelamente, o Millennium bcp prossegue o desenvolvimento, de operações em mercados com fortes laços históricos com Portugal – [Banco Internacional de Moçambique](#) (Moçambique) – e em mercados étnicos com forte presença da comunidade portuguesa residente ou luso-descendente, operando sob forma autónoma: BCM (Macau), [Banque BCP](#) (França e Luxemburgo) e [bcpbank](#) (EUA e Canadá).

#### Caixa 4.1 – Internacionalização do Grupo BCP

Fonte: <http://www.millenniumbcp.pt/pubs/pt/grupobcp/quemsomos/internacionalizacao>, verificado em 11-12-2003

### 4.3 Deslocação de quadros

Quanto ao número de expatriados afectos a estas operações, bem como outros tipos de mobilidade existentes, não foi possível obter essas informações, através dos contactos estabelecidos com a Organização. No entanto, pelas informações obtidas, através da rede de contactos pessoais da autora, estabelecida ao longo de 12 anos de expatriamento em dois países diferentes, um deles o país A, recorrendo a contactos informais com expatriados, cônjuges e colegas de expatriados, foi possível verificar que esse número tem aumentado, a par das deslocações frequentes de colaboradores que, não fixando residência nesses países, se deslocam com frequência, por períodos de assistência que vão de alguns dias a largos meses.

Assim, o universo estimado de expatriados do Grupo BCP, ronda os 68, tendo-se registado um aumento durante o período em que decorreu o estudo (2002 a 2003), em função do crescente número de operações a que o Grupo estendeu a sua actuação, bem como um número indefinido em modalidades de destacamento inferiores a um ano, o que coloca este caso, ao nível dos valores médios encontrados nas restantes multinacionais europeias (Price Water House Coopers, 2002).

A organização estudada parece não saber, em determinado ponto do tempo, o número exacto de trabalhadores na modalidade de deslocação frequente, o que se poderá dever ao facto de, tal como se explicou, não existir uma direcção de recursos humanos centralizada. Aliás, estes resultados estão dentro do que outros estudos apontam, em termos de modalidades de mobilidade de trabalhadores e das dificuldades que daí advêm por via da recolha de dados.

*“(...) estes dados não reflectem todos os tipos de tendências em termos de mobilidade de trabalho. Em particular, devido ao processo como são recolhidos, tendem a excluir trabalhadores em destacamentos de curto prazo. O nosso inquérito sobre pessoal expatriado das organizações, sugere que na globalidade tem havido um aumento na mobilidade de trabalho dentro da organização, e a relativa importância de destacamentos virtuais e de curta duração tem aumentado mais significativamente.”* (Price Water House Coopers, 2002, p.11).

Esta modalidade de deslocações frequentes no Grupo pode, nalguns casos, implicar períodos de trabalho semanais ou quinzenais noutros países, com regressos a Portugal ao fim-de-semana, conforme apontado no trabalho de Scullion e Brewster (2002) e

prolongar-se por alguns meses (encontrámos casos de cerca de seis meses e menos, e apenas um caso de cerca de um ano).

A modalidade de deslocação frequente é normalmente utilizada para acompanhar o arranque de projectos e a sua implementação nas seguintes variantes:

- *Novas operações* – a fase inicial que corresponde à criação de condições e infra-estruturas para o arranque das operações, em novos países;
- *Implementação de soluções ou produtos* – implementação de novas tecnologias e soluções, sistemas de informação e novos produtos e serviços para alargar a oferta bancária nessas operações ou para modernizar soluções existentes;
- *Assistência* – sobretudo ao nível da manutenção, actualização e desenvolvimento dos sistemas de informação, função que em alguns casos pode ser feita remotamente, não implicando a deslocação.

#### *Questões levantadas no estudo exploratório*

Algumas das questões que se colocam, estão bem patentes neste excerto de uma das entrevistas exploratórias, realizada no final de 2002 no país B, cujo tema “*O papel da informação na deslocação de quadros*” foi deixado em aberto.

*“A informação nunca é demais. De momento não nos podemos queixar de falta de informação em relação ao projecto. As trocas de informação funcionam basicamente por e-mail. Dentro do âmbito do projecto, temos conhecimento por e-mails que circulam e que dizem respeito à nossa área. Não digo que seja ideal, mas é suficiente para o projecto.”* [EEB\_sd:02]

No âmbito da informação profissional, de carácter operacional, a informação passa a ser mediada com recurso ao correio electrónico, embora, tal como um expatriado refere a seguir, faltem outras componentes, nomeadamente, no que diz respeito ao acesso à informação disponibilizada na intranet e na componente informal a que têm acesso por via da interacção com os colegas.

*“Quando estamos em Portugal há uma componente diferente porque através da intranet nós recebemos informação institucional, portanto do Grupo, que é de divulgação geral que aqui não temos. Não temos acesso a essa informação, para além de termos informação que diz respeito à área em que estamos integrados e*

*aos projectos que essa área tem em mãos. (...) e depois há a informação a que nós temos acesso no corredor que (...) tem que ver com outras questões institucionais.” [EEB\_sd:05]*

Outra das questões que foram colocadas prendia-se com o acesso a hierarquias de topo, fenómeno que era contrastado com a situação existente em Portugal: *“Em Portugal não é frequente termos contacto com pessoas ao nível da direcção geral. Aqui é mais frequente.” [EEB\_hp:03]*

Uma primeira experiência, como era este caso, poderá vir a ter reflexos em disponibilidades futuras dos expatriados. Essas questões podem passar pela clarificação de papéis, o bem-estar dos indivíduos, a correspondência de expectativas profissionais, como por exemplo a progressão profissional, e o receio da ideia contraditória, que colegas que nunca passaram por experiências de expatriamento (a maioria dos colaboradores do BCP) têm de quem é destacado em missões de serviço no exterior:

*“Esta experiência serve, acima de tudo, para servir de guia no futuro em termos de preparação e antecipação das coisas (...). Vindo a ser convidado para sair novamente do país para trabalhar, será a clarificação dos papéis a desempenhar, logo desde início. Acho que isso é fundamental e que será a minha primeira prioridade. A questão que falei do bem-estar, essa será a segunda prioridade. O bem-estar tem que ver com a forma como as coisas correm. (...) Outra das questões tem que ver com as expectativas profissionais que se tem, pelo facto de estares deslocado. (...) O Banco tem que reconhecer o esforço das pessoas e de alguma forma as compensar. Há várias formas... claro que a progressão profissional é uma delas. (...) Há colegas que pensam que estamos aqui a fazer turismo. Claro que só pensa assim quem nunca esteve cá fora, quem nunca sentiu na pele o que é estar fora.” [EEB\_cp:02]*

As motivações para sair, questões idiossincráticas, podem passar por frustração profissional e, através da saída, uma expectativa de evolução na carreira:

*“O que é que leva a aceitar sair? O facto de se estar num local de trabalho onde não se está a ser devidamente aproveitado, onde não nos dão as oportunidades esperadas, onde te sentes frustrado profissionalmente... Aceitar significa mudar de ares, conhecer outras pessoas, outras realidades, outras áreas de negócio. Enfim, tentar de alguma forma evoluir na carreira.” [EEB\_as:08]*

#### 4.4 Infra-estruturas de informação

As infra-estruturas de informação e comunicação existentes, que dão suporte a todo o negócio bancário, são complexas e, embora não seja do âmbito deste estudo aprofundar estas questões, torna-se importante, porquanto determina a forma como os colaboradores do Grupo acedem à informação. Por este motivo, somos forçados a clarificar algumas questões. Assim, de forma a simplificar a sua apresentação recorreu-se à sua descrição ao nível de camadas existentes e interligadas que compõem a base da arquitectura dos sistemas de informação no Grupo, em termos de: *a) comunicações, b) canais, c) sistemas, d) aplicações, e) bases de dados e f) serviços.*

- a) Em termos de *comunicações*, existe uma rede interna que suporta todas as ligações entre as diversas actividades de apoio ao negócio, onde se incluem as ligações para troca externa de informações com entidades nacionais e internacionais do sector bancário e financeiro (e.g. Banco de Portugal, SIBS e rede UNICRE, a nível nacional, e SWIFT, Reuters e Bloomberg, a nível internacional), comunicação entre os diversos colaboradores e transacção de grande volume de dados que chegam pelos diversos *canais* com que comunicam com os clientes. Têm linhas dedicadas (permitem a ligação directa entre dois pontos sem interferências externas), que são utilizadas para ligar todos os pontos internos decorrentes das operações do Grupo em Portugal, bem como as operações no exterior, assegurando a segurança das trocas de dados. Toda a estrutura de negócio existente assenta nas comunicações. Nas operações internacionais, o acesso à informação circunscreve-se aos sistemas centrais, através de linhas dedicadas.
- b) Ao nível dos *canais*, considerada a mais importante para a estratégia do grupo, encontra-se a internet, com serviços *online* desde 1997, primeira operação bancária da internet, em Portugal ([HomeB@nco7](mailto:HomeB@nco7)), através do Banco7, que foi lançado em 1994 como a primeira operação de banca directa por telefone, em Portugal (entretanto extinto). Actualmente, os canais com acesso internet estão no *Managerland*, no *Millenniumbcp* (lançado em 2000, o portal internet para clientes particulares dava pelo nome de *cidadebcp*) e o ActivoBank7. As ATM's (máquinas dispensadoras automáticas) que possibilitam a realização de um vasto número de operações para além de permitirem o levantamento de quantias em dinheiro (transferências bancárias, extractos, pagamento de serviços, etc.) e as POS (*point of sales*) existen-

tes em número cada vez mais elevado de estabelecimentos, permitem a realização de pagamentos a débito ou a crédito – estes dois canais, ATM e POS, são assegurados pela SIBS, que disponibiliza a rede de serviços interbancários e cuja rede de accionistas inclui a quase totalidade dos bancos de retalho existentes, em Portugal. Os canais móveis, em 2001, com o lançamento de serviço bancário, com recurso à plataforma de telefones móveis, através do sistema SMS, e, em 2003, a possibilidade de gerir contas, através de *software* instalável em modelos de telefone móveis com capacidade de acesso à rede. A crescente disponibilização de canais alternativos em detrimento das redes de balcões existentes, os chamados canais tradicionais, baseia-se em estratégias de redução de custos<sup>3</sup>.

- c) Ao nível dos *sistemas*, para processamento da informação que chega dos diversos *canais*, através das linhas de *comunicação*, existem os *Mainframes*, os chamados sistemas de grande porte que armazenam e processam os dados relativos às diversas operações bancárias (v.g. transacções), referidos internamente como *sistemas centrais*, e a rede de microcomputadores que cobre os postos de trabalho existentes para todos os colaboradores do Grupo, referidos, internamente, como *sistemas descentralizados*, servindo de suporte à actividade realizada pelo BCP, bem como ao processo de *workflow* documental e de comunicação entre eles, permitindo também o acesso aos sistemas centrais. A vertente de *outsourcing*, na área de exploração de sistemas e infra-estruturas, tem vindo a registar acréscimo, tal como é exemplo o acordo celebrado entre o Grupo BCP e a IBM, durante o ano de 2003, para a gestão dos sistemas centrais (ver *Dossier de Imprensa* em anexo).
- d) Em termos de *aplicações*, cobrem as especificidades do negócio a que se destinam, consoante se tratem de aplicações para os sistemas centrais (que correm em sistemas *mainframe*) ou aplicações descentralizadas (que correm em microcomputadores). Para o desenvolvimento destas aplicações existem equipas de desenvolvimento interno, bem como o recurso a empresas de desenvolvimento especializado de produtos para a área bancária (v.g. análise financeira).
- e) As *bases de dados*, armazenadas nos sistemas centrais, subdividem-se em duas grandes categorias: as de *apoio ao negócio*, onde se incluem as bases de dados de

---

<sup>3</sup> Visível na política de preços praticada pelo Grupo e num crescente número de outros bancos nacionais, cujas taxas mais reduzidas são para a utilização dos novos canais oferecidos, com custos de comunicações e infra-estruturas suportados, em parte, pelos clientes.

produção que suportam todo o negócio (volume transaccional) e as bases de dados informacionais (de apoio à gestão, onde se inclui a *datawarehouse*, e as bases de dados do *sistema interno de gestão* (sistema de gestão financeira e patrimonial e gestão de recursos). O acesso a estas bases de dados pode ser feito através de aplicações desenvolvidas para os sistemas centrais ou através de interfaces desenvolvidos para acesso através dos sistemas descentralizados.

- f) Os *serviços* incluem toda a área de operação dos sistemas existentes, planeamento e integração de operações, operação e manutenção das infra-estruturas, sistemas e comunicações (com recurso também a entidades externas, como é o caso das linhas dedicadas) e também o chamado *call center* (sistema de atendimento) que, no caso do grupo, tem uma componente virada para os clientes e outra para a parte interna da organização.

Para a disponibilização de informação aos funcionários o Grupo actua a diversos níveis de acordo com canais existentes, criados para fomentar a comunicação e o fluxo de informação:

- Existe *um portal interno*, em Portugal, que permite aos diversos colaboradores espalhados por todo o país receberem informação por via digital sobre a organização a vários níveis: informação geral, informação sobre os projectos a que estão ligados, informação sobre a área a que pertencem, cursos de aprendizagem, Centro de Documentação e Informação – onde a informação se encontra estruturada e categorizada. Para além destas possibilidades, a disponibilização da informação é feita mediante o *perfil de utilizador*, que lhes permite aceder à informação que a organização considera, que para determinado grupo de colaboradores é relevante, bem como a incorporação de outros pacotes de informação considerados necessários para divulgar informação a ser disponibilizada a clientes (e.g. informação sobre produtos).
- O *circuito interno de televisão* (ver Caixa 4.2 – Utilização da Televisão no Grupo BCP), que transmite em canal fechado, por satélite e por cabo, informação sobre o Grupo, e onde se incluem os acontecimentos mais relevantes sobre a actividade do BCP, com uma grelha de programação produzida nos seus próprios estúdios (Relatório de Contas do Grupo BCP, 2002, p. 94). Também é utilizado para a entrega de comunicações, em tempo real (transmissões em directo), pelo Presidente do Grupo (v.g. momentos críticos, tais como a que foi feita aquando da queda abrupta das

acções do Grupo, em 2002), para a realização de teleconferências (a nível nacional e internacional) e também para formação dos seus quadros.

(...) com o objectivo de conseguir comunicar quer aos seus clientes, quer aos colaboradores, de uma forma rápida e eficiente o que acontece no Grupo, foi criada a Millennium TV. Em actividade desde 1996, a Millennium TV assegura, actualmente, um volume de emissões 24 horas por dia, através da produção, realização e emissão de programas diferidos ou directos.

**Canal Clientes** – Vocacionado para informar os clientes do Millennium bcp sobre os produtos e serviços que têm ao seu dispor. (...)

**Canal Colaboradores** – Dirigido aos colaboradores do Millennium bcp, este canal actua como meio privilegiado de comunicação interna. Os principais objectivos do canal são:

- Minimizar as barreiras geográficas, garantindo o acesso à informação em tempo real;
- Actuar como dinamizador comercial;
- Actuar na componente de formação sobre as áreas comportamental e operativa;
- Auxiliar na melhoria da qualidade do serviço prestado ao cliente;
- Facultar a todos os colaboradores das sucursais a reunião diária de equipa;
- Incentivar o diálogo e debate entre colaboradores.

Caixa 4.2 – Utilização da Televisão no Grupo BCP

Fonte: <http://www.millenniumbcp.pt/pubs/pt/grupobcp/bcptv/oquee>, verificada em 08-03-2004

- *Acções de formação*, em Portugal e no estrangeiro. Para além das acções de formação de carácter regular, sempre que necessário para o desempenho de novas funções e/ou domínios, destacamos as acções iniciais de formação, chamada *Formação de Integração*, pela qual todos os funcionários que entram para o Grupo passam, independentemente das funções que vão exercer ou do nível hierárquico que irão ocupar (a partir de 2002, extensiva às operações no exterior). Nessas acções, aproximadamente de duas semanas, são-lhes fornecidas informações gerais sobre todas as actividades existentes no BCP, que incluem módulos apresentados por colaboradores seniores, conhecedores de áreas específicas, pasta com materiais mais aprofundados sobre as diversas actividades, igual para todos, e a apresentação de um interlocutor (internamente é dado o nome de patrono), que será a pessoa a quem o colaborador poderá recorrer para mediar situações que venham a existir na sua actividade, dentro do Grupo e que não tenha sido possível resolver, através das linhas hierárquicas existentes. No relatório e contas de 2002 davam conta da formação por *eLearning* (aprendizagem à distância por via electrónica), ultrapassando

vingte programas diferentes, frequentados por mais de 3.500 colaboradores (de 14.072 existentes, em 2002) a par de outros programas de formação que totalizaram 900 mil horas. Nestes programas estava incluída a formação em línguas estrangeiras (não se especificando quais) “*visando dotar o Grupo de uma competência crítica para acompanhamento do esforço de internacionalização*” (Relatório e Contas do Grupo BCP, 2002, p.91) a par “[d]os primeiros passos no desenvolvimento de um programa de formação em português para estrangeiros” (p.93). De referir também, ainda dentro da formação, a realização de actividades lúdicas, tal como o *Jogo Bancário*, disputado anualmente, “*com a participação de cerca de um terço das equipas afectas a operações do Grupo no estrangeiro*” (Relatório e Contas do Grupo BCP, 2002, p.91).

- *As Revistas Internas* (desde 2002, apenas uma) com o discurso institucional, destinadas a informar o universo dos colaboradores sobre os acontecimentos do Grupo. Desde o ano de 2002, tem vindo a reportar cada vez mais acontecimentos para lá das fronteiras de Portugal. Novos produtos e serviços oferecidos são também divulgados a par de prémios e referências de prestígio sobre a instituição. Dispõem também de uma secção que dá conta das movimentações de pessoal (transferências, admissões e reformas).
- *Reuniões anuais de quadros* que reúnem colaboradores do Grupo acima de determinada categoria, em Portugal e provenientes de diversas operações internacionais do Grupo, bem como colaboradores estrangeiros a exercerem as suas funções nas operações internacionais do Grupo, de acordo com a categoria profissional (quadros técnicos e direcção), em número definido internamente em sistema rotativo. Estas reuniões promovem também contactos inter-culturais.
- *Base de dados dos colaboradores*, referida internamente por XLTi, encontra-se residente no sistema central, à qual os colaboradores têm acesso, em Portugal, através de um interface a partir dos seus terminais que fazem parte do sistema descentralizado (rede de microcomputadores) dentro da rede interna, e que permite visualizar dados de colaboradores existentes no Grupo. Esta base de dados indica o nome, o número de colaborador, a unidade em que se encontra inserido, contacto telefónico e fotografia. Nesta base de dados não estão incluídas referências com acumulado histórico sobre o desenvolvimento dos colaboradores, onde se inclui a ausência de referências a expatriamentos que tenham ocorrido.

O grande crescimento registado pelo Grupo levou à criação de uma empresa de prestação de serviços, que dá apoio a toda a área de infra-estruturas do Grupo, a Servibanca. Esta está localizada no distrito de Lisboa, onde se encontram colaboradores com conhecimentos especializados para dar apoio a toda a parte de infra-estruturas de suporte ao negócio, incluindo uma *Direcção de Desenvolvimento Internacional* (Organigrama do Relatório e Contas de 2002, p.130). As passagens cobertas que ligam os diversos edifícios da Servibanca, com áreas de lazer comuns, são propícias ao intercâmbio informal de informação entre os seus colaboradores. Os espaços de trabalho são abertos, distribuídos por áreas funcionais, e mesmo as zonas fechadas têm normalmente vidro transparente, incluindo salas de reuniões. A arquitectura dos edifícios contempla a utilização de painéis de vidro e estruturas metálicas, sendo visível a presença dos seus habitantes, os colaboradores do Grupo BCP. É nesta infra-estrutura que se encontram as unidades que dão apoio internacional ao nível dos sistemas de informação e é também aqui que se encontra concentrado o maior número de pessoas com experiência internacional de expatriamento (dados recolhidos por via informal, através do contacto com expatriados).

#### **4.5 Realinhamentos estratégicos**

Apesar de nos últimos anos o Grupo BCP ter vindo a fazer realinhamentos por via da dinâmica do próprio negócio bancário e dos mercados financeiros, característicos de quem opera neste sector de actividade, e cujas acções mais visíveis tiveram lugar com a aquisição do *Atlântico*, em 1995, e com a Integração do *Banco Mello* e do *Banco Pinto e Sotto Mayor*, em 2000, tiveram lugar acontecimentos importantes ao nível da unificação das marcas com que vinham operando no mercado interno (BCP, NovaRede, Atlântico e SottoMayor), no final de 2002 e no final de 2003.

Assim, e numa primeira fase (final de 2002), o reforço da imagem institucional, foi levada a cabo através de uma estratégia de «chapéu», ou seja “*assumindo claramente o grau de relação de parentesco que existe entre as marcas*” (porta-voz do Grupo BCP, em declarações ao Jornal Expresso, 23 de Novembro de 2002), em que, associado ao nome de cada uma das marcas comerciais, *BCP*, *NovaRede*, *Atlântico* e *SottoMayor*, mantendo o logo original e o nome de cada uma das marcas, se passa a juntar, no final do seu logotipo, a palavra «bcp» sobre uma barra colorida, de diferentes cores para cada marca. O mesmo porta-voz explicava que se tratava do “*último passo lógico de*

*um processo de reorganização dos negócios resultantes de uma dinâmica de crescimento” (Jornal Expresso, 23 de Novembro de 2002).*

A par da unificação e consolidação no mercado interno, na estratégia de expansão internacional (ver 4.2 - Internacionalização do BCP) continuaram a operar sobre marcas próprias e diferenciadas (última verificação, através da informação disponibilizada nas páginas oficiais dessas operações, via internet, a 25-04-2004). Em 2003, com o início de duas novas operações, uma na Suíça, a operar com a marca BCP (*Banque Privée BCP*), e outra na Turquia, com marca própria e sem a remissão para a marca BCP, sob o nome *Bank Europa*. Esta última, não consta do Organigrama do Grupo de 2004 (Figura 4.2 – *Organigrama do Grupo BCP em 2004*) o que poderá ser justificado por esta ser considerada uma extensão da operação na Grécia, através do *NovaBank* (Relatório do Conselho de Administração do BCP, relativo ao 1º semestre, de 2003, p.7).

Na segunda fase, 4º trimestre de 2003, dá-se a total unificação das marcas, ao nível do mercado interno (Portugal), passando o Grupo BCP a operar sob o nome de *Millennium bcp*. Sobre esta unificação o Presidente do Grupo BCP explicitava que a introdução da marca única representa “*a conclusão do ciclo de integração de estruturas societárias e a incorporação das diferentes marcas numa única designação unitária. (...) amplia a dimensão que a marca BCP lhe conferia e enriquece a imagem que projecta para o exterior*”, destacando, no plano internacional, as actividades da operação na Grécia e a consolidação das operações na Polónia (Síntese de Actividades 2003, pp. 3-4).

A afinidade existente, entra a marca da operação na Polónia (Millennium) com a nova marca introduzida em Portugal, *Bank Millennium* (ver Figura 4.2 – *Organigrama do Grupo BCP em 2004*), poderá ser indicativo de uma estratégia de unificação, em termos de exposição nos mercados internacionais, embora a extensão da marca «*Millennium bcp*» não tenha sido, ainda, estendida às operações que o Grupo tem no exterior.

*“Internacionalização é fundamental num mercado de 10 milhões. A internacionalização assume por isso um papel fundamental na estratégia do BCP «porque somos um país pequeno». E «porque num mercado de 10 milhões de habitantes, é muito difícil que uma entidade consiga ganhar autonomia», o BCP decidiu passar agora por «uma operação de grande sacrifício para desenvolver operações na Polónia e na Grécia», adiantou. (...) O objectivo é assim «sermos uma entidade multi-doméstica», adiantou Jardim Gonçalves, que pre-*

*fere este termo ao de multinacional.”* (ver Anexo Dossier de Imprensa: 17-12-2003, Canal de Negócios online, Oliveira, S.)

A par da afinidade com o nome da operação na Polónia, o Conselho de Administração do Grupo BCP conta, actualmente, entre os seus administradores, com um natural da Polónia, oriundo do *Bank Millennium*, nomeado Administrador do Conselho de Administração, do Banco Comercial Português, em Fevereiro de 2003.

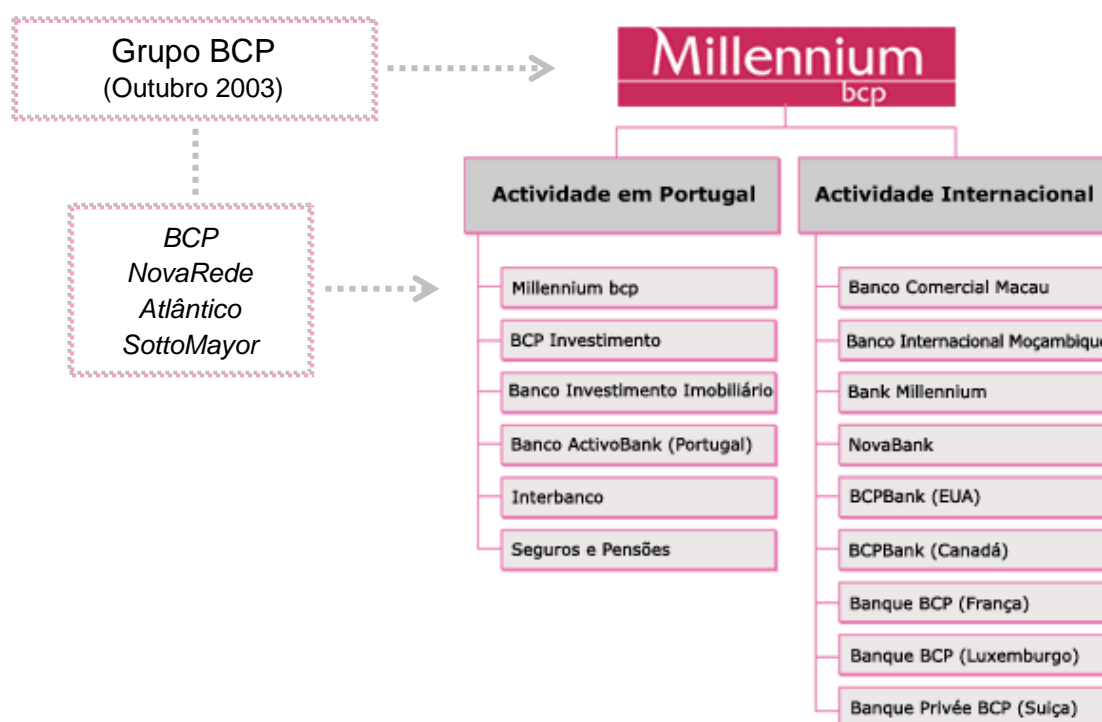


Figura 4.2 – Organograma do Grupo BCP em 2004

Adaptado de <http://www.millenniumbcp.pt/pubs/pt/grupobcp/quemsomos/organigrama>, verificado em 14-01-2004

O Presidente do Grupo, quando questionado sobre se a marca única se iria estender a todas as operações do Grupo no exterior (Visão, 30-10-2003), respondeu, que essa transição teria que ser feita de acordo com as conveniências do mercado, ilustrando com o caso da operação na Grécia, que devido à fase de desenvolvimento em que se encontra, poderia confundir o mercado local (notoriedade, através da marca). Nas suas palavras: “A marca também é definida pensando nas operações fora de Portugal. Tem um apelo perfeitamente claro na Polónia. Na Grécia, a marca NovaBank não será alterada porque estamos no momento de lançamento.” (Diário Económico, 24-10-2003).

A escolha que recaiu sobre a palavra «Millennium», para a refundação do Grupo BCP, parece ter origem nas preocupações de imagem em contextos culturais e linguísticos diversificados, conforme a revista interna de colaboradores do Grupo (Novembro de 2003). Segundo esta mesma fonte, o novo logótipo teria sido testado e era esperado que a sua introdução aumentasse a liderança no mercado, através do aumento dos índices de recordação espontânea no consumidor. Esse índice, a avaliar pelos resultados divulgados, num jornal económico (ver Anexo – Dossier de Imprensa: Diário Económico, *Millennium bcp foi a marca mais recordada em Janeiro*), veio a confirmar a expectativa, colocando o Grupo em primeiro lugar, no índice de recordação espontânea, em Janeiro de 2004.

A nível interno, junto dos cerca de 14.000 colaboradores do Grupo BCP, em Portugal, não existem ainda elementos disponíveis sobre a unificação das diferentes marcas, o que, aliás não será de estranhar, dada a introdução ser ainda muito recente e não ter ainda permitido a sua apropriação com reflexos na cultura organizacional.

## **5 Apresentação e discussão dos resultados**

Os casos embebidos, referidos no capítulo 3 (Metodologia), são designados por Países A, B e C. Correspondem às 3 subunidades de análise do presente caso de estudo, não sendo nunca referidos os nomes dos países, afim de garantir o anonimato das fontes. A caracterização de cada país é feita nas secções 5.1, 5.2 e 5.3, respectivamente. Foi claramente assumido, desde o início da investigação, que os países não seriam mencionados, uma vez que o número de expatriados existentes é reduzido, o que permitiria a rápida identificação dos mesmos. Contudo, a caracterização de cada país é feita a partir de dados disponibilizados por fonte internacionalmente reconhecida, a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), e completada pelas observações de campo efectuadas, durante a deslocação aos três países.

A descrição dos casos embebidos serve para ilustrar o caso no seu todo, permitindo uma análise mais extensa, adicionando riqueza ao estudo de caso (Yin, 1994, p.44). A escolha destas três subunidades de análise, dada a multiplicidade de operações do Grupo a nível internacional, baseou-se no acompanhamento da actividade do Grupo (Relatório e Contas de 2000, 2001 e 2002) monitorização da imprensa; e entrevistas exploratórias, tendo sido detectado que os países A, B e C, representavam «casos politicamente importantes» (Patton, 1990, pp. 180-181), no âmbito do caso estudado, tal como foi descrito com maior detalhe no capítulo 3.

Cada caso embebido será assim apresentado e discutido individualmente, de forma semelhante ao que acontece nos «estudos de caso múltiplos», embora não com a complexidade e aprofundamento exigido para tais situações (Yin, 1994). Pretende-se assim, identificar as particularidades que advêm de cada um dos países (A, B e C) e mais facilmente compreender as necessidades que ocorrem, face às variáveis geográficas, culturais, linguísticas e económicas, que caracterizam o contexto em que os expatriados se encontram.

Esta questão relativa à compreensão do contexto vem claramente enunciada em diversos trabalhos (e.g. André, Correia e Vicente, 2000; Scullion e Brewster, 2002), como forma de antecipar questões, face a determinado local de expatriamento:

*“A detalhada compreensão do contexto em que ocorrem os ajustamentos é vista como sendo importante para determinar quais as variáveis que são mais prováveis de causar problemas.”* (Scullion e Brewster, 2002, p.357)

Para uma perspectiva geral sobre algumas das questões, o quadro que se apresenta a seguir (Quadro 5.1) sistematiza algumas dessas diferenças logo à partida, através de indicadores recolhidos junto da OCDE. Foi escolhida esta organização pelo facto de os três países (A, B e C) a par de Portugal, fazerem parte dela. Os indicadores são apresentados em relação a Portugal, tendo para o efeito sido convertidos, tomando como unidade o valor apresentado para Portugal (arredondado às décimas), excepto para os indicadores em percentagem.

Quadro 5.1 – Indicadores dos Países A, B e C em relação a Portugal

<b>Portugal</b>	<b>País A</b>	<b>País B</b>	<b>País C</b>
<i>Área total:</i> 92 milhares de Km <sup>2</sup>	3,4	1,4	0,4
<i>População:</i> 10.305 milhares	3,7	1,0	0,7
<i>População Estrangeira:</i> 2,2% da Pop. Total	0,1	--	19,7
<i>Gastos com saúde:</i> 9,2% do PIB	6,3	9,4	10,9
<i>Despesa em saúde per capita:</i> 1.613 USD	0,4	0,9	2,0

Na primeira linha pode verificar-se que o País A é cerca de 3 vezes superior a Portugal e que o País C tem cerca de metade do tamanho do nosso país. Em termos de população, também se pode verificar uma proporção semelhante à da verificada em termos de área. Quanto à população residente estrangeira, podemos constatar que a do País A é muito inferior à que existe em Portugal (2,2%) e que a percentagem de população estrangeira a residir no País C é muito superior (19,7%). Mas tal como já foi dito atrás, estes indicadores serão utilizados para a caracterização de cada um dos países, para assim compreender algumas variáveis introduzidas por cada um destes destinos.

Tal como foi referido atrás (3.4 - Instrumentos para recolha de dados), os dados foram recolhidos, através de questionários e entrevistas a expatriados deslocados, nos países escolhidos, observações de campo, elementos adicionais encontrados nas publicações internas do Grupo BCP, bem como de outras publicações existentes, sempre que ajudassem a clarificar a sua compreensão. A monitorização da actividade do Grupo resultou na elaboração de um dossier de imprensa que é referenciado, sempre que se torne necessário recorrer a informação não disponibilizada nas publicações internas da organização ou com restrições na sua divulgação.

### *Universo de expatriados*

Face ao número de expatriados existentes, para a totalidade das operações do Grupo BCP, cerca de 68 (ver 4.3), metade destes encontram-se afectos às operações que decorrem nos 3 países que fazem parte deste estudo. Dos 34 expatriados deslocados nestes países (A, B e C), 20 contribuíram para este trabalho, conforme apresentado no Quadro 5.2. Este quadro sintetiza os dados recolhidos nos três países com a indicação do número de questionários totalmente preenchidos, por país, e, dos que preencheram os questionários, a indicação do número de expatriados que foram entrevistados.

Quadro 5.2 – Resumo dos contactos nos países A, B e C

Operações no País:	Expatriados existentes	Questionários preenchidos	Entrevistas realizadas
A	19	8	7
B	3	3	1
C	11	9	7
Total	34	20	15

As respostas obtidas por correio electrónico foram superiores às obtidas através de correio postal. Por carta só se obteve uma resposta, podendo reforçar a linha do trabalho realizado por Schonlau, Fricker e Elliott (2001), quanto à facilidade de resposta de questionários concebidos electronicamente face aos mesmos concebidos para papel e lápis. Convém no entanto relacionar este facto com a cultura organizacional existente,

quanto à existência de uma prática generalizada do correio electrónico no desenvolvimento da actividade e enquanto parte integrante da política de comunicação existente.

A maior participação relativa dos expatriados, encontrada no país C, pode dever-se ao facto de todos os expatriados estarem a trabalhar num mesmo local, em espaço aberto, o que favoreceu a exposição da entrevistadora. Também, devido à proibição de fumar no espaço comum, a existência de uma sala destinada a fumadores contribuiu para mais interações devido à curiosidade suscitada pela temática e pelo efeito de *boomerang* provocado pela receptividade das pessoas que já tinham sido entrevistadas. Nos restantes 2 países (A e B) não existiu esta possibilidade de exposição, já que os expatriados se encontravam dispersos por gabinetes, distribuídos por diferentes andares e, no caso do país B, por diversas localizações geográficas, afastadas diversos quilómetros na malha urbana.

Acrescem ao quadro anterior, os questionários respondidos por 6 colaboradores com o ciclo completo de expatriamento (ver Figura 2.2 – Curva-W: ciclo completo de expatriamento). Através dos questionários foi verificado que um dos colaboradores tinha estado no País A, outro no País B e 4 colaboradores que passaram por 3 países diferentes, onde decorrem outras operações do Grupo. Dos que responderam ao questionário, aceitaram o pedido para realização de entrevistas 4 colaboradores: um que tinha estado no País B, e 3 que tinham passado por dois Países diferentes. No caso do país C, e uma vez que o início das operações é ainda muito recente, não existem ainda expatriados com o ciclo completo de expatriamento.

Cada país servirá para ilustrar o caso BCP, não constituindo o País, em si mesmo, um caso isolado [ver 3.2 Estudo de caso – Grupo BCP]. Afim de permitir a sistematização na apresentação dos casos embebidos (Países A, B e C), na sequência das questões que foram enunciadas, através da revisão da literatura [capítulo 2. Estudo e síntese da literatura relevante], serão apresentados os dados quanto: a) ao *tipo de operação*, b) ao *País*, c) sobre os *expatriados*, d) acesso às *infra-estruturas* e e) *necessidades de informação detectadas*.

- a. O *tipo de operação* é relevante pois determina, logo à partida, uma série de condições que podem ter implicações nas necessidades sentidas pelos expatriados, bem como no tipo de infra-estruturas utilizadas, face ao tipo de operação.

- b. O *País* em que decorrem as operações releva, porquanto passa a ser o novo meio ambiente em que o expatriado se encontra e que despoleta necessidades de informação. Dado que os três países em análise, bem como Portugal, fazem parte da OCDE, optámos pela apresentação dos dados recolhidos por esta organização para evidenciar algumas das suas características, face ao contexto de origem (Portugal), evitando assim diferentes critérios utilizados por diferentes organismos. A estes indicadores serão acrescidas as notas de campo e as observações da investigadora.
- c. Caracterização dos *expatriados* que se encontram em cada uma das operações e que podem determinar o tipo de necessidades sentidas. Estes elementos ajudam também a caracterizar a amostra e a explicitar a diversidade de situações existente. A maioria dos dados apresentados neste ponto provém dos questionários que foram administrados e, em alguns casos, na informação complementar registada durante a entrevista.
- d. Acesso às *infra-estruturas*, em Portugal, enquanto suporte aos fluxos de informação, durante a deslocação dos expatriados. A apresentação e discussão serão feitas com base nos registos de observação, em cada um dos países, pela informação disponibilizada nas publicações internas e pela informação recolhida nos questionários e entrevistas.
- e. As *necessidades de informação detectadas* nos expatriados, em cada um dos países, tendo em vista que se trata de uma transição temporária, que pressupõe o seu regresso a Portugal. Os dados desta secção provém dos questionários e das entrevistas administradas aos expatriados. Os elementos apresentados nas secções anteriores, poderão ser evocados sempre que permitam explicar determinada necessidade.

Depois da discussão individual de cada um dos países, serão apresentados os dados, numa visão global do estudo de caso (5.4 - Da mobilidade de quadros à mobilidade dos recursos de informação), onde são discutidas as particularidades de cada contexto e as regularidades encontradas. É apresentada uma leitura global das *necessidades de informação e barreiras no acesso à informação* pelos expatriados do Grupo BCP, apresentada uma *proposta de tipologia de informação* para contemplar as necessidades

de informação que emergiram do estudo, avançada e explicada a mais valia que pode representar a *incorporação de informação no sistema organizacional*, a partir das experiências dos expatriados, em cada um dos contextos.

Quadro 5.3 – Domínio linguístico dos expatriados, nos Países A, B e C

Domínio Linguístico	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	B9	B10	B11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20
Português: falado	B	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB
Português: lido	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB
Português: escrito	B	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	B	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB
Língua local: falado	F	F	N	N	F	F	F	B	F	F	F	B	F	B	MB	MB	B	MB	MB	B
Língua local: lido	F	F	N	N	F	F	F	B	F	F	F	B	B	B	MB	MB	B	MB	MB	B
Língua local: escrito	N	F	N	N	F	N	F	F	N	F	F	B	F	F	B	MB	B	MB	B	F
Inglês: falado	B	MB	B	B	B	MB	B	MB	MB	B	MB	MB	B	B	MB	MB	B	MB	MB	MB
Inglês: lido	B	MB	B	B	B	MB	MB	MB	MB	B	MB	MB	B	B	MB	MB	B	MB	MB	MB
Inglês: escrito	B	MB	F	B	B	MB	B	MB	B	B	MB	B	B	B	MB	MB	B	MB	B	MB
Francês: falado	B	-	-	-	B	-	B	MB	B	B	-	B	F	B	MB	MB	B	MB	MB	B
Francês: lido	B	-	-	-	B	-	B	MB	MB	B	-	B	B	B	MB	MB	B	MB	MB	B
Francês: escrito	F	-	-	-	B	-	B	MB	B	B	-	B	F	F	B	MB	B	MB	B	F
Outra: falado	-	-	-	-	-	-	B	-	-	-	MB	MB	B	MB	-	-	-	B	-	F
Outra: lido	-	-	-	-	-	-	B	-	-	-	MB	MB	B	MB	-	-	-	B	-	F
Outra: escrito	-	-	-	-	-	-	B	-	-	-	MB	MB	F	MB	-	-	-	B	-	N

Legenda: MB – Muito Bom; B – Bom; F – Fraco; N – Nada

## 5.1 País A

### 5.1.1 Tipo de operação

Trata-se de uma *joint-venture* entre o Grupo BCP e parceiros locais do país A, na qual o Grupo detém a maioria do capital. O Conselho de Administração desta operação, na altura da recolha de dados, era preenchido por 3 expatriados do Grupo e 4 locais do País A. O clima económico existente, à altura da criação desta operação, foi semelhante ao que ocorreu com a abertura do sistema financeiro, em Portugal, permitindo a entrada de investidores estrangeiros. O facto de, na altura, já existir no horizonte a possibilidade de entrada deste país na União Europeia, também poderá ter constituído atractivo adicional.

Apesar de as trocas comerciais, entre os dois países, terem aumentado nos últimos anos, estas ainda não se reflectiram, por exemplo, nas ligações aéreas existentes entre os dois países e que, apesar de estarem no mesmo continente, obrigam à perda de um dia de viagem entre as duas capitais, devido à falta de ligações directas. A comunidade portuguesa local é pouco expressiva. Em meados de 2000, existiam menos de 100 pessoas registadas no Consulado Português daquele país.

Apesar de um dos pilares, chave da estratégia de internacionalização do Grupo, ser desenvolvido em “*mercados de afinidade, reconhecidas as relações históricas de Portugal com esses países, a comunhão de língua e cultura, a existência de ligações empresariais fortes*” (Síntese de Actividades do BCP, 1999, p.10), neste país não se colocam estes pressupostos, dado tratar-se de uma cultura distante da cultura portuguesa e de uma língua muito diferente, não só do ponto de vista fonético, como gráfico também (o alfabeto é semelhante, mas com algumas diferenças). Em termos de afinidades e de relações históricas com Portugal, no início das operações, também não era um pressuposto relevante e as trocas comerciais eram quase inexistentes. No início das operações, existiam cerca de 5 empresas de capital Português a operarem naquele mercado.

Esta operação insere-se antes numa visão, onde “*as perspectivas de incremento dos fluxos comerciais e de investimento e a observação de sistemas financeiros tipicamente pouco desenvolvidos*” (Síntese de Actividades do BCP, 1999, p.10) foram conside-

rados como factores propícios à criação de oportunidades de negócio e obtenção de bons resultados.

O Grupo BCP, aproveitando os seus conhecimentos ao nível da segmentação de mercados em que foi pioneiro em Portugal, expandiu a sua actividade internacional para este mercado, que se encontrava pouco desenvolvido, quando comparado com o mercado português. O *saber-fazer* bancário parece ser determinante para a operação, tal como refere um dos primeiros expatriados mobilizado para este país:

*“Era iniciar um processo de raiz. Não sabia exactamente o que é que ia acontecer. Requeria autorizações das entidades oficiais do país e podia, ao fim de 3 meses, não dar em nada. Funcionou, [a operação] foi autorizada a funcionar e depois iniciou as suas operações. (...) os meus problemas profissionais tiveram muito a ver com o início do processo, o início da operação [no país A]. (...) Naturalmente, sempre que quero fazer alguma alteração consulto, porque sei que em Portugal, relativamente a esta operação, há know-how específico.”*  
[EPA\_oq:1]

Os primeiros expatriados enviados para o País A são responsáveis pela concepção de um novo banco, com características idênticas às que foram criadas em Portugal, embora num quadro legal, normativo e processual, cultural e linguístico diferente do português.

Comparativamente ao número de funcionários totais existentes nesta operação do Grupo, os expatriados são minoritários (inferior a 1%), situação idêntica à que viemos a encontrar no País B. A quase totalidade destes, ocupavam cargos de direcção e gestão, com uma excepção que se tratava do exercício de funções técnicas. Houve já várias gerações de expatriados neste país, desde o início das operações (dois colaboradores contactados noutros locais, tinham estado expatriados neste país). Existem, a par com expatriados recém-chegados, expatriados da primeira geração. Na altura da recolha de campo contactámos três expatriados que se preparavam para regressar a Portugal e, embora em vésperas de regressarem, ainda não sabiam em que unidades iam ser integrados, nem em que condições tal se verificaria.

### 5.1.2 *Dados sobre o País*

O mercado bancário existente no País A, encontra-se repartido pela banca nacional e por diversos actores da praça financeira mundial, onde se destacam grandes grupos financeiros de países fronteiriços, cujos laços históricos têm mais peso, ainda que, nalguns casos, este peso seja negativo, em parte pelas invasões constantes a que, ao longo dos anos, estiveram sujeitos e também, mais recente, pelas marcas deixadas pela II Guerra Mundial.

Em termos demográficos, o País A, considerando a sua área e população, é cerca de quatro vezes maior que Portugal. A população estrangeira aí residente representa cerca de 0,1% da população total, segundo fontes estatísticas de 2003 da OCDE, que também dá conta, para o mesmo ano, que o PIB (Produto Interno Bruto) *per capita* é menos de metade do registado em Portugal, apesar de, em termos de paridade do poder de compra, ser mais de duas vezes superior ao existente em Portugal.

De entre a população daquele país há quem fale mais do que uma língua, mas o inglês não está entre a segunda língua mais falada, apesar de ser esperado que as camadas mais jovens comecem a fazer subir esse número. A título de exemplo, enquanto decorreu o trabalho de campo, apenas no hotel, pertencente a uma cadeia internacional, foi possível a comunicação em inglês. Nos restantes locais, que incluíram a utilização de transportes públicos, correios, telecomunicações, comércio, restauração e cultura, foi necessário utilizar a língua local para satisfazer o pretendido.

Os guias (livros e brochuras de bolso) para estrangeiros, existentes em pontos turísticos, hotéis e no aeroporto, constituíram um suporte importante no acesso às infraestruturas existentes, identificando, em muitos casos, a respectiva tradução para a língua local que, por sua vez, permitiu a identificação da localização e comunicação mínima necessária para obter informações de vários tipos (contactos telefónicos, pedidos de orientação geográfica na malha urbana, compra de artigos, encomendar comida num restaurante a partir de listas, nalguns casos, em língua local, expedir correio, etc.)<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Note-se, que a autora já tinha vivido neste país, conhecendo os rudimentos da língua e o léxico necessário à satisfação das necessidades de consumo essenciais, localização de alguns locais de comércio e restauração e os nomes das principais zonas da cidade e principais ruas e avenidas, na língua local.

As condições climatéricas existentes, com amplitudes térmicas, médias, que variam entre os -25°C e os 25°C, têm implicações na organização social deste país onde, a título de exemplo, um grande número de actividades lúdicas decorre em espaços não visíveis do exterior e que, durante o Inverno, são os centros de distração e convívio dos locais. Outras questões que se colocam, devido ao clima existente, prendem-se com o vestuário e calçado, a condução e, cruzando com as questões linguísticas, a necessidade de descodificar letreiros para situar as actividades de comércio, indústria, serviços e lazer existentes, uma vez que a arquitectura existente não permite visualizar o interior dos edifícios.

### 5.1.3 *Dados sobre os expatriados*

Devido a tratar-se de uma operação de retalho (na altura em que decorreu a recolha de dados, estavam em fase de extensão da sua oferta para outros produtos), esta *joint-venture* do Grupo BCP, neste país, tinha uma rede de balcões que cobria as principais cidades e continuava a crescer. Toda a logística de apoio à actividade se encontrava concentrada na capital do País A.

A totalidade dos quadros expatriados do Grupo, neste país, desempenha funções na cidade capital. Dos expatriados contactados, dois já tinham estado expatriados noutros países e um não era natural de Portugal e tinha vivido por largos anos (mais de 10) noutro país.

Na altura em que decorreu o trabalho de campo (Setembro de 2003), os expatriados encontravam-se dispersos pela malha urbana da capital, quer no exercício das suas funções (com 4 localizações diferentes separadas por vários quilómetros entre elas), quer em termos de localização da residência (alguns residentes em localidades periféricas, afastadas mais de 20 quilómetros da capital). Todos os inquiridos utilizavam normalmente o seu carro para essas deslocações.

Dos expatriados que responderam ao questionário,  $\frac{3}{4}$  são casados. Dos casados, todos têm filhos. As escolas frequentadas pelos filhos, destinadas à comunidade de expatriados de diversos países, utilizam a língua veicular inglesa, dado não existirem escolas portuguesas nesse país. As propinas para a frequência dessas escolas fazem parte do pacote de benefícios destes expatriados, tal como se veio a registar nos Países B e C.

A antecedência com que os indivíduos foram informados sobre a data em que iriam iniciar as operações, ou seja, o tempo que mediou entre terem conhecimento da deslocação para o País A e a efectiva chegada ao país, não foi igual para todos. Os expatriados que foram avisados com menos tempo de antecedência (1 semana), correspondem à geração mais antiga de entre os existentes nesta operação. Assim, metade fora avisada com 1 mês, ou menos, de antecedência e a outra metade com 2 meses, ou mais, de antecedência.

Todos os expatriados deste país que responderam ao questionário, indicaram que a candidatura não tinha sido de sua iniciativa, mas feita por convite de entre os colaboradores existentes no Grupo. A duração inicial prevista para este destacamento situava-se nos 3 anos com excepção de dois casos em que a duração inicial previa cerca de 6 meses, tendo a estadia sido prolongada em mais de 4 anos.

*“A Ideia que eu tinha em Portugal era completamente oposta à realidade que encontramos aqui.” [JAA\_oc:2]*

Nenhum dos indivíduos contactados (8) tinha recebido formação linguística ou preparação cultural prévia, dificultando a interpretação do que os rodeava – nível profissional e individual – constituindo uma barreira incapacitante no acesso à informação. Mesmo, após a permanência no país, apenas 1, de 8, dos inquiridos indicava que o seu domínio falado e lido era «Bom» [ver Quadro 5.3 – Domínio linguístico dos expatriados, nos Países A, B e C]. Para além da linguagem verbal, e dado que a nossa comunicação é essencialmente não verbal, a incapacidade de estabelecer contacto, através de pistas corporais é reduzida, chegando nalguns casos a ser entendida como total:

*“ (...) no princípio, não apanhava nenhuma letra, nenhuma palavra. São culturas completamente diferentes. Aqui [no país A], a linguagem gestual é o que torna mais difícil para nós comunicar com eles. Mesmo que eu queira dizer que é feio ou bonito qualquer coisa, senão souber exactamente a palavra, não consigo pela expressão. Aqui, é uma barreira adicional, claramente. Toda esta linguagem corporal, aqui para eles não existe.” [EPA\_oc:1]*

#### 5.1.4 Acesso às infra-estruturas em Portugal

À semelhança do que existe em Portugal, as infra-estruturas locais, neste país, dão suporte a todo o negócio bancário, constituindo, em si mesma, uma operação autónoma

ma. A concepção, implementação e manutenção, até à presente data, é liderada pelo Grupo BCP. O cargo de director de Sistemas de Informação, desde o início das operações no País A, é ocupado por expatriados do Grupo, sendo a restante equipa constituída por elementos locais. Até à data já passaram por este lugar 4 expatriados diferentes, 2 dos quais com experiências de expatriamento anteriores, em cargos idênticos, em diferentes períodos temporais, noutra país em que o Grupo continua a ter presença.

Das várias camadas que descrevemos sobre a base da arquitectura dos sistemas de informação do Grupo (ver 4.4 - Infra-estruturas), que permitem o acesso à informação existente em Portugal, podendo determinar a forma como os colaboradores do Grupo acedem à informação, têm especial importância as *comunicações*, uma vez que estão ligados por linhas dedicadas, embora todos tenham acesso à internet (as pessoas contactadas, excepto duas, tinham também acesso em suas casas), o que só lhes permite aceder aos *sistemas centrais*, mas não aos *sistemas descentralizados*, onde se encontra o Portal interno do Grupo. Esta restrição no acesso acaba por condicionar as aplicações e as bases de dados a que têm acesso, conforme explicado em 4.4 - *Infra-estruturas de informação*.

Quando analisámos os dados recolhidos por questionário (*Questionários enviados Países A, B e C*, Secção I, Questão 9.) verificámos que 3 dos expatriados tinham respondido que tinham acesso à intranet do Grupo BCP, 6 tinham acesso à lista com contactos de funcionários e 2 tinham acesso à biblioteca/centro de documentação do Grupo (situação que veio a encontrar-se em alguns expatriados dos Países B e C). Estes dados pareciam invalidar o tipo de arquitectura existente e descrita no ponto 4.4, no entanto, a resposta veio a ser encontrada durante a recolha de campo, juntamente com as entrevistas realizadas aos expatriados com o ciclo completo, quando se aprofundou a questão:

*“Como eu estava a dizer, a questão é como é que eu contacto os funcionários da organização? Eu aqui [no País A] não tenho acesso à intranet da organização. Tenho acesso a uma caixa de memo, uma espécie de caixa de distribuição.” [EPA\_In:P1]*

Mais tarde, já na fase de redacção, voltámos a contactar um colaborador do Grupo, em Portugal, sobre o tipo de acessos existentes e fomos informados que, regra geral, os colaboradores fora de Portugal, não tinham acesso à rede interna do Grupo, onde se encontra a intranet. No entanto, para quem tiver conhecimentos técnicos aprofundados

sobre os *sistemas centrais* e acesso às linhas dedicadas existentes, poderá aceder aos dados constantes nas bases de dados aí armazenadas, embora não com a interface amigável disponibilizada no Portal do Grupo e sem algumas das suas componentes (v.g. na consulta à base de dados de colaboradores não visualiza a fotografia). Pontualmente, por via das funções desempenhadas e pela hierarquia ocupada no Grupo, poderão ser disponibilizados outros tipos de acesso, embora não seja prática corrente.

A comunicação e o fluxo de informação estabelecidos com a sede em Portugal, a partir deste país (à semelhança do que se verificou nos outros dois Países), são condicionados pelo tipo de funções exercidas e pela iniciativa dos expatriados.

A maioria dos expatriados referiu que a rede de contactos era prioritária para a resolução de questões profissionais. Mais de metade referiu que lhes chega pouca informação sobre o que se está a passar na unidade organizacional a que pertenciam. Metade discordou que a percepção que têm da organização melhorou, desde que se encontram naquele País (¼ optou por escolher o ponto neutro).

O telefone, o correio electrónico e as deslocações a Portugal, foram assinaladas, no decurso das entrevistas, como os *media* mais utilizados para se colocarem a par do que se está a passar com a organização. Todos os expatriados têm acesso à internet e acesso à TV por cabo/satélite, tendo sido indicado que esta é uma das formas de se porem a par do que se passa em Portugal.

#### 5.1.5 *Necessidades de informação detectadas neste País*

Nenhum dos expatriados tinha recebido formação cultural ou linguística prévia à partida. Quando colocados perante a afirmação “*A língua local não é uma barreira à comunicação*” (tabela da secção III do questionário, afirmação a.), todos, com excepção do único expatriado que veio a aprender a língua local, responderam que discordavam ou discordavam totalmente. O que levava a que todos eles utilizassem a língua inglesa para comunicar com os colegas de trabalho locais (tabela da secção I do questionário, afirmação m.), decorridos mais de dois sobre a chegada a este território de todos os expatriados, com excepção de um recém-chegado e de um dos indivíduos que já se tinha referido e que consta do *Quadro 5.3 – Domínio linguístico dos expatriados, nos Países A, B e C*. Durante a entrevista com esse expatriado, as interacções que tiveram lugar com colegas locais, foram realizadas na língua do País A. Existiam também

jornais locais na mesa de apoio do gabinete e documentos com anotações manuscritas, na língua local.

Apesar do reduzido período de tempo que antecedeu a deslocação (entre duas semanas a três meses) e que pode constituir o motivo para a não formação prévia dos expatriados, existem necessidades de informação básicas sobre o país de destino que podem ser supridas e constituir um primeiro contacto com a realidade do país. Um dos expatriados, na sequência da constatação do tipo de necessidades que tinha sentido, chegou mesmo a propor uma forma de, futuros expatriados, não terem de passar pela mesma experiência que ele:

*“Podia haver um kit de expatriado com informação relevante, das várias áreas e dos vários domínios inclusive no âmbito da cultura, actividades... podíamos tirar partido, inclusivamente, das experiências das outras pessoas para tomar conhecimento com a realidade do país para onde se vai.”* [PBA\_oc:P2]

Ou seja, a incorporação de informação no sistema organizacional, de experiências prévias de outros expatriados, permitiria uma primeira introdução à realidade do país e um primeiro conjunto de informações recorrentes (reutilização de informação, com base em necessidades prévias detectadas).

Num primeiro momento, as necessidades de informação parecem estar centradas com o desempenho profissional. Apesar de ser um assunto sensível, partilharam que havia falta de informação clara sobre as condições profissionais que iriam ter durante a deslocação: *“[N]ão fazia a mínima ideia em que condições é que vinha para cá [país A] trabalhar. Nem em termos salariais, nem em termos de condições”* [EPA\_des:P1]

A primeira geração de expatriados que veio para este país, ou seja, os que se deslocaram para dar início às operações, não dispunha de informações fornecida pela organização, fundamentando esta convicção no facto de serem os primeiros da sua organização a chegar: *“Quando me convidaram para vir, quando me perguntaram se estava disponível para vir para aqui, nem houve informação, não foi dada porque não havia... aliás, admito que nem as próprias pessoas tinham. Não havia de todo.”* [EPA\_des:P2]

Nessa altura, socorriam-se da informação prestada por outros expatriados, de outras organizações, para colmatar as necessidades com que se iam deparando, isto apesar da

comunidade portuguesa aí existente, nessa altura ser diminuta [cerca de 6 casais, segundo os relatos cruzados de dois entrevistados]:

*“Hoje há uma estrutura mais facilitada de apoio. O próprio banco não está virado para as suportar, para as acompanhar, mas tem estruturas. (...) As pessoas podem-se socorrer mais facilmente dos que já cá estão. Naquela altura, A perguntava a B como é que se resolvia isto ou aquilo. Socorríamo-nos muito dessa ajuda mútua.” [EPA\_i:P2]*

Os recortes anteriores têm em comum o facto de se tratarem de expatriados da primeira geração. No recorte seguinte, de um expatriado que tinha chegado à menos de um mês a este país, onde as operações já decorrem há mais de cinco anos, as necessidades de informação continuam a ser evidentes, embora possam ser supridas por expatriados que já lá se encontram há mais tempo.

*“Nós vamos sabendo das coisas por fases, há medida que as dificuldades vão aparecendo e isso dificulta imenso. Não custava nada, até pelas experiências que as pessoas que cá estão já têm, haver uma espécie de FAQ [perguntas frequentes] que ajudavam imenso.” [PBA\_md:P1]*

A incorporação de experiências prévias dos expatriados no sistema organizacional e à medida que as operações se vão desenvolvendo, pode ser uma forma de suprir necessidades recorrentes com que se deparam os indivíduos, à chegada a um novo país. Esta falta de informação à chegada e sobretudo durante o período de acolhimento e instalação, apesar de num primeiro olhar poder ser vista como de carácter extra profissional, acentuada pelo facto de não dominarem a língua, acaba por interferir na esfera profissional com reflexos na adaptação e integração dos expatriados:

*“É um país onde a barreira da língua é uma barreira enorme, acima de tudo porque há coisas que deviam estar mais claras e não estão tanto. Coisas que para nós não nos dizem muito mas que não são claras, coisas que temos que procurar... [para] ter alguma independência. Saber onde comprar as coisas, saber como é que são os cuidados médicos, enfim, as coisas do dia-a-dia e que não nos são transmitidas, ou por outra, há escassez de informação e nalgumas, se há regras, as regras não são muito claras e dificultam um pouco a integração e prolongam o período de adaptação.” [PBA\_md:P1]*

A clara noção de que a língua é importante e que pode constituir uma barreira nas trocas de informação que ocorrem no quotidiano profissional, é notória nas palavras deste expatriado:

*“Não ter investido mais na língua foi um erro. Acho que conseguiria fazer mais e melhor se dominasse a língua. Eu consigo manter a conversa em Inglês, mas é mau para mim e mau para eles. Às vezes há aqui emoções e há detalhes e pormenores que acabam por ser difíceis de exprimir, porque nenhum dos interlocutores está a falar a sua língua natural. Torna de facto, o processo profissional mais difícil.”*

Após o período de adaptação e integração, as necessidades dos indivíduos começam a reflectir a sua imersão no novo contexto quer a nível profissional, quer no que diz respeito à sua vida pessoal.

As questões climatéricas, ou seja, o próprio meio ambiente em que se encontram podem colocar necessidades adicionais de informação, que facilmente poderiam ser supridas pela organização, por exemplo, disponibilizando informação sobre as condições existentes no local de destino.

*“Cheguei de Inverno, em Dezembro. No primeiro dia que saímos do Hotel para ir para o Banco, estava o chão todo gelado e nós trazíamos sapatos portugueses, com sola de couro. Tivemos que nos agarrar um ao outro para não escorregar. Pode não parecer, mas essas são dificuldades para nos adaptar-mos ao clima inicialmente, porque ninguém nos disse absolutamente nada, portanto nós viemos vestidos à portuguesa e tivemos que ir comprar sapatos com sola de borracha para não escorregar a toda a hora” [JAA\_md:2]*

O mesmo se pode considerar, quanto aos efeitos que o desconhecimento de informação sobre a legislação local pode ter. A ilustração que se apresenta diz respeito às normas de condução:

*“A primeira vez que fomos para a estrada, para ir a [outra cidade deste país afastada algumas centenas de quilómetros] também tivemos algumas dificuldades com as regras de ultrapassagem: encostar para a berma para deixar passar. Foram assim algumas pequenas coisas, como ter que andar sempre de luzes acesas... Ah, apanhei uma multa por andar com falta de velocidade, não foi excesso [risos].” [JAA\_md:4]*

Perante a afirmação “*A informação de que disponho é a que necessito para o exercício das minhas funções.*” (tabela da secção I, afirmação a.), todos responderam que concordavam, tendo um deles concordado plenamente. Já quando colocados perante a frase “*Profissionalmente, tenho sempre a informação de que necessito quando preciso dela.*” (tabela da secção I, afirmação t.), mais de metade respondeu que não concordava, tendo os restantes concordado.

Dado que um expatriado tem no horizonte o regresso à organização de origem, procurou-se compreender também se os indivíduos sentiam necessidades de informação que lhes permitissem acompanhar a organização de origem e quais as estratégias utilizadas. Quando colocados perante a afirmação “*Considero que me falta informação sobre o que se está a passar em Portugal.*” (tabela da secção III, do questionário, afirmação c.), metade dos expatriados concordaram com a afirmação, e os restantes dividiram-se entre discordo, discordo totalmente e um ponto neutro.

Todos, com a excepção de um expatriado que discordou, concordaram plenamente ou concordaram com a afirmação “*Passei a usar mais a internet, desde que aqui estou.*” (tabela da secção III do questionário, afirmação f.). A utilização mais intensiva da internet poderá estar relacionada com estratégias individuais que lhes permitam aceder a fontes a que têm mais dificuldade, desde que deixaram Portugal. Assim, quando questionados sobre quais as publicações que adquiriam em Portugal, *versus* as que adquiriam neste país (quadro 1 e 2 da secção II do questionário), observou-se uma deslocação para o formato digital, em mais de metade dos expatriados. Estas incluíam também um maior número de aquisições em língua inglesa.

Um dos entrevistados comentava a propósito da questão, sobre se os colegas em Portugal estavam a par do que faziam: “*As pessoas têm muito pouca informação lá sobre o que se faz aqui. Têm a ideia de que há por cá uma operação, que é muito importante para o banco. Basicamente é isso que eu adivinho que as pessoas lá [em Portugal] sabem.*” [JAA\_cp:1]. Outro acrescentava, em resposta à mesma questão, que “*Alguns, acredito que sim, mas para mim é muito difícil estar a falar de colegas em Portugal. A área já não é a mesma, as pessoas já não estão lá, aliás, eu nem sei onde as pessoas estão.*” [EPA\_cp:1]. O que nos pode dar a noção de um afastamento da realidade da organização em Portugal. Quanto mais tempo o indivíduo permanece expatriado, maiores mudanças terão ocorrido. Apesar de não serem enunciadas, essas necessidades

vão-se reflectir à chegada, dado que a organização que vão encontrar não é a mesma que deixaram.

*“Hoje em dia, a minha percepção da realidade do banco... não tenho. É uma nuvem, não sei como é que é a estrutura, quem são as estruturas de apoio ao negócio, quais são as áreas, os circuitos, os processos, não sei minimamente. É o tempo... porque houve uma mutação tremenda nos últimos tempos, teve alterações profundas durante este tempo. (...) uma estrondosa alteração de processos e que eu não acompanhei.”* [EPA\_ft:1]

Todos os expatriados discordaram plenamente da afirmação *“Sei para que unidade organizacional vou, quando regressar a Portugal”* (tabela da secção I do questionário, afirmação v.), excepto um dos expatriados que se deslocava, cerca de duas vezes por mês a Portugal. Com excepção de três expatriados que se encontravam a preparar o regresso a Portugal, os restantes discordaram da afirmação *“Tenho conhecimento da data em que vou terminar as minhas funções aqui.”* (tabela da secção I do questionário, afirmação w.). O relato feito, durante uma entrevista, por um expatriado que ia regressar a Portugal, dá uma noção mais clara da desorientação que esta ausência de informação pode ter: *“Acho que tem a ver com o estado emocional, algum stress também, com o aproximar do desconhecido... não faço a mínima ideia... acho que vou trabalhar... não sei nada. Estou convencido que seja Lisboa.”* [EPA\_ocfi:1]

Assim, e apesar de já terem existido pelo menos 3 gerações de expatriados neste país, as necessidades de informação à chegada, sentidas por novos expatriados, continuam a não ter mecanismos instituídos que as possam mais facilmente suprir (ausência de incorporação de experiências prévias no sistema organizacional e falhas na disponibilização de informação prévia sobre o local de expatriamento).

A não preparação prévia dos quadros, formação cultural e linguística, deixa os expatriados mais dependentes de suporte adicional (neste caso, os colegas que já lá estavam há mais tempo), que possa colmatar a falta de filtros que lhes permitam interpretar a informação que os rodeia e agir no novo meio ambiente. Esta ocorrência pode dilatar o período de integração e adaptação.

As necessidades de informação detectadas foram mais notórias ao nível individual (informação geral e extra-profissional). Estas necessidades de informação de tipo individual podem ter implicações profissionais, devido à sobreposição dos vários papéis

desempenhados pelos indivíduos e foram mais notórias em dois momentos chave: na chegada ao país e no momento que antecede o regresso ao local de origem.

Durante o restante tempo de deslocação dos expatriados, as interacções com o Grupo BCP em Portugal, parecem ser reduzidas:

*“Ao nível da hierarquia, que estará mais em contacto com Lisboa e que está aqui na Administração do Banco, nós raramente temos reuniões com eles em que se fale da estratégia do grupo. Só quando há uma grande alteração no grupo, então há uma reunião. Mas de resto, nós praticamente não falamos sobre a vida do grupo em Portugal.”* [A08\_sd:1]

*“Nós temos as reuniões de quadros a que vamos. Recebemos aí aquelas publicações todas do banco e temos mais o contacto telefónico com as pessoas. (...) Temos que ver que, de alguma maneira, se uma pessoa estivesse em Portugal acabava por saber mais depressa. Aqui há sempre um desfasamento.”* [A02\_sd:2]

*“Não mantenho contactos muito intensivos. Vou duas vezes [por ano] à reunião de objectivos do banco, a Lisboa, Setembro e Janeiro, e depois tenho contactos muito esporádicos: tenho e-mail que não é propriamente um meio muito fácil de utilização, e basicamente é o contacto que eu mantenho.”* [A08\_sd:5]

A percepção das actividades no Grupo BCP, por parte dos expatriados, vai-se esbatendo à medida que aumenta o tempo de permanência porque os contactos de carácter informal com os colegas, em Portugal, se vão tornando mais fracos:

*“Aqui, aos poucos e para quem já cá está [há mais de 4 anos], que é o meu caso, perdemos o contacto com as pessoas na sede. Portanto, esse fluxo informal de informação que existe vai-se perdendo. Subsiste o formal que não é muito evidente.”* [VCA\_sd:1]

## 5.2 País B

### 5.2.1 Tipo de operação

Trata-se de uma *joint-venture* entre o Grupo BCP e parceiros locais deste País que faz parte da União Europeia. É uma operação mais recente do que a existente no País A, na qual o Grupo também detém a maioria do capital. Também aqui, o tipo de negócio se baseia na segmentação de mercados, em que o Grupo foi pioneiro em Portugal.

À semelhança do que se encontrou no País A, também aqui não existem “*mercados de afinidade, reconhecidas as relações históricas de Portugal com esses países, a comunhão de língua e cultura, a existência de ligações empresariais fortes*” (Síntese de Actividades do BCP, 1999, p.10). Trata-se de uma cultura distante da cultura portuguesa e de uma língua diferente, não só do ponto de vista fonético como também gráfico (utilização de um alfabeto diferente). Em termos de afinidades e de relações históricas com Portugal, para o início desta operação, também não foi um pressuposto relevante, à semelhança do ocorrido no país A, dado serem baixas. A própria comunidade portuguesa existente é pouco expressiva, não tendo sido identificadas mais empresas de capital português a operarem neste mercado.

Desde que o Grupo BCP se estabeleceu neste país, numa iniciativa de expansão das trocas económicas entre os dois países, têm estado a ser impulsionados contactos diplomáticos e económicos, que incluíram a própria visita do Presidente da República com uma comitiva de empresários, no final do ano de 2002.

Esta operação também parece enquadrar-se dentro do âmbito estratégico em que “*as perspectivas de incremento dos fluxos comerciais e de investimento e a observação de sistemas financeiros tipicamente pouco desenvolvidos*” (Síntese de Actividades do BCP, 1999, p.10), com a perspectiva de incremento dos fluxos comerciais e de investimento, dado fazerem parte de um mesmo espaço económico (UE), vistos como factores propícios à criação de valor. A imagem do Banco, neste país, reflecte a imagem existente em Portugal, “*é muito misto NovaRede, misto Atlântico, mas com pessoas [do país B], com uma cultura diferente*” [EEB\_oc:4], bem como o modelo de negócio que assenta na segmentação do mercado alvo com a oferta de produtos e serviços integrados (*cross-selling*).

Capitalizando em experiências anteriores, a introdução do modelo de negócio do Grupo BCP, segmentação de mercados, foi também aqui aplicada, incorporando também a experiência da banca *online* a par da banca telefónica, oferta que não se encontrava disponível neste mercado e de que o Grupo tirou partido. A exploração destes canais é em tudo semelhante à existente em Portugal, antes da unificação num único ponto de entrada que coincidiu com a entrada da marca única em Portugal (ver 4.5 - Realinhamentos estratégicos).

Os primeiros expatriados enviados para este país, em conjunto com uma equipa em regime de deslocações temporárias (ver modalidades de deslocação existentes no Grupo BCP em 4.3), foram responsáveis pela concepção de um novo banco, com características idênticas às que foram criadas em Portugal, embora num quadro legal, normativo e processual, cultural e linguístico diferente do português, apesar de existirem algumas convergências decorrentes do facto de estarem a operar dentro do espaço económico europeu.

Comparativamente ao número de funcionários totais ali existentes, os expatriados são minoritários (inferior a 1%). A totalidade dos expatriados que ali se encontravam (3) repartia-se por cargos de direcção e gestão. Tinha havido já duas gerações de expatriados neste país, desde o início das operações, à data da recolha dos dados<sup>5</sup>. Nesta operação não coexistiam expatriados recém-chegados com expatriados da primeira geração.

### 5.2.2 *Dados sobre o País*

O mercado bancário existente no País B encontra-se repartido pela banca nacional e por diversos actores da praça financeira mundial. Segundo informações disponibilizadas pelo Centro de Investimento Nacional deste País, cerca de metade dos bancos comerciais existentes são estrangeiros.

Em termos demográficos, no País B, o número de habitantes é idêntico ao existente em Portugal, apesar de na capital do país viverem três vezes mais habitantes que em Lisboa. Em termos de área, é cerca de uma vez e meia maior que Portugal, não sendo referida a percentagem de residentes estrangeiros (apesar de ser um país com grandes atractivos turísticos), segundo fontes estatísticas de 2003 da OCDE. A mesma organi-

---

<sup>5</sup> Há data da revisão deste documento, temos conhecimento que já se encontram nesse país 2 novos expatriados e que entretanto saíram já dois dos expatriados que foram contactados para este estudo.

zação também dá conta, para o mesmo ano, que o PIB (Produto Interno Bruto) *per capita* é semelhante ao registado em Portugal, bem como a paridade do poder de compra, que também é semelhante ao existente no nosso país.

O facto de ser um país com uma longa tradição histórica e com um afluxo elevado de turistas de todo o mundo pela sua riqueza cultural e artística a par do clima e da sua localização costeira, que fazem dele uma estância balnear conhecida internacionalmente, o inglês é falado e compreendido por uma parte da população, com especial incidência na capital, embora não seja generalizado.

Durante o trabalho de campo, a língua local apresentou diversos obstáculos: na mobilidade dentro da cidade a pé e de carro (sinalética e toponímia, com excepção de pontos de interesse turístico, em caracteres locais difíceis de decifrar para quem não estudou a língua), na utilização dos transportes públicos (devido a essas dificuldades optou-se por andar a pé e recorrer ao aluguer de carro), no comércio (dificuldades registadas ao nível da rotulagem de produtos, pedidos de auxílio para localizar bens essenciais e verificação das parcelas das contas). Não foram registadas dificuldades ao nível da restauração uma vez que as listas se encontravam traduzidas numa grande parte dos estabelecimentos e o atendimento foi possível em inglês (no centro de atracções, dentro da capital).

O facto de a cidade ser construída por cima de uma falha tectónica, com registo de sismos frequentes, leva a que a construção existente seja, na sua maioria, de poucos andares, com galerias para exploração comercial na parte térrea. O comércio encontra-se arranjado por *clusters*, ou seja, estabelecimentos de actividades congéneres, o que leva à existência de ruas completas dedicadas ao mesmo sector de actividade.

### 5.2.3 *Dados sobre os expatriados do País*

Dado tratar-se de uma operação de retalho, o Grupo BCP tem uma rede de balcões que cobre a capital do País B, encontrando-se em fase de expansão para outras cidades. Toda a logística de apoio à actividade está localizada na capital deste país. Cidade esta em que se encontravam a desempenhar funções todos os quadros expatriados neste País.

Dos expatriados contactados neste país, um deles já tinha estado expatriado neste mesmo país e outro não era natural de Portugal. Um dos expatriados era recém-chegado e os restantes estavam no país há mais de um ano.

Na altura em que decorreu o trabalho de campo (Setembro de 2003), os expatriados encontravam-se alojados em locais dispersos mas dentro da malha urbana. Todos desempenhavam as suas funções no mesmo local, apesar de se encontrarem em pisos diferentes. Todos os inquiridos utilizavam o carro para as suas deslocações.

Dos expatriados que responderam ao questionário, 2/3 são casados. Destes, todos com filhos. As escolas frequentadas pelos filhos, destinadas à comunidade de expatriados de diversos países, utilizam a língua veicular Inglesa, dado não existirem escolas Portuguesas neste País, à semelhança do verificado no País A. As propinas para a frequência destas escolas fazem parte do pacote de benefícios destes expatriados.

A antecedência com que os indivíduos foram informados sobre a data em que iriam iniciar as operações, ou seja, o tempo que mediou entre terem conhecimento da deslocação para o País B e a efectiva chegada ao país, foi idêntica para todos (cerca de 2 meses).

Todos os expatriados deste país que responderam ao questionário, indicaram que a candidatura não tinha sido da sua iniciativa, mas feita por convite de entre os colaboradores existentes no Grupo. A duração inicial prevista para este destacamento situava-se nos 3 anos. Um dos expatriados já excedeu o tempo previsto inicialmente. Nenhum dos expatriados tem conhecimento da data em que vai terminar as suas funções nesse país. Nenhum deles sabe para que unidade organizacional irá quando regressar a Portugal.

Nenhum dos indivíduos contactados tinha recebido formação linguística ou preparação cultural prévia, à semelhança do que se verificou no país A. Após a permanência no país, todos os inquiridos indicavam que o seu domínio da língua local, falada e lida, era «Fraca» [ver Quadro 5.3 – Domínio linguístico dos expatriados, nos Países A, B e C].

A comunicação entre expatriados e funcionários locais desta operação é feita com recurso ao inglês, já que nenhum dos expatriados domina a língua local [Quadro 5.3 – Domínio linguístico dos expatriados, nos Países A, B e C]. Enquanto decorreu a reco-

lha de dados no local, ouvia-se falar a língua local nos corredores, interrompida quando um expatriado se aproximava e encetava conversa em inglês.

O conceito de centro comercial não existe, assim como não encontramos cadeias internacionais de hipermercados. O comércio fecha cedo. Apesar de não haver falta de mercadorias, mesmo de marcas internacionais, a não utilização da língua local dificulta o acesso ao nível mais básico, como por exemplo na incapacidade de identificar os produtos que se encontram dentro das embalagens, no caso de estas estarem transformadas ou não permitirem deixar ver o seu interior.

Tal como já se referiu, com excepção dos locais com interesse turístico, a toponímia da cidade está codificada com recurso ao alfabeto local, incluindo placas informativas de trânsito, direcções, localidades e restrições ou informações complementares. Estas questões são importantes para a «navegabilidade» dos expatriados, já que todos eles utilizam normalmente carro para se deslocarem no dia-a-dia. Dois deles, já que um assinalou ponto neutro, consideram que andar nos transportes públicos é difícil.

Durante o período em que decorreu o trabalho de campo, e na sequência duma sugestão que ocorreu durante uma entrevista, foi experimentado o transporte por táxi numa conhecida praça central da capital. Este foi apanhado praticamente em movimento (o taxista não chegou a imobilizar o carro), mais indivíduos foram entrando ao longo do percurso e a bandeirada foi paga na totalidade por cada um dos ocupantes, de acordo com o sítio em que pararam.

#### *5.2.4 Acesso às infra-estruturas em Portugal*

À semelhança do que encontramos no País A, as infra-estruturas locais neste país dão suporte a todo o negócio bancário, constituindo, em si mesmas, uma operação autónoma. A concepção e implementação das infra-estruturas estiveram entregues a uma equipa com elementos de Portugal e elementos locais, numa primeira fase. Ao contrário do encontrado nas outras operações, o cargo de director de Sistemas de Informação, é ocupado por um quadro local, bem como a restante equipa, constituída na sua totalidade por elementos locais. Têm recebido, no entanto, a visita de colaboradores de Portugal, em regime de deslocações frequentes, para apoio especializado na implementação de aplicações especializadas de apoio ao negócio e, mais recentemente, para expansão de áreas de negócio (e.g. banca privada).

*“Eu lá [em Portugal] ligo o meu computador e tenho acesso a todas as ferramentas informáticas. Aqui não tenho. Vou tendo, aos bocadinhos.”*

Também aqui, estão ligados por linhas dedicadas, que permitem o acesso à informação existente em Portugal nos sistemas centrais e que lhes restringe o acesso à rede interna, onde se encontra a informação veiculada pelo Portal do Grupo BCP. Esta restrição no acesso acaba por condicionar as aplicações e as bases de dados a que têm acesso (conforme explicado em 4.4 - *Infra-estruturas de informação*) e à semelhança do que ocorreu no País A (5.1.4 *Acesso às infra-estruturas em Portugal*), apesar da percepção contrária que tinha a pessoa entrevistada:

*“Isto também tem a ver com o país onde se está. Há uma necessidade de comunicação técnica que permite, por exemplo, em França e em Espanha e penso que também nos Estados Unidos, aceder directamente a um portal [portal interno do BCP]. No nosso caso não. Na Polónia, em Moçambique não de todo, também não. Temos acesso a um dado mail, à biblioteca não tenho, ao tal portal das pessoas [base de dados com os contactos dos funcionários] também não tenho.”*

A comunicação e o fluxo de informação estabelecidos com a sede em Portugal, a partir deste país (à semelhança do que se verificou nos outros dois Países) são condicionados pelo tipo de funções exercidas e pela capacidade de iniciativa dos expatriados.

*“A primeira vez que fui a Portugal, depois de cá estar, fui falar com a área que mandava e pedi para me enviarem [a revista interna] e colocarem todos na lista [outros expatriados no país B] e eles passaram a mandar. Não recebo é ao mesmo tempo que eles, os correios cá são mais complicados.” [JPB\_li:23]*

Esta iniciativa pode explicar o facto de não se ter verificado o mesmo tipo de deslocação que se encontrou no País A, através do confronto entre as *publicações que tinham acesso em Portugal* versus as *publicações a que têm acesso neste país* (pergunta 7 e 8 da secção I do questionário).

Já no que diz respeito às publicações que adquiriam, fora do contexto profissional, em Portugal versus as que adquiriam desde que estavam nesse país (pergunta 1 e 2 da secção II do questionário), manteve-se a situação verificada no país A e com o que viria a encontrar-se no país C. Ou seja, houve uma deslocação em termos de *medium* (de papel para digital) e também na língua, já que se verificou que as publicações adquiri-

das passaram a ser, maioritariamente, em inglês e noutra língua (mas não a local), em vez de português.

A totalidade dos expatriados concordou que a *rede de contactos é prioritária para a resolução de questões profissionais* (tabela da secção I do questionário, afirmação b.). As deslocações por ano, em média, foram superiores às encontradas no País A. Nessas deslocações encontravam-se também incluídas deslocações por ocasião das duas reuniões de quadros, realizadas anualmente. O correio electrónico é o *medium* preferido para contactar colegas em Portugal. Todos os expatriados têm acesso à internet e acesso à TV por cabo/satélite, tendo sido indicado que esta era uma das formas de estar a par do que se passava em Portugal.

#### 5.2.5 *Necessidades de informação detectadas neste País*

A comunicação e o fluxo de informação estabelecidos com a sede em Portugal, a partir deste país (conforme se verificou nos outros dois Países), são condicionados pelo tipo de funções exercidas e pela iniciativa dos expatriados (para além da comunicação por via dos canais a que têm acesso e já se referiu atrás).

O telefone, o correio electrónico e as deslocações a Portugal, foram assinalados como os *media* mais utilizados para se colocarem a par do que se está a passar com a organização. Foi-nos referido por um dos expatriados, que todos têm acesso à internet e acesso à televisão por cabo/satélite, tendo sido indicado que é uma das formas que utilizam para se porem a par do que se passa no seu país.

Os expatriados, *no local de trabalho utilizam, a maioria das vezes, o inglês* (tabela da secção I do questionário, afirmação m.) e 2/3 discordam com a afirmação “*Não dominar a língua local prejudica a minha actividade profissional*” (tabela da secção I do questionário, afirmação l.). Têm mais dificuldade em utilizar o inglês para contactar com a população local, uma vez que não dominam a língua local.

Todos eles discordaram que “*É mais fácil resolver questões do quotidiano aqui do que em Portugal.*” (tabela da secção II, afirmação f.), e 2/3 discordaram que “*Quando surge um problema é fácil arranjar informação para o resolver.*” (tabela da secção II, afirmação k.).

Quanto confrontados com as afirmações “*Profissionalmente, tenho sempre a informação de que necessito quando preciso dela.*” (tabela da secção I do questionário, afirmação t.) e “*Extra profissionalmente, tenho sempre a informação de que necessito quando preciso dela.*” (tabela da secção II do questionário, afirmação h.), no primeiro caso, contexto profissional, 2/3 concordaram e no segundo caso, contexto extra-profissional, 2/3 discordaram, o que parece ser indicativo, à semelhança do que ocorreu no País A, que existem mais dificuldades de informação fora do contexto organizacional.

O convívio regular com nacionais de outros países é frequente para todos eles (3) sendo que também privam, fora do local de trabalho com portugueses, embora em número mais reduzido do que com nacionais de outros países.

Todos os expatriados referiram que a rede de contactos era prioritária para a resolução de questões profissionais. Mais de metade referiram que lhes chega informação sobre o que se está a passar na unidade organizacional a que pertenciam embora 2/3 discordassem que a percepção que têm da organização melhorou, desde que se encontram naquele País.

Quando se colocam questões mais centradas no quotidiano do Grupo em Portugal, devido à noção de que a condição de expatriado é temporária e que o futuro profissional está em Portugal, as necessidades de informação prendem-se com a evolução na carreira, com a evolução do Grupo BCP e com questões da esfera familiar, que demonstram a noção de transitoriedade da situação de expatriado.

*“Não quero cortar os laços com Portugal, profissionalmente e com o país também, porque eu vou regressar. Portanto preciso de saber o que se passa em termos de evolução do Grupo, em termos da evolução de estratégias de negócios, também preciso de saber o que se passa com a minha família, faz parte. Porque quando regressar não me quero sentir uma outsider.” [JPB\_oc:35]*

O facto de todos os expatriados aqui existentes não saberem para que unidade organizacional irão, quando regressarem (tabela da secção I do questionário, afirmação v.), associado ao facto de nenhum deles ter conhecimento da data em que vai terminar as suas funções neste país (tabela da secção I do questionário, afirmação w.), podem contribuir para a enunciação deste tipo de necessidades de informação.

Dois deles, em termos de evolução da carreira profissional, quando chegarem a Portugal, concordam com a máxima “*longe da vista, longe do coração*” (tabela da secção I do questionário, afirmação j.), associado ao facto de, os mesmos dois indivíduos terem a percepção, ao manifestarem que estão totalmente de acordo, que *os colegas em Portugal acham que eles estão neste país de férias* (tabela da secção I do questionário, afirmação i.). Posição oposta ao do terceiro expatriado e que poderá ser explicada pelo facto de ocupar um lugar mais elevado na hierarquia, o mesmo se colocando quanto à informação que lhe chega de Portugal. O que parece indicar, à semelhança do que acontece noutros contextos, que quanto mais elevada a posição hierárquica maior facilidade na obtenção da informação organizacional.

A falta de interligação com as infra-estruturas de suporte à informação e comunicação existentes entre os dois países parece criar barreiras no acesso à informação. Estas podem originar estratégias individuais para colmatar essa insuficiência, através da iniciativa dos expatriados no que diz respeito aos materiais impressos, mas não no que diz respeito aos conteúdos electrónicos. Inicialmente não parece ser detectada a falta de informação institucional mas ao fim de algum tempo esta começava a ser sentida.

Durante a última parte da entrevista, perguntámos se também existia o registo das operações de quem vem para fora, de modo a que as experiências fossem partilhadas, na base de dados de colaboradores. A pessoa antecipou-se e perguntou se nos referíamos ao *know-how* das pessoas, as experiências dos colaboradores:

*“Isso é outra coisa. Isso é o «know-how» das pessoas, as experiências. Eu acho que o Grupo ainda não está a fazer isso. O que se faz sobre isso quando muito é o passa palavra... Nós somos um bocadinho novos. O BCP é um Grupo recente e em termos de internacionalização ainda é mais recente.”*

De facto, apesar de o Grupo BCP já ter diversas operações, em diversos países e de já existirem diversas gerações de expatriados, essas experiências acumuladas, os locais por onde passaram, as situações que ocorreram, continuam a não ser incorporadas no sistema organizacional.

## 5.3 País C

### 5.3.1 Tipo de operação

Trata-se de uma operação com capital exclusivo do BCP. Corresponde a uma necessidade decorrente do mercado em que opera, que os leva a terem presença em capitais financeiros de reconhecido prestígio, ao nível do sector de investimentos (outra área de negócio da banca com características diferentes da banca de retalho), para quem se quer posicionar na arena internacional. Esta operação apoia a área de banca privada em Portugal e outras operações internacionais do Grupo que recentemente alargaram o seu leque de ofertas para além da banca de retalho, nomeadamente na Polónia, na Grécia e na Turquia.

Através de contactos informais, com especialistas deste sector, foi-nos explicado que é uma necessidade de estar onde estão as principais instituições de investimento. Acresce, em nosso entendimento, que esta operação parece ter sido criada de forma a expor os expatriados a um contexto rico de informação e conhecimento [*information rich contexts*], reflexo da concentração de actividades do mesmo sector que operam a um nível internacional na banca de investimento, potenciando a necessidade de alimentar o sistema com a informação captada pelos expatriados aí existentes. Aliás, esta é a filosofia que se encontra subjacente aos *clusters* de actividades.

Dos 3 casos abordados (país A, B e C), esta é a operação mais recente e aquela em que o número de expatriados, face aos locais, é visivelmente mais elevada, existindo uma relação de cerca de 1 para 1. O rácio de expatriados existentes não reflecte contudo a falta de competências profissionais entre os locais deste país, mas antes a natureza da operação que, como já se disse, é vocacionada para um segmento de mercado muito específico e que compreende indivíduos com rendimentos disponíveis muito elevados<sup>6</sup>.

À semelhança das outras duas operações analisadas (Países A e B) estamos perante um quadro legal, normativo e processual, cultural e linguístico diferente do português,

---

<sup>6</sup> Por questões estratégicas, inerentes ao negócio bancário, não serão aqui feitas referências aos montantes envolvidos, referindo, apenas, que no universo de clientes do Grupo, estes provavelmente não ultrapassam os 4%.

pese embora o facto de ser um país com uma longa experiência na captação de investimento estrangeiro.

Os primeiros expatriados enviados para este país foram responsáveis pela concepção de um novo banco com características diferentes das restantes operações estudadas no país A e no País B. Essas características reflectem-se, nomeadamente, ao nível da arquitectura dos sistemas de informação e no tipo de aplicação de suporte à actividade, diferente do existente para a banca de retalho. Esta aplicação está a ser implementada noutras operações a nível internacional, após a introdução, neste país, por intermédio da equipa que esteve ligada ao início das operações, referida a seguir. Nenhum dos expatriados enviados para este país regressou ainda a Portugal.

No caso das operações no País C, não estamos perante “*mercados de afinidade, reconhecidas as relações históricas de Portugal com esses países, a comunhão de língua e cultura, a existência de ligações empresariais fortes*” (Síntese de Actividades do BCP, 1999, p.10), apesar de existir uma comunidade portuguesa de imigrantes significativa (só para a região de que faz parte esta cidade, existem cerca de 120 mil portugueses) e actividade empresarial, embora seja de pequena dimensão, nessa mesma comunidade.

Não se trata também de uma visão em que “*as perspectivas de incremento dos fluxos comerciais e de investimento e a observação de sistemas financeiros tipicamente pouco desenvolvidos*” (Síntese de Actividades do BCP, 1999, p.10), uma vez que os fluxos estão já bastante desenvolvidos e encontramos-nos perante uma das principais praças financeiras mundiais, onde existe uma grande saturação de bancos internacionais na mesma área de negócio – investimento e banca privada – e para as quais o banco quer alargar a sua oferta. Existem também características legais e normativas, neste país, que funcionam como impulsionadoras desta actividade específica, diferentes das existentes no mercado financeiro português e mesmo na União Europeia.

Afigura-se-nos que, ao contrário das operações nos Países A e B, para onde o Grupo «exportou» as suas competências, aplicando um modelo que já dominava e já tinha dado provas de sucesso na origem (mercado Português), através da segmentação de mercados na banca de retalho, a que chamámos o *saber-fazer*, nesta operação tudo indica que o Grupo aposta na «importação» do *saber-fazer*, num mercado com uma ampla política de captação de investimento estrangeiro e que está bem visível na capacidade de resposta de todo o processo, que implica o estabelecimento de empresas, neste País.

Para dar apoio ao início desta operação, estiveram outros colaboradores do Banco em modalidades de deslocação frequente (ver modalidades de deslocação existentes no Grupo BCP em 4.3), alguns deles com experiências de expatriamento anteriores. Tivemos oportunidade, na fase exploratória, de os contactar informalmente, o que nos ajudou a compreender que esta era uma operação com características especiais, tal como já referimos. À data do trabalho exploratório (2002), foi constituída uma equipa de projecto, em Portugal, para dar apoio na parte das infra-estruturas de informação e comunicação e respectivas aplicações de suporte ao negócio, na qual estiveram envolvidos, desde o início, a maioria dos expatriados actualmente deslocados no país C.

### 5.3.2 *Dados sobre o País*

O País C tem uma das principais praças financeiras mundiais, muito conhecida em termos da banca de investimento, onde se insere a oferta da banca privada, encontrando-se, nesse país, bancos de todo o mundo. Existe uma grande concentração de instituições financeiras, na cidade em que se encontra a operação do Grupo BCP, neste país. Quer pela sua localização geográfica, quer pela história que lhe está associada e respectivo desenvolvimento económico, constitui um pólo de atracção mundial, a este sector de actividade e a outras organizações não governamentais (ONG).

O País C tem menor população que Portugal e a sua área é cerca de metade da do nosso país, representando a população estrangeira em C, cerca de 20% da população total. O rendimento *per capita* é mais de 3 vezes superior ao registado em Portugal, o mesmo acontecendo em termos de paridade do poder de compra (cerca de 3 vezes mais elevado), segundo fontes estatísticas de 2003 da OCDE.

Existe mais do que uma língua oficial neste país, sendo frequente encontrar quem fale mais de duas línguas, encontrando-se o inglês entre elas. Na região onde se encontra a cidade, em que decorrem as operações do Grupo, o número de nacionais de outros países é superior ao número de locais. Na cidade em que decorrem as operações do Grupo BCP é frequente ouvir-se falar português (nas ruas, na restauração, nos hotéis, no comércio e nos transportes). Nas palavras de um dos expatriados:

*“Temos aqui cerca de 130 mil Portugueses. Aliás, aqui em [cidade do País C] houve-se falar na rua português. Há supermercados praticamente portugueses. O que nós pensarmos de Portugal encontramos aqui. Aqui não precisava de*

*falar [a língua local]. Costumam dizer que [a cidade do País C] não é [País C]. É uma cidade muito internacional em que os locais estão em minoria. Nos restaurantes, bares e hotéis, têm, no mínimo, um português lá. Os taxistas são quase todos portugueses, também. Uma pessoa sente-se em casa.” [LSC\_5:3]*

Confrontando com a observação de campo diríamos que se trata de um ambiente internacional, havendo continuidade do aeroporto para a cidade [os chamados *não-lugares*]. A título de exemplo, enquanto decorreu o trabalho de campo, foi possível a comunicação em inglês em todos os lugares e, em alguns deles, mesmo em português. Foi fácil utilizar os transportes públicos (instruções abundantes nos pontos de pagamento), o mesmo em relação aos correios, telecomunicações, comércio, restauração e no acesso a produtos culturais. Encontram-se jornais em diversas línguas, entre as quais o português, na malha do comércio urbano, de carácter diário (alguns chegam no próprio dia da edição) e semanários (possível comprar no próprio dia ou no dia seguinte).

As condições climáticas existentes variam entre os 2°C e os 25°C, na cidade em que decorrem as operações. A arquitectura tradicional coexiste com a arquitectura moderna com jardins e espaços públicos em diversos locais da cidade. Os expatriados que contactámos referiram a existência de diversas actividades lúdicas, quer de Verão quer de Inverno, a que se dedicam eles próprios ou, quando existem, os familiares que os acompanharam para este país. Estas actividades encontram-se assinaladas e existem diversas publicações, em diversas línguas, disponíveis para estrangeiros que se deslocam àquele país, às quais tivemos acesso desde o momento da chegada.

### *5.3.3 Dados sobre os expatriados*

Dado que não se trata de uma operação de retalho, mas sim de banca privada (diferente das operações nos Países A e B), a actividade do Grupo está concentrada num único andar de um edifício, localizado no centro histórico da cidade em que decorrem as operações do País C. A arquitectura interior contempla espaços abertos (*open space*), permitindo a visualização e interacção entre a quase totalidade dos indivíduos. Existem espaços fechados (salas) para administração, sistema de informação central e salas para reuniões.

Existe uma divisão adicional (tipo copa), único local em que é permitido fumar. Uma vez que o tempo médio para consumo de um cigarro se situa entre os 10 e os 15 minu-

tos, foi frequente observar que os expatriados utilizavam este espaço como extensão do seu local de trabalho, falando a maior parte das vezes de trabalho com outros colegas que ali se deslocavam. Mesmo aqueles que não fumavam deslocavam-se para aquele local e participavam das conversas. Na presença de colega do Grupo BCP (de Portugal), que se encontrava em deslocação temporária a este país, registou-se que as trocas e pedidos de informação se centravam na actividade do Grupo em Portugal (clima organizacional, mudança e reestruturações), nas movimentações de pessoal em Portugal e noutras operações internacionais do Grupo. A própria presença da investigadora suscitou pedidos de informação sobre outros colegas deslocados noutras operações internacionais e sobre as operações do Grupo noutros Países, uma vez que tinham conhecimento da inclusão de outros países no presente estudo.

Dos expatriados contactados neste país, dois deles já tinham estado expatriados noutros países. Um não era natural de Portugal, tendo vivido em diversos países anteriormente à sua entrada para o Grupo, embora desde a sua entrada para o Grupo, fosse o seu primeiro expatriamento.

No País C, fruto da multiplicidade de serviços e infra-estruturas de apoio à captação de investimento estrangeiro e talvez também pela experiência acumulada pelo Grupo em operações anteriores, recorreram à contratação de uma empresa local especializada em realojamento de expatriados. Este procedimento veio a ajudar, conjuntamente com a maior antecedência com que os indivíduos foram informados sobre a data do início das operações (valor médio 5 meses – apenas 2 registam valores inferiores à média), à sua inserção, bem como do facto de todos eles dominarem a língua local [ver Quadro 5.3 – Domínio linguístico dos expatriados, nos Países A, B e C] e todos terem esses conhecimentos em momento anterior ao da chegada ao país.

*“Não há barreira de língua nenhuma, 10% da população é portuguesa, vêem-se portugueses em todo o lado. Eu diria, para mim, que é mais fácil viver [no País C] do que viver no Porto.” [LSC\_P7:1]*

Anteriormente ao expatriamento, passaram alguns meses em regime de deslocações frequentes a esse país, fixando depois residência com as suas famílias em momento posterior (mais de metade são casados e têm filhos). Acresce também que a grande comunidade portuguesa existente neste país (só nesta região, são cerca de 120.000, segundo dados oficiais do país), juntamente com comunidades de outros países, faz

com que a população nativa seja em número inferior à estrangeira. Em relação aos restantes países que compõem o caso (Países A e B), trata-se de uma situação particular.

Na altura em que decorreu o trabalho de campo (Setembro de 2003), apenas um dos expatriados se encontrava alojado em unidade hoteleira, sendo que os restantes (8) se encontravam alojados definitivamente em diversos pontos da cidade, alguns com residência em localidades mais afastadas do centro da cidade.

O convívio entre os expatriados, mesmo entre as famílias que os acompanham, parece ser habitual: *“Uma das características principais, deste grupo que está aqui, é ser uma aldeiazinha portuguesa aqui em [nome da cidade]. (...) as pessoas não têm muito espaço para si porque são sempre os mesmos, no trabalho e depois fora do trabalho.”* [JGC\_P6:3]. Para alguns dos expatriados desta operação *“O fundamental do convívio é feito com a comunidade portuguesa local emigrada.”* [LSC\_Poc1:2]

Mais de metade dos inquiridos (5) não utilizava carro para as suas deslocações (embora todos tivessem). Alguns referiram deslocações a pé e de bicicleta de e para o local de trabalho, fazendo alusão às curtas distâncias percorridas.

Dos expatriados que responderam ao questionário, só dois não são casados. Todos os que são casados (7) têm filhos. As escolas frequentadas pelos seus filhos (mais do que uma língua veicular escolhida) não são apenas destinadas à comunidade de expatriados, ao contrário do que se encontrou nos Países A e B. As propinas para a frequência destas escolas, à semelhança do que se encontrou nos dois outros Países, fazem parte do pacote de benefícios destes expatriados.

A antecedência com que os indivíduos foram informados sobre a data em que iriam iniciar as operações, ou seja, o tempo que mediou entre terem conhecimento da deslocação para o País C e a efectiva chegada ao país, não foi igual para todos. Esta variou entre 1 a 8 meses, sendo que mais de metade souberam com 5 ou mais meses de antecedência.

A maioria dos indivíduos que contactámos referiu que anteriormente ao expatriamento, tinham tido um período de deslocações frequentes (ver modalidades de deslocação em 4.3) e que esta tinha coincido com a fase de arranque das operações neste país.

Dois dos expatriados neste país, que responderam ao questionário, indicaram que a candidatura tinha sido da sua iniciativa. A duração inicial prevista para este destacamento situava-se entre 3 a 5 anos.

#### 5.3.4 Acesso às infra-estruturas em Portugal

As infra-estruturas existentes neste país dão suporte a todo o negócio bancário vocacionado para a banca de investimento, configurando-se como operação autónoma.

*“Nós não temos acesso ao sistema de lá, nem eles têm acesso ao sistema de cá. Os sistemas são completamente estanques. Nem interessa ter.” [JSC\_Pit3:2]*

O responsável pelos Sistemas de Informação, desde o início das operações no País C, é um expatriado do Grupo, o mesmo que se verificou no País A, mas não no País B, em que a área era dirigida por local do país, bem como toda a restante equipa.

O acesso à informação de que dispunham, em Portugal, está condicionado pela não existência de uma extranet que lhes permita o acesso ao Portal de Colaboradores a que têm acesso todos os funcionários que trabalham em Território Português, conforme foi também observado nas duas outras operações, embora disponham de acesso à caixa de correio interna à semelhança do que se encontrou nos outros dois países:

*“(…) nós não temos o Portal porque não temos a intranet. Ou seja, como nós não estamos na intranet de lá [Portugal], não temos acesso. Temos acesso, via webmail, ao nosso endereço de e-mail do Banco lá [Portugal]. Ou seja, o que nós temos é um protocolo seguro que nos permite entrar na nossa caixa de e-mail.” [JSC\_Pit1:1]*

Para resolver o problema do acesso à base de dados com informação sobre os colaboradores do Grupo, e por iniciativa própria de um dos expatriados, devido à necessidade de entrarem em contacto frequente com colegas de Portugal, recorreram ao pedido de ficheiro com a listagem de alguns dos elementos: *“como nós temos que contactar muitas vezes para lá [Portugal], pedimos à equipa de informática, da componente do pessoal, para nos fornecer uma folha de Excell com uma lista de todos os colaboradores do BCP, com a extensão, o número directo e o mail.” [JSC\_Pit3:2]*

No Grupo, a rotatividade de quadros faz parte integrante da cultura organizacional. Regra geral, os colaboradores, por iniciativa própria ou por convite, a cada três anos, ou menos (média interna 3 anos), mudam de funções e/ou áreas dentro da organização, o que, pela dinâmica que comporta, bem como a natureza do negócio bancário em constante mudança, fazem com que a referida lista fique desactualizada em pouco

tempo. Foi perguntado, no decurso da entrevista, ao expatriado que tinha falado dessa iniciativa, quantas listas já tinham tido.

*“(...) desde que cá estamos, tivemos uma. Bem, tivemos uma porque só pedimos uma. Estou convencido que quando aparecer um primeiro caso em que o que está lá, está mal, porque mudou, surgirá a necessidade de pedir uma nova e podemos tê-la sem problemas.” [JSC\_Pit3:2]*

A comunicação e o fluxo de informação estabelecidos com a sede em Portugal, a partir deste país, tal como se verificou nos outros dois Países, são condicionados pelo tipo de funções exercidas e pela capacidade de iniciativa dos expatriados (para além da comunicação por via dos canais a que têm acesso e já se referiu atrás).

Todos os expatriados referiram que a rede de contactos era prioritária para a resolução de questões profissionais. Mais de metade referiram que lhes chega pouca informação sobre o que se está a passar na unidade organizacional a que pertenciam e a quase totalidade discordou que a percepção que têm da organização melhorou, desde que se encontram naquele País.

O telefone, o correio electrónico, as deslocações a Portugal e as visitas de outros colaboradores que se deslocam àquele país, foram assinaladas, no decurso das entrevistas, como os *media* mais utilizados para se colocarem a par do que se está a passar com a organização.

Foi também referido, no decurso das entrevistas, que as teleconferências eram frequentes para a resolução de problemas concretos (v.g. planeamento de actividades, situações de crise, resolução de questões concretas). Todos os expatriados têm acesso à internet e acesso à TV por cabo/satélite, tendo sido indicado que é uma das formas que utilizam para se porem a par com o que se passa no seu país.

### *5.3.5 Necessidades de informação detectadas neste País*

Nenhum dos indivíduos contactados (tal como verificado nos restantes países) tinha recebido formação cultural prévia pelo Grupo, embora um dos inquiridos tenha assinalado outra forma de formação: por via de união com natural daquele país. Apesar de não terem recebido formação linguística, todos os expatriados indicaram que, à data da partida, já conheciam a língua local (a par da língua inglesa, amplamente usada nesta

cidade), o que lhes permitia aceder à informação local, ao contrário do encontrado nos expatriados dos Países A e B [ver Quadro 5.3 – Domínio linguístico dos expatriados, nos Países A, B e C].

As necessidades de informação detectadas à chegada, mesmo para um dos expatriados que era recém-chegado, tal como tinha sido encontrado no País A, não mereceram qualquer tipo de menção no decorrer das entrevistas. Este facto parece indicar que a autonomia linguística dos expatriados lhes permitiu satisfazer as suas necessidades de informação, mesmo num momento que se configura crítico, como o de chegada a um local que lhe era estranho. O facto de o Grupo BCP, nesta operação, ter recorrido aos serviços de uma empresa local para tratar das questões legais implicadas e de alojamento, também poderá ter permitido que os expatriados se libertassem dessas preocupações e da necessária informação para as resolver.

Em termos de necessidades de informação para o desempenho profissional neste país, também não foram detectadas quaisquer ocorrências relevantes. Um dos expatriados, durante a entrevista, fazia notar que *“A informação que é precisa para exercer a actividade, tenho mais e melhor [no País C] do que tenho em Portugal”*, para logo a seguir referir que, pelo facto de ser um private banker, *“nós nunca estamos contentes, falta sempre qualquer coisa. A sensação que falta, que deveria haver mais informação. Quem trabalha nesta profissão, nesta actividade específica [private banking] é a angústia permanente.”*

As grandes questões que foram colocadas neste país, quanto a necessidades de informação, prendiam-se com a falta de informação que lhes chegava sobre o que se estava a passar «dentro» do Grupo BCP em Portugal. Apesar de referirem que lhes chegava informação sobre a organização a que pertencem, consideram que esta informação não tem as mesmas «propriedades» que a que eles lá conseguiam obter. Quando colocada a questão *“Sente que tem um défice de informação?”*, um dos expatriados respondeu:

*“Em relação ao que se passa lá? Sim, isso sinto. Nomeadamente sobre o que se está a passar em termos de oportunidades de carreira, isso sinto. Porque as nossas ligações passam a ser telefónicas. Ao telefone não se dizem as mesmas coisas que noutra ambiente. É mais fácil dizê-las ao café. (...) Eu não posso dizer que me tenham sonogado informação, em Portugal. Agora, o que posso dizer é que tenho mais dificuldade em obter o mesmo tipo de informação que quando estava lá.”* [JGC\_sd:1\_7]

As necessidades de informação sobre o Grupo em Portugal estão muito relacionadas com as questões ligadas à progressão e às oportunidades na carreira. E esse tipo de informação não se sabe, através de informação oficial, mas por contactos informais com pessoas, no quotidiano da organização em Portugal.

*“Estamos aqui num período de comissão de serviço, entre 3 a 5 anos, mas depois não há certeza de outra comissão de serviço. As condições de retorno, este afastamento e o perder o contacto com as pessoas que poderiam, eventualmente, proporcionar essas oportunidades de continuar a carreira noutra sítio qualquer.”* [C15\_sd:4]

Durante a entrevista com um outro expatriado, foi clara a manifestação das suas preferências em relação ao que considerava informação para o manter informado sobre o que se passava em Portugal, ao afirmar que *“mantenho-me informado não porque recebo e-mails de algum órgão do banco, mas porque contacto com pessoas que me vão mantendo informado.”* [C17\_sd:1].

À semelhança do que se verificou com os expatriados dos outros dois países, também aqui, todos os que responderam ao questionário, desconheciam a data em que se efectuaria o regresso a Portugal, assim como desconheciam a unidade em que seriam integrados (tabela da secção I do questionário, afirmação v. e w.). Um dos expatriados referia durante a entrevista que *“Eu nunca assinei um papel, um contrato, a dizer que «tu vais para [o país C] durante X tempo». Sei que o papel que chegou para me requisitar dizia «por tempo ilimitado».* E, talvez por isso, à medida que o tempo de regressar se aproximar, o mesmo expatriado tivesse afirmado que *“quando se colocar a possibilidade de ter que regressar, aí sim. Aí, já me interessará saber, ou passar a estar muito mais por dentro das coisas de lá, nos diversos sítios”* [C14\_sd:2\_3].

Particularidades deste caso, em relação ao que foi encontrado nos outros dois países: conhecimento da língua local anterior à partida, expatriados informados com maior antecedência sobre a deslocação (onde se incluíram diversas deslocações frequentes, prévias ao expatriamento), uma grande comunidade de portugueses aí existentes e infra-estruturas do país adaptadas à captação de investimento estrangeiro.

Para além desses factores, um outro poderá ser determinante na forma como os expatriados desta operação recebem informação. Trata-se, maioritariamente, de um grupo profissional com características especiais: no seu quotidiano profissional estão em

permanente contacto com mercados internacionais, que consiste na monitorização constante de dados e troca de informação com diversos actores espalhados pelas praças financeiras mundiais. O que quer dizer que, quando os expatriados se deslocam de Portugal para outro país, desde que a sua actividade profissional se mantenha, as suas redes de contacto internacionais, deslocam-se com eles. Situação que não se encontrou nas restantes actividades profissionais, desempenhadas pelos expatriados contactados nos outros países.

Apesar de nem todos os expatriados que se encontram nesta operação, se dedicarem à mesma actividade, o facto de as interações entre os expatriados serem recorrentes e diárias, pode favorecer a partilha de informação.

#### 5.4 Da mobilidade de quadros à mobilidade dos recursos de informação

O Grupo BCP parece estar a adequar as suas infra-estruturas de suporte aos expatriados na medida em que cresce a sua internacionalização. A verificar-se o que se encontrou, quando se ordenam os países estudados por ordem cronológica de início de operações (A, B e C), verificamos que neste último, o país C, as estratégias adoptadas facilitaram a satisfação das necessidades de informação ao nível da integração dos expatriados, pelo menos no que diz respeito a um dos pontos identificado como crítico, a chegada ao país de destino. Mas também se pode tratar de uma estratégia casuística, uma vez que um dos expatriados contactados no País A, cuja deslocação tinha ocorrido há muito menos tempo do que a maioria dos expatriados contactados no País C, continuava a revelar necessidades de informação semelhantes às que outros expatriados no mesmo país revelavam, na chegada ao país. O que pode querer dizer que o Grupo não está a aproveitar os seus próprios casos de sucesso e a estendê-los a outras das suas operações.

Nesta organização, a gestão dos RH é feita de forma descentralizada e está a cargo das hierarquias imediatas dos colaboradores [capítulo 4.]. Como a rotatividade de quadros faz também parte integrante da cultura organizacional, a dinâmica que comporta, bem como pela natureza do negócio bancário em constante mudança, acentua a não familiaridade do *espaço informacional de partida* do colaborador (a área da qual saiu na altura do expatriamento) com o *espaço informacional de chegada* (momento em que regressa à organização depois de ter cumprido a sua missão).

*“(...) Hoje em dia, a minha percepção da realidade do banco... não tenho. É uma nuvem, não sei como é que é a estrutura, quem são as estruturas de apoio ao negócio, quais são as áreas, os circuitos, os processos, não sei minimamente. É o tempo... porque houve uma mutação tremenda nos últimos tempos, teve alterações profundas durante este tempo. (...) uma estrondosa alteração de processos e que eu não acompanhei.” [5.1.5]*

Para além deste factor tempo que comporta mudanças, acresce que nenhum dos expatriados sabia para que unidade organizacional iria, quando regressasse a Portugal [5.1.5, 5.2.5 e 5.3.5]. Mesmo em vésperas de regressarem, encontraram-se relatos de expatriados que ainda não sabiam em que unidade é que iam ser integrados. Um dos

inquiridos mostrava-se visivelmente desorientado com a falta de informação a esse respeito:

*“Acho que tem a ver com o estado emocional, algum stress também, com o aproximar do desconhecido... não faço a mínima ideia... acho que vou trabalhar... não sei nada. Estou convencido que seja Lisboa.” [5.1.5].*

O Grupo BCP, do qual os expatriados fazem parte, depende do conhecimento dos seus colaboradores para a criação e aperfeiçoamento dos serviços e produtos que oferece. Em face da sua internacionalização, para mercados com características diferentes (culturais e linguísticas), acrescenta aos seus colaboradores expatriados a necessidade de apreenderem o contexto que os rodeia, sem que contudo os prepare para tal, apesar das exigências a que estão sujeitos, num ambiente para o qual os seus filtros sensoriais não estão preparados. No caso dos países A e B, a informação de que necessitam para colmatar as insuficiências ao nível linguístico, é superior ao do País C, onde anteriormente à partida, a quase totalidade dos indivíduos que foram para este país, dominavam a língua local.

#### *5.4.1 Necessidades de informação e barreiras no acesso à informação*

Todos os expatriados que responderam aos questionários, nos três Países (A, B e C) concordaram que a informação de que dispunham era a de que necessitavam para o exercício das suas funções, embora apenas 1/3 tenha concordado que *profissionalmente tinha sempre a informação de que necessitava, quando precisava dela*. Destes, o País A foi aquele em que se registou o maior número de respostas discordantes, assinaladas nos questionários (5/8). As maiores dificuldades de informação assinaladas foram de âmbito extra-profissional e registadas apenas nos Países A e B, aqueles onde os conhecimentos linguísticos dos expatriados eram mais deficitários [Quadro 5.3 – Domínio linguístico dos expatriados, nos Países A, B e C] o que parece confirmar uma menor autonomia no contexto em que se encontram.

A escolha dos dois primeiros Países (A e B), onde se antecipavam, à partida, maiores dificuldades em encontrar expatriados que dominassem a língua local (apenas um caso para o País A), face aos indivíduos do País C, em que, à partida, era esperado que dominassem a língua local [Quadro 5.3], mostrou que aqueles que não tinham conhecimentos (ou fracos conhecimentos) da língua local (Países A e B), tinham menos

autonomia no quotidiano do que os seus colegas (do País C). Não se trata de terem tido acções de formação prévia (porque nenhum expatriado teve), mas resultante do facto de já dominarem ou terem conhecimentos da língua local, antes de terem sido seleccionados. Embora, e conforme já foi referido, seja importante investir no conhecimento da língua local, nem sempre tal é possível ou exequível em tempo real. As implicações que trazem, em termos de necessidades adicionais de informação aos expatriados, terão que ser supridas pela organização.

O facto de os expatriados se encontrarem deslocados temporariamente, pode pesar para as necessidades de informação que manifestam para acompanhar a actividade do Grupo em Portugal.

*“Não quero cortar os laços com Portugal, profissionalmente e com o país também, porque eu vou regressar. Portanto preciso de saber o que se passa em termos de evolução do Grupo, em termos de evolução de estratégias de negócios, também preciso de saber o que se passa com a minha família, faz parte. Porque quando regressar não me quero sentir uma outsider.” [País B]*

Visto de uma forma mais abrangente, do contexto dos expatriados passou a fazer parte o *contexto de origem* e o *contexto do país em que se encontram*. A sistematização incorporou assim as *necessidades de informação* e as *barreiras no acesso à informação*, em relação ao contexto de origem e ao contexto do país em que estão deslocados, ao longo do ciclo de expatriamento, ou seja, a) *informação prévia*, anterior à partida dos expatriados, b) *informação de integração e acolhimento*, à chegada ao país de expatriamento, c) *informação de suporte*, durante a estadia no país de expatriamento, e d) *informação de reintegração e reacolhimento*, no regresso a Portugal, conforme ilustrado na *Figura 5.1 – Tipologia de necessidades de informação (ciclo completo)*.

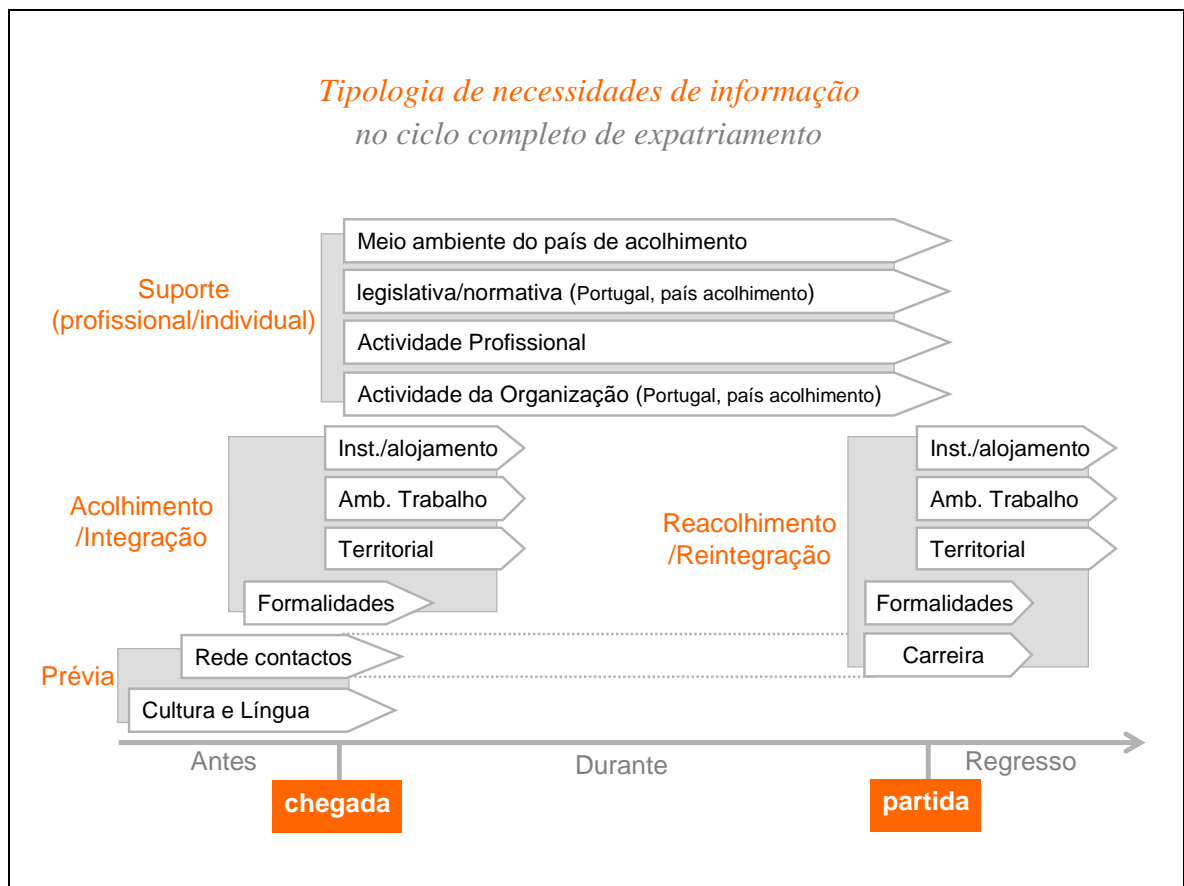


Figura 5.1 – Tipologia de necessidades de informação (ciclo completo)

#### *a) Informação prévia*

As necessidades de informação dos expatriados começam antes do momento da partida. Ou seja, a necessidade de terem *informação prévia* sobre o país para onde vão e que facilitem a chegada. As questões que foram registadas em termos de desadequação do vestuário e calçado ao clima existente são um claro exemplo deste tipo de necessidades de informação. Outras questões mais importantes prendem-se com a antecipação das formalidades à chegada (vistos de trabalho, vistos de residência, desalfandegamento de bens, inscrições em escolas, etc.) e que podem implicar, na ausência de documentos de suporte para o seu cumprimento, uma dilatação no período de tempo que mediará até que o expatriado possa entrar em funções [5.1.5].

A *informação prévia* que diz respeito à preparação cultural e, especialmente notada no nosso estudo, à preparação linguística, revestem-se também de grande importância (tal como foi referido várias vezes ao longo da discussão em cada um dos países), uma vez que vão determinar o grau de autonomia dos expatriados à chegada ao país de destino.

Foi claramente enunciado, nos casos em que os expatriados não dominavam a língua local, como uma barreira. Esta barreira pode provocar a dilatação do tempo necessário para a integração no novo contexto para que se deslocam e aumentar as necessidades de informação dos indivíduos para conseguirem interpretar o que os rodeia [5.1 e 5.2].

Assim, a preparação linguística e cultural, pode permitir que os expatriados consigam decodificar e interpretar o contexto do país onde irão exercer as suas funções. Podemos considerar esta informação prévia como promovendo uma maior autonomia, «apetrechando-os» com ferramentas que lhes permitirão mais facilmente interagir com o meio ambiente e o novo contexto informacional. O que encontramos no caso do Grupo BCP foi a inexistência de preparação prévia facultada aos expatriados (nenhum deles tinha recebido formação prévia quer cultural, quer linguística). Este facto pode dever-se à curta antecedência com que os colaboradores são identificados e recrutados (em todos os casos pessoas que já exerciam funções dentro do Grupo) para o início da deslocação. A antecedência com que foram informados (Países A e B, onde não tinham conhecimento prévio da língua) variou entre 1 semana e os 3 meses, situando-se a maioria dos casos na casa dos 2 meses.

Estas preocupações com a língua, já tinham sido levantadas na literatura [2.1.3], mas parece ter ficado demonstrado que elas têm reflexos ao nível das necessidades de informação, tornando os expatriados mais dependentes de informação disponibilizada pela Organização, para se movimentarem no seu dia a dia. Especial incidência, nas situações que têm lugar para além do espaço confinado da organização que os acolhe nos países de destino. Dentro das organizações falam (e esperam que lhes falem) numa língua internacional, o inglês. Fora da organização podem não encontrar a mesma correspondência (tal como foi encontrado nos dois países em que não dominavam a língua local), deixam de poder contar com o *interface* linguístico, dificultando a interpretação do que os rodeia. O que pode explicar que as necessidades de informação mais sentidas pelos expatriados, nesses dois países, tenham sido de âmbito extra-profissional. Necessidades essas, mais acentuadas e claramente evidenciadas na chegada ao novo país.

Ainda antes da partida, uma vez que existiram manifestações recorrentes em termos de preferências dos expatriados por fontes de informação humanas, para satisfazerem grande número das suas necessidades de informação, a activação prévia da rede de contactos no país para onde vão. Ou seja, através da disponibilização dos contactos existentes com os expatriados do Grupo que já lá se encontrem, quando existam [casos

A e B], ou, caso se trate de uma nova operação [caso C], a possibilidade de se recorrer às representações diplomáticas portuguesas existentes.

*b) Informação de integração e acolhimento*

O momento de chegada, identificado como um dos momentos críticos no ciclo de necessidades de informação dos expatriados, corresponde a um grande número de necessidades de informação manifestadas por estes e, apesar de se ter associado à categoria de *integração e acolhimento*, merece destaque especial. É o momento que marca a transição para um novo *espaço informacional* e com ele uma sucessão de eventos que requerem a mobilização de diversos recursos de informação. Tal como já se referiu nas necessidades de *informação prévia*, o desconhecimento da língua local actua como barreira no acesso à informação e torna os expatriados mais dependentes de informação adicional que poderá ser satisfeita pela organização (internamente ou em *outsourcing*, tal como encontrado e descrito em 5.3) ou pela rede de expatriados aí existente.

*“A primeira vez que fomos para a estrada também tivemos algumas dificuldades com as regras de ultrapassagem: encostar para a berma para deixar passar. Foram assim algumas pequenas coisas como andar sempre de luzes acesas (...) Ah, apanhei uma multa por andar com falta de velocidade, não foi excesso [risos].” [País A]*

As necessidades de *informação de integração e acolhimento* prendem-se com questões de instalação e alojamento (do próprio e familiares, quando existam), informação sobre o território, onde se incluem as questões legais e normativas (profissionais e individuais), questões relacionadas com a esfera profissional e o ambiente de trabalho e questões de inserção familiar, nomeadamente com questões educativas dos descendentes. As necessidades de informação deste tipo foram, em grande parte dos casos, satisfeitas com recurso aos contactos com expatriados existentes nos respectivos países e à medida que iam surgindo.

*“[no País C] são muito rigorosos em coisas ridículas que eu ainda não experimentei mas que colegas meus já (...) por exemplo, não se pode puxar o auto-clismo a partir das dez da noite - é surrealista mas é verdade - o primeiro colega que teve casa, talvez nem uma semana depois de estar em casa, puxou o*

*autoclismo por volta das dez e meia e 5 minutos depois tinha a vizinha a bater à porta a dizer que não podia fazer aquilo.” [C19\_md:3]*

Estas podiam estar previamente tipificadas e serem disponibilizadas pela organização, antes de surgirem, tal como chegou a ser sugerido por um dos entrevistados [ver 5.1.5].

### *c) Informação de suporte*

Há medida que o tempo vai decorrendo, e passada a fase de integração e acolhimento, as necessidades de informação passam a estar mais centradas no quotidiano *profissional e individual*. Este tipo de necessidades de informação foi assim agregada como *informação de suporte* ao expatriamento. Em termos de necessidades de *informação de suporte individual*, foram consideradas aquelas que se relacionam com o meio ambiente do país de acolhimento e as questões legais e normativas que possam afectar/interferir com os expatriados no local de expatriamento bem como em Portugal (são exemplo as obrigações fiscais no local de expatriamento e no local de origem). Quanto à *informação de suporte profissional*, foi considerada a informação que diz respeito à actividade profissional dos expatriados e à informação que permite acompanhar a actividade da organização a que pertencem no país de acolhimento e em Portugal, dado que a condição de expatriado é uma situação transitória e temporária e o desenvolvimento profissional será continuado em Portugal<sup>7</sup>. Esta noção de transitoriedade foi muito claramente enunciada pelos expatriados, de todos os países, através das necessidades de informação manifestadas [ver 5.1.5, 5.2.5 e 5.3.5].

Uma das primeiras barreiras no acesso a este tipo de informação prendia-se com a incapacidade de aceder a conteúdos de informação disponibilizados na intranet a que tinham acesso em Portugal e que nos países em que se encontravam, devido a condicionantes encontradas nas infra-estruturas de informação e comunicação do Grupo, deixaram de ter [ver 4.4, 5.1.4, 5.2.4 e 5.3.4]. As barreiras de acesso que mais vezes surgiram, no decurso das entrevistas, diziam respeito à informação da base de dados de

---

<sup>7</sup> Apesar de no presente estudo não ter sido verificado, pode acontecer que o final do expatriamento num país não signifique o regresso a Portugal. Assim, no Grupo BCP, existe conhecimento de pelo menos um caso de um expatriado que ao deixar a operação num país, sem passar por Portugal, foi convidado a prosseguir para uma nova operação. Existem mais casos, mas com pequenos períodos de estadia em Portugal antes de prosseguirem para o destacamento seguinte. Na literatura existente sobre expatriamento é frequente encontrar o termo «glopatriates» para referir os expatriados que não regressam à origem e prosseguem para um novo país no final do destacamento.

colaboradores [referida como XLTI] e à informação disponibilizada no portal interno do Grupo BCP por perfil de utilizador e que, conforme foi explicado, inclui também diversas ferramentas para tratamento de dados e informação, de acordo com as áreas em que os colaboradores estão inseridos, o acesso ao Centro de Documentação Interna (CDI) e informação diversa sobre a organização categorizada e acessível por via digital.

A estratégia que tem sido seguida, pelo do Grupo BCP, para manter os expatriados informados sobre a organização, tem consistido no envio de toda a informação interna disponível para os colaboradores através de listas de distribuição para os endereços de correio electrónico dos expatriados. Ao que expatriados em todos os países, contactados no decurso das entrevistas, referiram como um problema de acesso à informação devido ao volume de mensagens registadas (normalmente apagadas por não terem interesse imediato) e à dificuldade de recuperar mensagens quando necessitavam, uma vez que estas não se encontram «arrumadas», conforme acontecia em Portugal com o mesmo tipo de informação, que se encontrava categorizada no Portal interno do Grupo.

Face às restrições que encontram no acesso à informação disponibilizada pela organização em Portugal, as estratégias dos expatriados variaram: pedidos para envio de revista interna da organização, consultas ao portal interno através de contactos mediados por telefone a colegas em Portugal (as mais referidas incluíram consulta à base de dados de colaboradores e CDI), informação disponibilizada no Portal do Grupo BCP para clientes (internet), informação disponibilizada por outras fontes na internet e também o recurso a televisão por cabo/satélite com visionamento do(s) canal(ais) portugueses.

*“A informação, eu tenho-a on-line, em termos da informação que sai para o exterior ou que é perceptível do exterior. Aqui ou em Portugal não há atraso nessa informação. Há atraso em informação interna da organização, isso aí, pode não acontecer logo. (...) Tudo o que é informação oficial, tudo o que é informação institucional na imprensa, rádio e televisão, essa tenho-a aqui à mesma, com a mesma velocidade, com a mesma acessibilidade que em Portugal.”*

As deslocações a Portugal, também foram assinaladas como uma forma de se porem a par com o que se estava a passar dentro da organização. Destaque aqui para as deslocações que ocorrem por ocasião das duas reuniões anuais do Grupo BCP [4.4] e que

foram mencionadas durante as entrevistas com os expatriados, e também para as deslocações mais frequentes de dois dos grupos profissionais encontrados: Directores Gerais e Private Bankers. A estes últimos, acrescem viagens de trabalho frequentes a outros destinos, para além de Portugal.

*c) Informação de reintegração e recolhimento*

Na fase final do ciclo de expatriamento, volta a ser identificado um ponto crítico: o momento que antecede a partida para Portugal e que optámos por incluir nas necessidades de informação de reintegração e recolhimento, uma vez que, através da análise aos discursos dos expatriados, passam pela (re)integração profissional.

*“Há uma falta de visibilidade... Como o BCP tem uma grande concentração de oportunidades, de departamentos, em Lisboa, qualquer pessoa que não esteja dentro das operações de Lisboa, ou próximo da administração, também tem falta de visibilidade.” [C15\_sd:1]*

O desligamento progressivo que vai ocorrendo em relação à organização de origem (Grupo BCP), à medida que vai decorrendo o tempo do destacamento, aumenta tendencialmente em função da maior duração do tempo de expatriamento: *“É o tempo... porque houve uma mutação tremenda nos últimos tempos, teve alterações profundas durante este tempo. (...) uma estrondosa alteração de processos e que eu não acompanhei.” [5.1.5]*. O facto de nenhum dos expatriados saber à partida para que local vai regressar, nem quais as funções a desempenhar, nem a data em que tal é suposto acontecer [5.1, 5.2 e 5.3], parecem criar um *deficit* de informação que, embora possa estar latente durante a estadia no país de expatriamento, se evidencia quando o regresso a Portugal se avizinha (ou quando questionados sobre o assunto, tal como aconteceu no País C durante as entrevistas, apesar de estarem no início do destacamento):

*“Acho que tem haver com o estado emocional, algum stress também, com o aproximar do desconhecido... não faço a mínima ideia... acho que vou trabalhar... não sei nada. Estou convencido que seja Lisboa.” [5.1.5]*

Para além deste tipo de necessidades de informação, manifestadas no momento que antecede o regresso, em termos de informação de integração e recolhimento, encontram-se necessidades semelhantes às enunciadas na alínea b), uma vez que, tal como se explicou, foi havendo um desligamento progressivo ao longo do tempo, e também por-

que vão ter uma nova transição de espaço informacional. As necessidades de informação que dizem respeito às questões com formalidades, (re)instalação e (re)alojamento, sobre o (novo) ambiente de trabalho e sobre questões de territorialidade, voltam assim a ser colocadas, à semelhança do que ocorre na chegada ao país de acolhimento.

#### 5.4.2 *Incorporação de informação no sistema organizacional*

As semelhanças identificadas ao longo dos casos, nas necessidades de informação dos expatriados, possibilitam conceber pacotes de informação para as suprir, quer ao nível profissional, por altura da preparação para o expatriamento e fase do regresso, quer ao nível de prestação da informação sobre o local para onde decorrem as operações do Grupo:

*“Podia haver um kit de expatriado com informação relevante, das várias áreas e dos vários domínios inclusive no âmbito da cultura, actividades... podíamos tirar partido, inclusivamente, das experiências das outras pessoas para a pessoa tomar conhecimento com a realidade do país para onde vai.” [PBA\_Po].*

Este tipo de informação pode ser incorporado de forma sistemática, à medida que as operações se vão estendendo aos diversos países, complementada com informação prestada pelos próprios colaboradores que vão passando por esses países, ao longo do ciclo completo de expatriamento, uma vez que essas necessidades vão variando de acordo com o tempo, conforme indicado na Figura 5.1.

Uma vez que a quase totalidade dos expatriados contactados, excepto 3, *preferia resolver os seus problemas profissionais através de pessoas chave, em vez de informação especializada*, seria importante considerar o acesso do exterior à base de dados de pessoal (XLTI) e incluir campos adicionais sobre experiências prévias, nomeadamente profissionais e de internacionalização, que permitissem a identificação e o contacto directo com os indivíduos que detêm essa informação, o que actualmente não acontece.

*“Isso é o know-how das pessoas, as experiências. O Grupo ainda não está a fazer isso. O que se faz sobre isso quando muito é «o passa palavra»... Nós somos um bocadinho novos. O BCP é um Grupo recente e em termos de internacionalização ainda é mais recente.” [JBB\_EE]*

A proposta de modelo que apresentamos a seguir (*Figura 5.2*), visa a incorporação da informação sobre expatriados no sistema organizacional (criação, aquisição, organização, armazenamento, distribuição e utilização), ao longo das diversas fases do ciclo de expatriamento, com recurso à própria experiência dos expatriados, através das necessidades que experimentaram, e uma vez que:

*“As fontes humanas estão entre as mais valorizadas pelas pessoas a todos os níveis da organização: as fontes humanas filtram e resumem a informação, põem em destaque os elementos mais importantes, interpretam aspectos ambíguos e, de um modo geral, fornecem informações mais ricas e mais satisfatórias sobre uma questão.”* (Choo, 2003, pp. 66-67)

*“Aquilo que me era mais necessário manter como fontes de informação, eu utilizava as visitas para ver como estavam, o que tinham feito, na prática como é que aquilo funcionava.”* [A\_EP1]

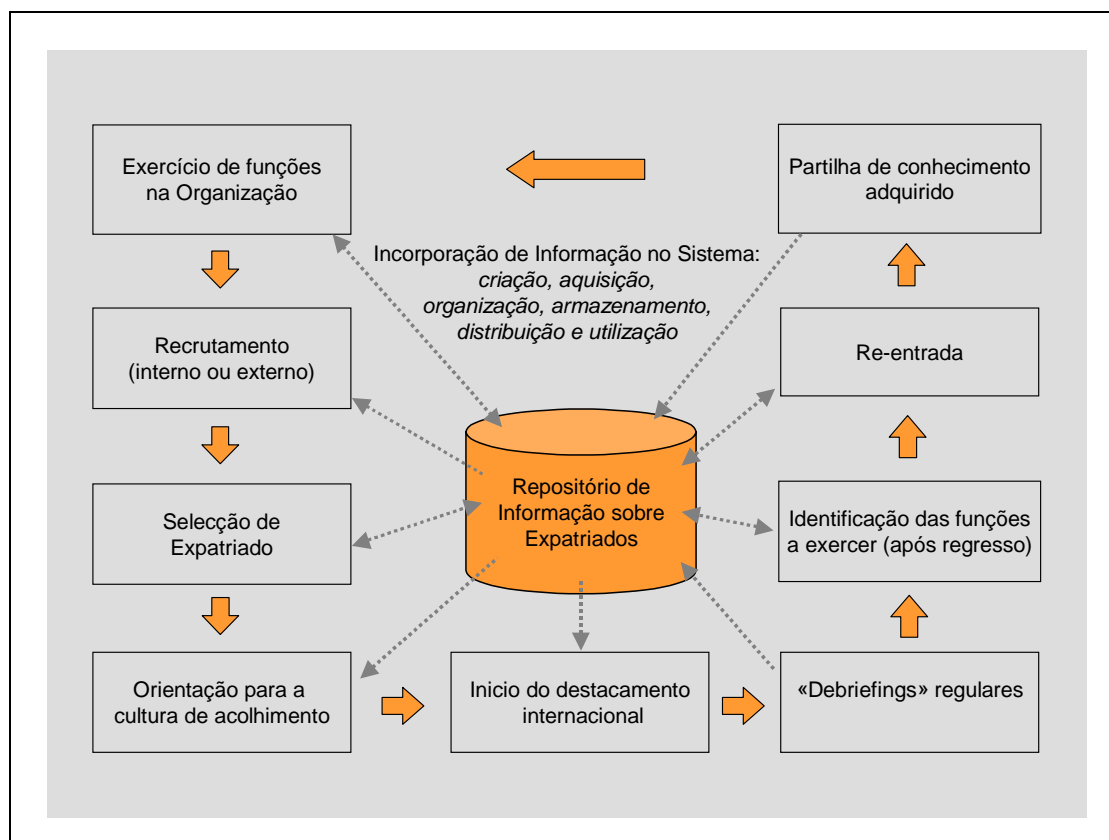
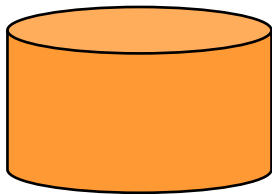


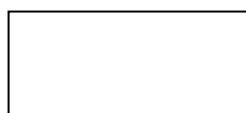
Figura 5.2 – Incorporação de informação no sistema organizacional



*Repositório de Informação sobre Expatriados* – desenho inicial de forma a incorporar a informação necessária. A incorporação de nova informação em função das necessidades que expatriados e organização forem detectando, o que implica poder ser acedida em Portugal e nos diversos países em que o Grupo tem operações, permite enriquecer o repositório, reflectindo as necessidades encontradas em cada novo contexto de informação em que ocorram (*dinâmicas*).

A possibilidade de estabelecer pontes com a base de dados de colaboradores do Grupo, poderá acrescentar valor, já que as pessoas preferem recorrer à sua rede de contactos para a resolução de problemas. Esta preferência implicaria também a disponibilização da base de dados de colaboradores em rede, para lá de Portugal (extranet). Poderiam também passar a ser incorporados os elementos sobre os nacionais de outros Países, onde decorrem operações (o que presentemente não acontece, sendo realizada a consulta mediada por telefonema a colaboradores em Portugal com acesso à rede interna ou através do recurso a cópia do ficheiro existente, mas que não reflecte as actualizações em tempo real).


Uma vez que se tem registado aumento no número de operações, a par de novos desdobramentos internacionais, a interligação deste repositório com a informação existente no actual Centro de Documentação e Informação (CDI), para além de permitir passar a integrar o acervo existente, acrescentaria novos materiais (relatos de experiências, categorização de informação e detecção de falhas de informação, através de necessidades manifestadas – FAQs). Estes podem servir para acções de formação prévia – quer pela identificação de quem já esteve no terreno, quer pela reutilização de materiais. Mais uma vez, a informação disponibilizada pelo CDI, teria que ser acessível do exterior (actualmente, alguns dos colaboradores que estão no exterior, por sua iniciativa, consultam este centro de forma mediada, através de contactos telefónicos para colegas que se encontram em Portugal e têm acesso à rede interna).



*Fases do Ciclo Global de Expatriamento* – As necessidades de informação ao longo do ciclo completo de expatriamento não são iguais. A identificação destas fases (Adler, 2002; Antal, 2001) permite antecipar processos e através deles conceber produtos de informação adequados a cada uma das fases, bem como, identificar as fases do processo em que se pode



«alimentar» ( ) e/ou usar ( ) informação, conforme discutido em 5.4.1 e com mais detalhe em 5.1.5, 5.2.5 e 5.3.5.

 *Contexto* – O contexto em que decorre a incorporação de informação no Sistema, ao longo de todo o ciclo de expatriamento: através da criação de informação que responda às necessidades dos expatriados e da organização face aos contextos informacionais, a aquisição de informação em função da política de gestão de colecções estabelecida, a organização da informação de forma a permitir a sua fácil recuperação, a escolha do tipo de armazenamento com implicações nos canais de distribuição e a utilização da informação no sistema organizacional.

No caso estudado (Grupo BCP), o desenho proposto na *Figura 5.2*, e devido a frequente rotatividade de quadros, gestão de recursos humanos centrada na hierarquia imediata e dinamismo verificado nos últimos anos (parte integrante da cultura organizacional), pode permitir antecipar situações como as que nos foram relatadas:

*“O meu responsável hierárquico lá [no País A], que me acompanhava mais, saiu do grupo também. O grupo perdeu, digamos assim, a memória do que eu fiz [nesse País].”*

*“Eu acredito que, pelo facto de não haver aqui neste caso hierarquias intermédias, quando eu regressar haverá alguém que as há-de pôr ao corrente... Eu também espero, e tenho quase a certeza disso, que exista bom senso na organização e que não vou ser tratado como qualquer coisa... Algo hei-de poder dizer e alguém me há-de perguntar o que é que andei a fazer lá durante 3, 4 ou 5 anos.”*

*“Sejamos claros, vou chegar com o estatuto de quem esteve lá fora, isto partindo do melhor. Partindo do princípio que eu não vou chegar ao aeroporto e aperceber-me que há telefonemas entre os Recursos Humanos e Directores a comentar: onde é que vamos pôr este [sujeito] que caiu do [país C]?”*

Mas as perdas para a organização, pela não incorporação de informação sistemática, dos saberes acumulados de quem esteve ligado a um contexto cultural específico, podem ainda ser maiores, como por exemplo, ter reflexos negativos na abordagem de *marketing* em determinado país:

“Raras têm sido as vezes, em que o meu conhecimento sobre a praça tem sido aproveitado. (...) Ninguém me pergunta como é que os [locais do País A] vão reagir, aqui nesta organização, a esta ou aquela decisão, nem como é que o mercado irá reagir. (...) Já por duas vezes no banco tentaram lançar uma campanha (...) e nenhum [local do País A] vai aceitar [essa campanha] porque significa que está a ser «comprado» para dar o nome de um amigo.”

Estas são as «nuances», ditas cambiantes, que estão para além do conhecimento da língua, as tais grelhas de programação mental (Hofstede, 1997) que definem características de uma cultura e os valores que lhes estão associados (Trompenaars e Turner, 1998). Os expatriados podem consistir uma fonte privilegiada sobre os diferentes mercados, por exemplo, para adequar campanhas de publicidade (Scanlon, 2004).

A mobilidade de recursos de informação parece estar muito ligada à mobilidade dos quadros, uma vez que se tornam eles mesmos (os expatriados) fontes e recursos de informação. Para além de todas as fontes de informação, os expatriados são, em si mesmos, uma fonte de informação importante, através da permanência prolongada noutros contextos culturais (registada nos discursos recolhidos em todos os países A, B e C) e alargando as redes de acesso a informação *in loco*, estendendo-a aos países onde se encontram, o que se relaciona com o enunciado no trabalho de Antal (2001), quanto à existência de uma categoria facilitadora, saber quem (*conhecimento relacional*).

Devido à elevada rotatividade de quadros, característica da cultura organizacional do Grupo BCP, expansão do número de operações a nível internacional e a própria natureza do expatriamento de duração imprevisível (média registada no nosso estudo, 4 anos), a identificação de quem detém a informação, através da proposta para *Incorporação de informação no sistema organizacional* (5.4.2), assume-se como prerrogativa de suporte à actividade do Grupo para que os expatriados sejam exportadores e importadores de conhecimentos e para que esses conhecimentos não se percam. A própria identificação de oportunidades de mercado, de acordo com a aprendizagem que fizeram nas culturas onde permaneceram, de acordo com as suas grelhas de programação mental, permitem-lhes, mais facilmente, desenhar estratégias que se adequem a esse mercado por terem identificado alguns traços que definem a cultura desse mercado.

Se considerarmos as organizações, como sistemas abertos, em que estas têm de se adequar ao seu ambiente externo, a possibilidade de estender pontes, através dos expatria-

dos, para diferentes contextos, pode permitir uma fonte adicional de informação, tanto mais importante, quando se trata de competir num mercado global<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Para uma reflexão mais aprofundadas sobre esta temática no contexto da internacionalização, ver trabalhos de Au e Fukuda (2002) e de Beaverstock (2002) sobre os papéis transfronteiriços (*boundary spanning roles*) desempenhados pelos expatriados. Estes comportamentos podem alargar as «antenas» da organização ao permitirem a expansão do seu espaço informacional (Au e Kuda, 2002). À semelhança da operação do País C numa reconhecida praça financeira internacional, o estudo teórico e análise empírica de expatriados britânicos do sector financeiro em Singapura, Beaverstock (2002) sugere que estes fazem parte de elites transnacionais em cidades globais, em que o espaço desempenha um papel fundamental (Castells, 2002, pp. 539-543).

## 6 Conclusões

Este estudo permitiu compreender que as necessidades de informação dos expatriados têm dois momentos que podem ser considerados críticos e que correspondem à transição dos *espaços informacionais*. São eles, a *chegada ao país de destino* e o *regresso ao local de origem*. A estes espaços informacionais estão implícitas noções de familiaridade. Assim, quando os expatriados se deslocam de Portugal para um outro país (A, B, C) são confrontados com uma nova realidade (geográfica, climatérica, económica, legal, cultural, linguística, etc.). A capacidade de lidarem com essa nova realidade, individualmente (através dos seus conhecimentos e da sua experiência) ou com intervenção da organização a que pertencem (através da gestão de informação, durante o ciclo de expatriamento), ao longo do tempo, parece estar directamente relacionada com as necessidades de informação que manifestam. As mesmas questões, de falta de familiaridade com os espaços informacionais, voltam a colocar-se quando os expatriados se preparam para regressar a Portugal devido ao desligamento progressivo com o espaço informacional de origem, ao longo do ciclo de expatriamento.

Através dos canais de comunicação que as infra-estruturas existentes permitem, os expatriados podem estabelecer pontes que alargam os espaços informacionais. Estes canais podem ser formais (pré-estabelecidos pela organização) e/ou informais (estratégias individuais dos expatriados).

O mapa representado na *Figura 6.1 - O papel da informação no expatriamento* dá uma visão mais abrangente das implicações do que explicámos ao longo deste estudo.



mação organizacional. As funções desempenhadas, à semelhança também do que acontece noutros contextos, ditam também necessidades de informação diversas e formas específicas de acesso à informação.

A capacidade de os expatriados se poderem deslocar, através de viagens, movimentando-se entre dois espaços (acolhimento e origem), é uma das estratégias utilizadas para suprirem necessidades de informação e para partilharem informação entre diversos contextos dentro do Grupo BCP. A deslocação de colaboradores, ou outros indivíduos, oriundos de Portugal, é utilizada como fonte adicional de informação sobre o que se está a passar com o Grupo BCP e, de uma forma geral, com o ambiente que se vive em Portugal.

As redes de contacto, estabelecidas ao longo do tempo na origem, tornam-se ineficazes devido às distâncias (reais ou percebidas) e à grande rotatividade de quadros no Grupo. Ao longo do tempo de permanência, os indivíduos vão criando novas redes (ou alargando as que subsistem, durante o período do expatriamento) no País em que se encontram, favorecendo o contacto entre comunidades de expatriados de diversos países aí existentes, muitas vezes por via dos filhos que frequentam escolas para esta comunidade específica, para além dos contactos regulares com naturais do país em que se encontram (na esfera do quotidiano e na esfera profissional). As redes de contactos, que poderiam advir das Embaixadas e do ICEP, não tiveram eco nas respostas dos expatriados, nem mesmo ao nível da prestação de informações sobre a cultura e o meio ambiente locais.

A língua coloca questões adicionais para a interpretação do meio ambiente em que os indivíduos se encontram imersos no seu quotidiano (profissional e pessoal). Na impossibilidade de dominarem a língua local, acrescem necessidades adicionais de informação, onde não basta estarem alerta, e que requerem estratégias e esforços adicionais. Pode entender-se aqui o domínio da língua como geradora de autonomia, na medida em que permite a mais rápida interpretação do que rodeia o expatriado.

Os *media* podem também desempenhar um papel importante, durante o expatriamento, mas estão dependentes do conhecimento da língua local. Podem ter um papel amplificador na exposição ao contexto e meio ambiente. No caso objecto de estudo, teve um papel contrastante ao fornecer mensagens sobre o contexto de origem, com pouca (ou nenhuma) aplicabilidade no contexto de acolhimento, em que os indivíduos se encontravam, uma vez que os expatriados recebiam os canais portugueses de televisão emiti-

dos por cabo ou satélite. Dado que não tinham conhecimentos da língua local (em dois dos países), não seria esperado que conseguissem interpretar as mensagens dos canais locais, que lhes poderiam fornecer mais elementos sobre o meio e a cultura de acolhimento em que se encontravam.

Apesar de existir uma mentalidade de internacionalização de negócio dentro do Grupo BCP, reflectida a vários níveis, os reflexos dessa mesma internacionalização ainda não se fizeram sentir na integração das infra-estruturas, ao nível da comunicação internacional, por todas as operações existentes, nem à partilha de recursos de informação. Esta situação cria obstáculos adicionais no acesso à informação, que se reflectem nas necessidades sentidas pelos quadros, que se deslocam para lá de fronteiras nacionais e daqueles que venham a ser expatriados para Portugal (oriundos das operações do Grupo no exterior), o que já começa também a acontecer (identificámos, durante o corrente ano, na movimentação de pessoal, mais do que um caso de dois países diferentes).

Trabalhos futuros poderiam incluir a análise das redes sociais (*Social Network Analysis*) criadas pelos expatriados, ao longo do ciclo do expatriamento, para aprofundar o conhecimento sobre o valor informacional que estes *quadros transfronteiriços* trazem à organização em virtude da sua exposição prolongada a *espaços informacionais* geograficamente distantes.

## Bibliografia e Referências

- Adler, N. (1997). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati: South-Western College.
- Adler, N. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati: South-Western College.
- Adler, P. S. (1987). Culture shock and the cross-cultural learning experience. Luce, L. F. e Smith, E. C., *Towards internationalism*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Allen, D. e Wilson, T. D. (2002). Information overload: context and causes. Working Papers of the 4<sup>th</sup> *International Conference of Information Seeking in Context (ISIC)*, Lisboa: Universidade Lusíada, Setembro de 2002, pp. 377-395.
- André, M., Correia, M. E. e Vicente, F. (2000). *Apontamentos de uma viagem de Portugal a Macau e de Macau a Portugal: estudo sobre o expatriamento de Portugueses a Macau e regresso*. Monografia de fim de curso, Licenciatura em Comunicação Empresarial, Benfca: Escola Superior de Comunicação Social [não publicada].
- Antal, A. B. (2000). Types of Knowledge Gained by Expatriates. *Journal of General Management*, 26 (2), pp. 32-51.
- Antal, A. B. (2001). Expatriates' Contributions to Organizational Learning. *Journal of General Management*, 26 (4), pp. 62-84.
- Antal, A. B. e Wang, J. (2003), Organizational Learning in China: the Role of Returners. *WZB Discussion Papers*, SP III 2003-103, disponível em <http://www.wz-berlin.de/ow/inno>, consultado em 10-08-2003.
- Antal, A. B., Stroo, I. e Willems, M. (2000). Drawing on the Knowledge of Returned Expatriates for Organizational Knowledge: case studies in German Multinationals Companies. *WZB Papers*, FS II 00-104, disponível em <http://www.wz-berlin.de/ow/inno>, consultado em 10-08-2003.
- Arthur, W. e Bennett, W. (1995). The International Assignee: the relative importance of factors perceived to contribute to success. *Personnel Psychology*, 48, pp. 99-115.

- Au, K. Y. e Fukuda, J. (2002). Boundary spanning behaviors of expatriates. *Journal of World Business*, 37 (4), pp. 285-296.
- Bartlett, C. A. e Ghoshal, S. (1998). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A. e Ghoshal, S. (1992). What Is a Global Manager? *Harvard Business Review*, 70 (5), pp. 124-132.
- Bates, M. (2002). Towards an integrated model of information seeking and searching. *The New Review of Information Behaviour Research*, 3, pp. 1-15
- BCP (2000). *Síntese da Actividade 1999*. Porto: Banco Comercial Português.
- BCP (2001). *Relatório e Contas 2000*. Lisboa: Banco Comercial Português.
- BCP (2002). *Relatório e Contas 2001*. Lisboa: Banco Comercial Português.
- BCP (2003). *Relatório e Contas 2002*. Lisboa: Banco Comercial Português.
- BCP (2004). *Relatório do Conselho de Administração do 1º semestre de 2003*.
- BCP, Millennium (2004). Síntese de Actividade Anual 2003.
- Beaverstock, J. V. (2002). Transnational Elites in Global Cities: British expatriates in Singapore's financial district. *Geoforum*, 33 (4), pp. 525-538
- Beaverstock, J. V. e Boardwell, J. T. (2000). Negotiating Globalization, Transnational Corporations and Global City Financial Centres in Transient Migration Studies. *Applied Geography*, 20, pp. 277-304.
- Berrel, M., Gloet, M. e Wright, P. (2002), Organizational Learning in International Joint Ventures: implications for management development. *Journal of Management Development*, 21 (2), pp. 83-100.
- Black, J. S. e Gregersen, H. B. (1991). When Yankee comes home: Factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22 (4), pp. 671-694.
- Bonache, J. e Brewster, C. (2001). Knowledge Transfer and the Management of Expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 43 (1), pp. 145-168.
- Bonache, J., Brewster, C. e Suutari, V. (2001). Expatriation: a developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43 (1), pp. 3-20.
- Bonte, P. e Izard, M. (1991). *Dictionnaire de l'Ethnologie et de l'Anthropologie*. Paris: Press Universitaires de France.
- Brito, P. Q., Alves, J. A. e Silva, L. M. (2002). *Experiências de Internacionalização: a globalização das empresas portuguesas*. Lisboa: Centro Atlântico.
- Brown, A. D. (1992). Grounding Soft Systems Research. *European Journal of Information Systems*, 1 (6), pp. 387-395.

- Bryce, A. (2002). Research Methods in Information Studies. Schement, J. (ed.) (2002). *Encyclopedia of Communication and Information*. NY: MacMillan Reference USA, II, pp. 884-888.
- Buckland, M. (1991). Information as Thing. *Journal of the American Society of Information Science*, 42 (5), pp. 351-360.
- Buzan, T. e Buzan, B. (1997). *The Mind Map Book*. London: BBC Books.
- Capurro, R. e Hjørland, B. (2003). The Concept of Information. Cronin, B., Ed. (2003). *Annual Review of Information Science and Technology*, 37, pp. 343-411.
- Case, D. (2002). *Looking for information: a survey of research on information seeking, needs, and behaviour*. London: Academic Press.
- Castells, M. (2002). A Sociedade em rede. *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*, I, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M. (2003). O Fim do Milénio. *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*, III, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M. (2004). *Models of the Network Society: a cross-cultural perspective*. Lisboa: Conferência na Fundação Calouste Gulbenkian, 13 de Fevereiro de 2004.
- Choo, C. W. (2000). Working with Knowledge: How Information Professionals Help Organizations Manage What they Know. *Library Management*, 21 (8), s/p, consultado em <http://choo.fis.utoronto.ca/lm/> em 07-03-2003.
- Choo, C. W. (2003). *Gestão de Informação para a Organização Inteligente: a arte de explorar o meio ambiente*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Ciborra, C. U. (2000). *From Control to Drift: the dynamics of corporate information infrastructures*. New York: Oxford University Press.
- Ciências de Lisboa, Academia das (2001). *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea*. Lisboa: Editorial Verbo. I e II.
- Correia, Z. (2003). Gestão de Informação: Elementos para o estudo da configuração desta disciplina em Portugal. Actas da 4ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação. Porto: APSI.
- Cox, J. B. (2004). The Role of Communications, Technology, and Cultural Identity in Repatriation Adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 28, pp. 201-219.
- Cronin, B., Ed. (2003). *Annual Review of Information Science and Technology*, 37. New Jersey: American Society for Information Science and Technology.
- Denzin, N. e Lincoln, Y. (ed.) (1994). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532-550.
- Faria, M. F. (2001). *Banco Comercial Português: a primeira década 1985-1995*. Lisboa: Banco Comercial Português/Edições INAPA.
- Feely, A. J e Harzing, A. W. (2003). Language management in multinational companies. *Cross Cultural Management*, 10 (2), pp. 37-52.
- Firestone, J. M. (2003). *Enterprise Information Portals and Knowledge Management*. Amsterdam: Elsevier Science.
- Foddy, W. (1996). *Como Perguntar: Teoria e Prática da Construção de Perguntas e Questionários*. Oeiras: Celta Editora.
- Furnham, A. e Bochner, S. (1982). Social Difficulty in a Foreign Culture: an empirical analysis of culture shock. Bochner, S. (ed.) *Cultures in Contact: Studies in Cross-Cultural interaction*. Oxford: Pergamon Press, pp. 161-198.
- Garson, G. D., (ed) (2000). *Social Dimensions of Information Technology: Issues for the New Millennium*. London: Idea Group Publishing.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993). *O Inquérito: Teoria e Prática*. Lisboa: Celta Editora.
- Giddens, A. (2002). *Runaway World: How globalization is shaping our lives*. London: Routledge.
- Glanz, L., Williams, R. e Hoeksema, L. (2001). Sensemaking in Expatriation: a theoretical basis. *Thunderbird International Business Review*, 43 (1), pp. 101-119.
- Goffman, E. (1995). *A Representação do Eu na Vida Cotidiana*. Petrópolis: Vozes.
- Goodykunst, W. B. (1997). Cultural Variability in Communication: an introduction. *Communication Research*, 24 (4), pp. 327-348.
- Green, N. (2002). On the Move: Technology, Mobility, and the Mediation of Social Time and Space. *The Information Society*, 18, pp. 281-292.
- Grosswiller, P. (2002). Cultural Studies. Schement, J. (ed.). *Encyclopedia of Communication and Information*. NY: MacMillan Reference USA, I, pp. 199-206.
- Hall, E. T. (1994). *A Linguagem Silenciosa*. Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- Hanseth, O. e Braa, K. (2000). Globalization and 'Risk Society'. Ciborra, C. U., *From Control to Drift: the dynamics of corporate information infrastructures*. New York: Oxford University Press, pp. 41-55.
- Hart, W. B. (1999). The intercultural sojourn as the Hero's Journey. *The Edge: The E-Journal of Intercultural Relations*, 2 (1), s/p. Verificado em 23-04-2004 e

disponível

em

<http://www.interculturalrelations.com/v2i1Winter1999/w99hart.htm>.

- Harzing, A. W. (1995). The persistent myth of high expatriate failure rates. *International Journal of Human Resource Management*, 6, pp. 457-475.
- Harzing, A. W. (2002). Are our referencing errors undermining our scholarship and credibility? The case of expatriate failure rates. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (1), pp. 127-148.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e Organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Johnson, J. D. (2003). On Contexts of Information Seeking. *Information Processing and Management*, 39, pp. 735-760.
- Kim, Y. Y. (2002). Adaptation and intercultural communication. Schement, J. (ed.). *Encyclopedia of Communication and Information*. NY: MacMillan Reference USA, I, pp. 452-459.
- Kirk, J. e Miller, M. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Kluge, J.; Stein, W. e Licht, T. (2002). *Gestão do Conhecimento segundo um estudo da McKinsey & Company*. Cascais: Principia Publicações Universitárias e Científicas.
- Krippendorff, K. (1995). Undoing Power. *Critical Studies in Mass Communication*, 12 (2), pp. 101-132.
- Lai, V. S. (2001). Issues of international information systems management: a perspective of affiliates, *Information & Management*, 38 (4), pp. 253-264.
- Lee, H. e Whitley, E. A. (2002). Time and Information Technology: temporal impacts on individuals, organizations, and society. *The Information Society*, 18, pp. 235-240.
- Lee, H. L. (2003). Information Spaces and Collections: implications for organization. *Library and Information Science Research*, 25, pp. 419-436.
- Lendrevie, J.; Lindon, D.; Dionísio, P. e Rodrigues, V. (1996). *Mercator: teoria e prática do marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Liu, S. e Vince, R. (1999). The Cultural Context of Learning in International Joint Ventures. *Journal of Management Development*, 18 (8), pp. 666-675.
- Lopes, E. R. (2001). A Banca Portuguesa e a Internacionalização das Economias. *InforBanca*, 50, s/p.
- Luthans, K. (2002). Expatriate development: the use of 360-degree feedback. *Journal of Management Development*, 21 (10), pp. 780-793

- Macevičiūtė, E. e Wilson, T. D. (2002). The development of the information management research area. *Information Research*, 7 (3). Disponível em: <http://InformationR.net/ir/7-3/paper133.html>
- Macharzina, K., Oesterle, M. J. e Brodel, D. (2001). Learning in Multinationals: similarities and peculiarities of organizational Learning in National and International Contexts. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Edited by M. Dierks, Ariane Berthoin Antal, John Child e Ikujiro Nonaka, Oxford University Press, pp. 631-656.
- Maia, R. L. (coord.) (2002). *Dicionário de Sociologia*. Porto: Porto Editora.
- Mayerhofer, W. (2001). Organizational International Career Logics (OICLs): a conceptual tool for analysing organizational expatriation patterns and their consequences for the management of organizations. *Thunderbird International Business Review*, 43 (1), pp. 121-144.
- Mendenhall, M. E e Stahl, G. K. (2000). Expatriate training and Development: where do we go from here? *Human Resource Management*, 39 (2/3), pp. 251-265.
- Mendes, J. A. (2002). A Empresa Bancária em Portugal no Séc. XX: evolução e estratégias. *Gestão e Desenvolvimento*, 11, pp. 39-56.
- Miroshnik, V. (2002). Culture and International Management: a review. *Culture and International Management*, 21 (7), pp. 521-544.
- Möller, C. e Svahn, S. (2004). Crossing East-West Boundaries: knowledge sharing in intercultural business networks. *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 219-228.
- Moura, I. e Esperança, J (2003). Estratégias de Internacionalização do Sector Bancário: o caso Português. *Working Paper 14*. Lisboa: Universidade Lusófona. Disponível em [http://investigacao.ulusofona.pt/CEE/docs/wp14\\_ULHT.pdf](http://investigacao.ulusofona.pt/CEE/docs/wp14_ULHT.pdf)
- Nonaka, I. E Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- O'Dell, C. e Grayson, C. J. (1998). *If only we knew what we know*. New York: Free Press.
- Oberg, K. (1960). Culture Shock: adjustments to new cultural environments. *Practical Anthropologist*, 7, pp. 177-182.
- Onwumechili, C.; Nwosu, P. O.; Jackson, R. L.; Hughes, I. (2003). In the Deep Valley with Mountains to Climb: exploring identity and multiple reaculturation. *International Journal of Intercultural Relations*, 27, pp. 41-62.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2003). *OECD in Figures: statistics on the member countries*. The OECD Observer, 2003, Supplement 1 [E-book PDF Format].

- Osland, J. (1995). *The adventure of working abroad: hero tales from the global frontier*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. London: Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. London: Sage Publications.
- Peixoto, J. (1999a). International Firms, National Managers: the obstacles to migration of highly skilled labour in transnational corporations. *ERSI Thematic Research Workshop on Economic Actors, National Systems and International Contexts*, September 21-24, 1999, Copenhagen, Denmark.
- Peixoto, J. (1999b). *A Mobilidade Internacional dos Quadros: Migrações Internacionais, Quadros e Empresas Transnacionais em Portugal*. Oeiras: Celta Editora.
- Peppard, J. (1999) Information Management in the Global Enterprise: an organizing framework, *European Journal of Information Systems*, 8, pp. 77-94.
- Pereira, J. M. (s/d). Gestão de Operações e Posicionamento Estratégico das Agências: O Papel dos Sistemas e Tecnologias de Informação . *InforBanca*, 53, s/p. Consultado em [http://www.ifb.pt/publicacoes/info\\_53/pag\\_art6\\_53.htm](http://www.ifb.pt/publicacoes/info_53/pag_art6_53.htm).
- Pettigrew, K. E., Fidel, R. e Bruce, H. (2001). Conceptual frameworks in information behaviour. *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)*, 35, pp. 43-78.
- Price Water House & Coopers (2000). *International Assignments: key trends 1999/2000*. Executive brief. Consultado em [endereço verificado em 24-04-2004]: <http://www.pwc.com/extweb/ncsurvres.nsf/DocID/8D15686931B4ADA780256A69005600F2> .
- Price Water House Coopers (2002). *Managing mobility matters – a European perspective*. Consultado em [verificado em 24-04-2004]: <http://www.pwc.com/extweb/ncsurvres.nsf/DocID/93696E2044902A4D85256B610034CA98>
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Publicações Gradiva.
- Riege, A. M. (2003). Validity and Reliability Tests in Case Study Research. *Qualitative Market Research: an International Journal*, 6 (2), pp. 75-86.
- Rodrigues, C. A. (1997). Developing Expatriates' Cross-Cultural Sensitivity: cultures where «your cultures' OK» is really not OK. *Journal of Management Development*, 16 (9), pp. 690-702.

- Rowley, J. (1998). What is Information? *Information Services & Use*, 18, pp. 243-254.
- Ruben, B. D. (1992). The Communication-Information Relationship in System-Theoretic Perspective. *Journal of American Society for Information Science*, 43 (1), pp. 15-27.
- Sakurai, Y. (2001). *Problems and Prospects in Cross-Cultural Interactions in Japanese Multinational Corporations in Australia*. PhD Thesis at the Australian National University. Disponível em <http://thesis.anu.edu.au/>, consultada em 14-02-2003.
- Scanlon, J. (2004). Mediators in the International Marketplace: U.S. Advertising in Latin America in the Early Twentieth Century. *Business History Review*, 77 (3), pp. 387-416
- Schement, J. (ed.) (2002). *Encyclopedia of Communication and Information*. NY: MacMillan Reference USA, I, II e III.
- Schonlau, M.; Fricker, R. D. e Elliott, M. N. (2001). *Conducting Research Surveys via E-mail and the Web*. Santa Monica: RAND.
- Scullion, H. E e Brewster, C. (2002). The Management of Expatriates: messages from Europe? *Journal of World Business*, 36 (4), pp. 346-365.
- Sebenius, J. K. (2002). The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations. *Harvard Business Review*, March 2002, pp. 76-87.
- Selmer, J. (1999). Culture shock in China? Adjustment pattern of western expatriate business managers. *International Business Review*, 8, pp. 515-534.
- Selwin, N. (2003). Apart from Technology: understanding people's non-use of information and communication technologies in everyday life. *Technology in Society*, 25, pp. 99-116.
- Simões, V. C. e Castro, A. (1999) (coord.). *A Internacionalização das Empresas Portuguesas: uma perspectiva genérica*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, ISEG e Universidade Católica do Porto.
- Stake, R. (1994). Case Studies. Denzin, Norman e Lincoln, Yvonna (ed.) (1994). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications. pp. 236-247.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. London: Sage Publications.
- Storti, C. (2002). *The Art of Crossing Cultures*. London: Intercultural Press.
- Taussig, M. (1993). *Mimesis and Alterity: a particular history of the senses*. New York: Routledge.
- Trompenaars, F. e Turner, C. H. (1998). *Riding the Waves of Culture: understanding cultural diversity in global business*. New York: McGraw-Hill.

- Tucker, M. F., Bonial, R. e Lahty, K. (2004). The definition, measurement and prediction of intercultural adjustment and job performance among corporate expatriates. *International Journal of Intercultural Relations*, 28, pp. 221-251.
- Weisinger, J. Y. e Trauth, E. M. (2002). Situating Culture in the Global Information Sector. *Information Technology & People*, 15 (4), pp. 306-320.
- Werner, S. (2002). Recent Developments in International Management Research: a review of 20 top management journals. *Journal of Management*, 28 (3), pp. 277-305.
- Wessels, F. A. F. (1997). Information Management Education: towards a holistic perspective. *South African Journal of Library and Information Science*, 65 (2), pp. 93-103.
- Wildemuth, B. M. (2002). Introduction and Overview: Effective methods for studying information seeking and use. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53 (14), pp. 1218-1222.
- Willis, K., Yeoh, B. E Fakhri, S. (2002). Transnational Elites. *Geoforum*, 33 (4), pp. 505-507.
- Wilson, T. D. (2000). Human Information Behaviour. *Informing Science*, Special issue on information science research, 3 (2), pp. 49-55.
- Wilson, T. D. e Barrulas, M. J. (2002) (ed.). *Studies of Information Seeking in Context*. Cambridge: Taylor Graham.
- Wilson, T. D. e Barrulas, M. J. (2003) (ed.). *Studies of Information Seeking in Context*. Cambridge: Taylor Graham.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: design and methods*. London: Sage Publications.

## ANEXOS

- Dossier de imprensa, p. 137
  
- Mensagem para primeiro contacto, p. 161
- Mensagem para acompanhar questionário (correio electrónico), p. 163
- Questionário enviado por correio electrónico, p. 165
- Questionário enviado por correio electrónico (ciclo completo), p. 173
- Mensagem para acompanhar questionário (carta), p. 180
- Questionário enviado por carta, p. 182
- Guião de entrevista para expatriados, p. 190
- Guião de entrevista para expatriados, ciclo completo, p. 192
  
- Mapa mental do *Papel da Informação no Expatriamento* (Registo de trabalho com recursos digitais em complemento ao caderno de campo disponíveis em: <http://blogtese.blogspot.com>), p. 194
- Exemplo do tratamento de dados com recurso a mapas mentais (conversão dos elementos em papel para versão trabalhada com o software MindManager X5, versão para avaliação, da MindJet), p. 196

## Anexo 1 - Dossier de imprensa

## Dossier de imprensa – internacionalização BCP

(ordem cronológica)

2000

22-05-2000, Diário de Notícias, Cordeiro, P., [entrevista ao Presidente do BCP] **BCP estuda corrida à venda do Banespa**: a internacionalização avança ainda com a criação de um banco na Grécia, o Novabank, em associação a parceiros locais.

*“O BCP, em pouco mais de três meses, fez uma série de aquisições. É o fim de um ciclo ou o início de uma nova era?”*

O que aconteceu foi o resultado de todo um desafio que o BCP lançou no mercado. A partir de 97, insísimos para que existisse em Portugal uma instituição financeira de grande dimensão, e mais duas ou três unidades com um valor de mercado significativo. Em Portugal é possível criar unidades de grande dimensão e valor de mercado, cuja performance torne atractiva a vinda de activos. Daí a nossa oferta sobre a Mundial Confiança, depois modificada só para o BPSM. Graças à atractividade do projecto BCP, foi possível atrair dois grupos privados, Pereira Coutinho e de José Manuel de Mello. Não diria que é o fim de um ciclo, mas é o prosseguimento de uma etapa.

*E atingiu a dimensão desejável?*

A dimensão adequada é o mercado que dita. Neste momento, há muito trabalho para fazer, depois das aquisições. As pessoas envolvidas no comité de fusão já estão centradas no Sotomayor. Isto para além de outras etapas no exterior, como o projecto na Grécia ou o investimento na Polónia.

*Na Grécia o projecto é bancário?*

É um banco, que estamos a fazer com a líder nos seguros grega, a Interamericana, e que se chama Novabank. O BCP terá 50%, tal como a seguradora. É muito idêntico à operação Millennium na Polónia e à NovaRede em Portugal.

*No campo da internacionalização, o BCP tinha começado por ambições um pouco maiores, nomeadamente em Espanha...*

Nunca tivemos ambição sobre Espanha, mas sim de dar aos nossos clientes em Portugal uma resposta adequada nesse mercado. A solução da parceria com o Sabadell parece-nos muito adequada, porque sendo uma instituição muito menor do que o anterior partner, o Central Hispano, tem dimensão suficiente para nos trazer o mercado espanhol e capacidade para responder a todos os clientes que queiram estar presentes em Espanha. Os nossos objectivos estão perfeitamente alcançados.

*Mas os projectos na Polónia e na Grécia têm em vista aumentar a dimensão do grupo...*

Quando falamos de um projecto de e-banking com o Sabadell [o que veio a dar lugar ao Managerland

online], temos igualmente em vista aumentar a dimensão do grupo.

*A internacionalização do BCP ficará por esses países?*

A internacionalização apela sempre a fundos próprios e management. Procuramos que os nossos parceiros locais sejam os principais protagonistas e forneçam os quadros. Portanto, temos de ser prudentes, não podemos divergir por diferentes frentes.

*Mas não tem havido demasiada prudência por parte do BCP?*

Temos sido acusados de não irmos para o Brasil tão rapidamente quanto devíamos, de não avançarmos para Espanha com marca própria. Mas a evolução dos recentes acontecimentos mostra que a estratégia do BCP não tem sido tímida e tibia, mas prudente.

*O Brasil está a mudar depressa...*

O sistema brasileiro é moderno, bom, nitidamente influenciado pela gestão norte-americana. A influência de unidades portuguesas é sempre limitada.

*Exclui a privatização do Banespa?*

Temos convites de outras instituições para concertarmos uma operação sobre o Banespa. Não há nenhuma decisão.

*Ainda a internacionalização. Mantém-se o atraso em relação aos espanhóis...*

É evidente que quando se rompe uma parceria perde-se. Com o Central Hispano tínhamos a total circularidade dos meios de pagamento entre os bancos. Estamos a recuperar com o Sabadell, que devido à sua dimensão é muito mais sensível aos problemas dos portugueses. Esta parceria é muito equilibrada e vantajosa. As nossas participações em projectos no exterior são sempre equilibradas, na base dos 50/50. É possível que em alguns países possamos vir a ter uma participação superior.

*Está a pensar na Polónia?*

Na Polónia, como na Grécia. Se para evitar a perda do nosso contributo for necessário o BCP ter transitoriamente mais de 50 %, pois nós reforçamos.

(...) [as questões que se seguem dizem respeito à aquisição do Banco Pinto e Sotto Mayor]

*Pensa que pagou um preço muito elevado pelo BPSM, agora que já conhece melhor o banco?*

Tudo o que encontrámos no BPSM, de uma maneira genérica, é bom. Estamos positivamente impressionados, especialmente com a força da sua marca. Um bom barómetro é o cross-selling, ou seja, ver se os colaboradores do Sotto Mayor enviam para as diferentes unidades de negócio do BCP os respectivos contratos e clientes.

*A marca Sotto vai portanto continuar?*

Assim como mantemos a marca Atlântico, vamos manter a marca Sotto Mayor. Defendemos a fusão dos bancos do grupo, porque com esta alcançamos benefícios. Não fazê-la significa estarmos a defender títulos de casas dominadas.

*A fusão vai ser dolorosa?*

Não. Será fonte de grande valorização para toda a gente que se sente Sotto Mayor, porque está enquadrado num grupo que tem o topo da decisão em Portugal. Podem ter desenvolvimento de carreira. Confunde-se um pouco a verba destinada à reestruturação, com verbas para rescisão de quadros.

*Não é verdade que vão reduzir efectivos?*

Pode haver ajustamento de quadros. No caso do Atlântico, admitiu-se o dobro dos quadros que saíram. Nos bancos não há despedimento, há sim reformas antecipadas, rescisões por mútuo acordo.

*Não pode indicar o número de pessoas a dispensar?*

Não está fixado, vamos falando pessoa a pessoa. Mas temos uma ideia muito clara daquilo que se pretende dos colaboradores do grupo, estejam eles em que instituição estiverem.

*(...) O ciclo das fusões em Portugal chegou ao fim?*

O que está acontecer, não foi só no último ano, acontece há décadas. São movimentos irreversíveis, não conheço uma concentração que depois de materializada tenha sido desfeita. Crescimento que não se faça à custa de fusões e aquisições é muito caro. O mais fácil é a concentração, pois há sempre milhares de clientes que passam a fazer parte da mesma instituição. Não creio que estejamos no meio ou no fim do ciclo. É uma dinâmica que depende do negócio global. A ameaça para as instituições portuguesas não vem do mercado doméstico mas do exterior, com o perigo de alguns concorrentes poderem desalojar e inviabilizar determinadas empresas. Se evoluirmos numa linha em que a sede de decisão das grandes empresas portuguesas seja deslocada para fora de Portugal, é dessas sedes que virão os produtos e inclusive os quadros qualificados. E isto é também válido para os produtos bancários. Há uma força que advém do negócio do retalho bancário existente em cada mercado, mas até esse pode enfraquecer com a banca na Internet.”

16-06-2000, Diário Digital, **BCP compra 25% da Interamerican - Jardim Gonçalves reforça posição em seguradora grega.**

“O Banco Comercial Português (BCP) vai comprar 25% da Interamerican, a maior companhia seguradora da Grécia que já é parceira do BCP, noticiam os jornais gregos de quinta-feira.”

02-08-2000, Diário Digital, **BCP aprofunda relações com Big Bank Gdanski** – Nova administração garante apoio ao banco português

O Banco Comercial Português garantiu, na terça-feira, o controlo do banco polaco Big Bank Gdanski (BBG), ao garantir a maioria dos lugares no conselho de administração do banco com os seus aliados, o consórcio segurador pan-europeu Eureka BV, no qual também participa, e a Achmea.

O domínio do Deutsche Bank está assim afastado, após a venda da sua participação accionista ao banco português. A nova administração, onde participa o presidente do BCP, Jardim Gonçalves, deverá estabilizar a situação no BBG, cuja gestão era ameaçada pela luta pelo seu controlo.

A nova administração preveniu-se, desde já, contra um novo impasse e limitou a 15% os direitos de voto

dos accionistas, impedindo um grupo de ganhar uma posição estratégica dominante. Decidiu ainda que o negócio de retalho, que opera sob o nome de Millennium com a parceria privilegiada do BCP, seja integrado no próprio BBG. Jardim Gonçalves adiantou que esta colaboração se revela importante no cenário da entrada para a União Europeia da Polónia.

20-11-2000, TSF, AQUISIÇÃO: BCP e Achmea controlam Eureko - A união europeia deu hoje «luz verde» à aquisição por parte do BCP e da Achmea, da seguradora polaca Eureko.

“Este é mais um trunfo apresentado pelo banco português, que solicitou na passada semana uma declaração de nulidade da demissão, por parte do governo polaco, dos administradores da companhia seguradora PZU, designadamente os nomeados pela «holding» holandesa Eureko BV e pelo Big Bank Gdanski (ambos participados pelo BCP).”

2001

24-01-2001, ICEP Portugal/Reuters, **BCP aposta internacionalização em 2001 - J.Gonçalves.** “O Banco Comercial Português (BCP) vai, em 2001, apostar na racionalização da sua rede em Portugal e acelerar o desenvolvimento dos projectos internacionais, disse Jorge Jardim Gonçalves, presidente do Grupo BCP.”

“Adiantou que o desenvolvimento internacional se fará nomeadamente em mercados emergentes da Europa e da África Austral, bem como em outros mais desenvolvidos em que haja uma proposta de criação de valor com comunidades de afinidade lusa. (...) “Desde a Península Iberica (...) onde estamos numa parceria com o nosso parceiro (Sabadell)”, disse. Jardim Gonçalves realçou ainda que o mercado polaco também poderá ser uma plataforma para desenvolvimento de projectos novos em países vizinhos. “A Polónia (Big Bank Gdansk ) é outra plataforma em que procuramos aprofundar a nossa actuação”, afirmou. Da mesma forma, a Grécia poderá ser uma plataforma para expansão do BCP em países periféricos, tendo Jardim Gonçalves referido que o Novabank “é excelente e é uma plataforma para (desenvolver projectos) em países à volta”. Adiantou que a aposta internacional passará também por iniciativas no âmbito da Eureko. Jardim Gonçalves referiu que, apesar de ter uma área de private-banking no Brasil, este país não é prioritário - ao contrário da Europa - mas não descarta oportunidades que possam surgir. (...) Jardim Gonçalves destacou o facto do BCP ter em Portugal cerca de 3,5 milhões de clientes e mais de um milhão nas suas actividades no exterior. “

02-07-2001, Diário de Notícias, **Grupo BCP reforça aposta na internacionalização.**

“Novabank transforma-se em caso de sucesso na Grécia e vai servir de plataforma para expansão noutros países dos Balcãs. (...) Christopher De Beck, vice-presidente do grupo responsável pela área da internacionalização. (...) O BCP está presente na Polónia através do Big Bank Gdanski (BBG), instituição que está a passar por um processo de fusão, pois a actual estrutura resulta de dois bancos universais e um de retalho. “Na Polónia iniciámos a actividade com a operação Milenium, que era essencialmente um banco de retalho, mas com a disputa que tivemos com o Deutsche Bank reforçámos a participação e

tornámo-nos no parceiro estratégico do BBG. O que estamos a fazer agora é a fusão operacional e a reorganização da área comercial, que irá actuar em cinco segmentos específicos: do lado dos particulares é o private banking e o retalho, e do lado das empresas são as grandes, média e pequenas", referiu o gestor, que espera concluir esta reestruturação no espaço de um ano. Neste momento, a maioria do capital do BBG é detido directa e indirectamente pelo grupo BCP em parceria com a Eureka (parceiro para a área seguradora) e um grupo de accionistas da confiança de Jardim Gonçalves, presidente do banco português. (...) Na Grécia, o grupo criou o ano passado um banco de raiz, o NovaBank, em parceria com a seguradora Interamerican, cujo accionista maioritário é um dos cinco homens mais ricos do país, Dimitris Contominas. (...) Mas Christopher De Beck quer mais. "Já estamos a estudar a entrada noutros segmentos de mercado para reforçar o crescimento orgânico. Mas admito também que podemos fazer aquisições. Tudo depende das oportunidades", disse o gestor. O DN apurou também que a estratégia passa por expandir o NovaBank a outros países dos Balcãs, como a Bulgária, Roménia e Turquia, embora este último não seja prioritário face à instabilidade política. No mercado francês, o BCP está também a reorganizar a actividade, que resultou da fusão das actividades dos bancos Sotto Mayor e Mello e da cisão do Banco Popular Comercial."

20-07-2001, Diário de Notícias, Santos, R., **Grupo BCP reforça aposta na internacionalização.**

Novabank transforma-se em caso de sucesso na Grécia e vai servir de plataforma para expansão noutros países dos Balcãs. A expansão internacional do Banco Comercial Português (BCP) deverá representar a prazo cerca 30 % dos resultados do grupo.

Esta é a estimativa de Christopher De Beck, vice-presidente do grupo responsável pela área da internacionalização. "A área internacional possui um peso razoável nos resultados do grupo e a tendência é que cheguemos com alguma naturalidade aos 30%", disse o gestor.

O BCP está presente na Polónia através do Big Bank Gdanski (BBG), instituição que está a passar por um processo de fusão, pois a actual estrutura resulta de dois bancos universais e um de retalho. "Na Polónia iniciámos a actividade com a operação Milenium, que era essencialmente um banco de retalho, mas com a disputa que tivemos com o Deutsche Bank reforçámos a participação e tornámo-nos no parceiro estratégico do BBG. O que estamos a fazer agora é a fusão operacional e a reorganização da área comercial, que irá actuar em cinco segmentos específicos: do lado dos particulares é o private banking e o retalho, e do lado das empresas são as grandes, média e pequenas", referiu o gestor, que espera concluir esta reestruturação no espaço de um ano.

Neste momento, a maioria do capital do BBG é detido directa e indirectamente pelo grupo BCP em parceria com a Eureka (parceiro para a área seguradora) e um grupo de accionistas da confiança de Jardim Gonçalves, presidente do banco português.

Na Grécia, o grupo criou o ano passado um banco de raiz, o NovaBank, em parceria com a seguradora Interamerican, cujo accionista maioritário é um dos cinco homens mais ricos do país, Dimitris Contominas. Os gestores arrancaram com 45 balcões e abriram entretanto mais dez agências, tendo captado cerca de 200 mil contos, o equivalente a 52 mil contas de um segmento de clientes de gama média-alta. A forte penetração e a imagem de inovação que introduziram no mercado grego leva os gestores a

acreditar que é possível, até 2003, conquistar 30 % do mercado alvo. Mas Christopher De Beck quer mais. "Já estamos a estudar a entrada noutras segmentos de mercado para reforçar o crescimento orgânico. Mas admito também que podemos fazer aquisições. Tudo depende das oportunidades", disse o gestor. O DN apurou também que a estratégia passa por expandir o NovaBank a outros países dos Balcãs, como a Bulgária, Roménia e Turquia, embora este último não seja prioritário face à instabilidade política.

No mercado francês, o BCP está também a reorganizar a actividade, que resultou da fusão das actividades dos bancos Sotto Mayor e Mello e da cisão do Banco Popular Comercial.

03-12-2001, Diário de Notícias, Cordeiro, P. **Banco português à conquista dos polacos.**

"Num mercado dominado pela banca estrangeira e onde 75% das instituições estão nas mãos de privados, a terceira maior rede polaca de retalho é portuguesa. O Millennium, resultante de uma parceria entre o Banco Comercial Português (BCP) e o polaco Big Bank Gdanski (BBG) e lançado em Outubro de 1998, tem já 5% do mercado bancário na Polónia, resultantes dos seus actuais 230 balcões e quase 400 mil clientes. (...) Trata-se de uma das principais apostas do BCP em termos de internacionalização, num grupo onde um terço das suas agências já estão no exterior. (...) Quem conhece as redes domésticas do BCP (NovaRede, Atlântico) não estranha quando visita uma sucursal Millennium, um banco em tudo semelhante ao conceito desenvolvido pelo grupo no mercado português. Para os polacos, o banco foi algo de muito diferente ao que estavam habituados e que foi posteriormente seguido por outras grandes instituições locais. (...) A partir de Janeiro, vamos começar a actuar no mercado com mais agressividade", afirma Luís Seruya, um dos cerca de 20 portugueses do universo BCP na Polónia, director da divisão de banca de investimento do Millennium Prestige."

2002

17-01-2002, Visão online, [entrevista a Jardim Gonçalves] **A confiança no BCP nunca esteve em causa.**

[a propósito da pergunta: Quais os principais objectivos estratégicos do BCP para 2002?] "Na área internacional, consolidaremos o investimento e vamos entrar numa fase importante, em que alguns dos investimentos começarão a gerar volumes de negócio e margens importantes, como é o caso da Grécia e Polónia. Vamos capturar ainda mais valor e prestigiar o título BCP, nos vários mercados onde está cotado."

09-09-2002, ICEP/LUSA, **MNE visitou dois "casos de sucesso" portugueses na Polónia**  
O chefe da diplomacia portuguesa, Martins da Cruz, visitou domingo dois "casos de sucesso" de investimentos portugueses na Polónia, prometendo diligenciar no sentido de fazer de Varsóvia "uma plataforma (das exportações portuguesas) para os países vizinhos".

António Martins da Cruz chegou domingo à tarde a Varsóvia para uma visita oficial de um dia, em que a

vertente económica, entendida no âmbito da importância do investimento português no país, assume um papel central nos contactos agendados. (...) O ministro dos Negócios Estrangeiros seguiu depois para o "Millennium Big Bank", a chamada "Nova Rede polaca", uma rede bancária que detém cerca de cinco por cento da quota de mercado no país e que conta com uma participação maioritária do grupo empresarial português BCP. O "Millennium" emprega actualmente 6.000 pessoas espalhadas por mais de 350 agências em todo o país e apresenta uma solução inovadora para evitar a colocação de especialistas em todos os balcões que consiste em pô-los em contacto com os clientes - neste momento apenas os do crédito à habitação, mas futuramente de outros serviços - via vídeo-conferência, como explicou o vice-presidente da instituição, Francisco Lacerda.

A Polónia é, segundo o Icep Portugal de Varsóvia, o principal parceiro comercial português na região centro-oriental da Europa, posicionando-se, em 2001, como 21º cliente e 19º fornecedor de Portugal. Mas, apesar das relações comerciais luso-polacas estarem a evoluir positivamente desde há alguns anos, Portugal é o membro da União Europeia com o mais baixo valor de exportações para a Europa, com apenas 0,3 por cento do total de exportações europeias para este país.

12-10-2002, jornal Expresso, **Globalizar sem ideias feitas**: os grupos portugueses pequenos e médios estão na corrida ao mundo e falam das armadilhas, dos truques e dos dissabores.

“INTERNACIONALIZAR não é só «desígnio estratégico» dos grandes grupos portugueses, que enchem hoje títulos de jornal pelo impacto da agonia das bolsas e da queda das divisas nos países «emergentes». Há também uma internacionalização dos pequeninos e dos médios. (...) Os pequenos e médios grupos empresariais portugueses constataam que «o espaço vital comercial é cada vez mais reduzido no mercado doméstico» (...)"

09-11-2002, jornal Expresso, Eiras, R., **Missões internacionais dão mais trabalho**: Estudo revela que a mobilidade laboral na Europa aumentou 63%.

“As profissões mais abrangidas por esta nova forma de trabalho [curta duração com viagens frequentes] situam-se nas áreas das tecnologias de informação, contabilidade e recursos humanos. Já as funções de liderança executiva e de gestão geral ou administrativa permanecem como missões de longa duração [o que no nosso trabalho corresponde ao expatriamento]. O estudo revela que as empresas estão a dinamizar a sua actividade além-fronteiras, sobretudo para transferir conhecimento e competências, desenvolver competências globais e concluir projectos. (...) Entre as ferramentas de gestão cruciais para atingir este objectivo, a investigação da Cendant Mobility destaca a técnica de selecção e a formação intercultural, uma modalidade focada no desenvolvimento de competências de trabalho e de relacionamentos globais. (...) No plano familiar, deverá providenciar-se informação suficiente para o empregado em missão partilhar com o parceiro e a família. A educação dos filhos e os recursos disponíveis no novo país precisam de ser avaliados e discutidos. (...) As principais competências interculturais a serem desenvolvidas são a empatia e a abertura de espírito. Estas capacidades não deverão apenas ser desenvolvidas nos empregados mas também nos membros da família que acompanham o trabalhador deslocado.”

20-11-2002, Diário Económico, **Banco Grego controlado pelo BCP aposta na segmentação.**

“A Novabank, o banco grego participado pelo Banco Comercial Português (BCP), vai arrancar no primeiro trimestre do próximo ano com o negócio de ‘private banking’ e de ‘business’, um segmento destinado à Pequenas e Médias Empresas, afirmou ao Diário Económico o administrador do BCP responsável pela área internacional, Cristopher de Beck.”

04-12-2002, Atenas/Público, Santos, R., **BCP investe na Grécia.**

“Depois de ter arrancado em Setembro de 2000 na área do retalho, o NovaBank quer agora reforçar essa área de negócio com a abertura de mais balcões, mas também lançar operações de bancassurance, private banking, empresas e factoring. A revelação foi feita ontem por Christopher de Beck na apresentação da empresa. (...) Ontem, Jorge Sampaio, de visita à Grécia, condecorou o accionista grego do BCP, Dimitrios Contominas, com o grau de comendador da Ordem do Infante.”

09-12-2002, Diário de Notícias, Santos, R. **BCP já investiu 500 milhões.**

“A internacionalização do Banco Comercial Português (BCP) nos mercados polaco, grego e francês já absorveu um investimento total de 500 milhões de euros (100 milhões de contos), apurou o DN. Mas o bolo aumentará em breve com o reforço da operação na Grécia, que requiere mais cerca de 30 milhões de euros, e a entrada na Turquia, que exige 50 milhões de euros.

A estratégia de internacionalização assenta em dois grandes pilares: as operações comunitárias para atrair emigrantes, como são os casos dos bancos em França, EUA, Macau e Moçambique; e os projectos lançados em países de elevado potencial de desenvolvimento. Nesta última vertente, o BCP elegeu como mercados preferenciais a Polónia, a Grécia e a Turquia.

No mercado polaco, o Bank Millennium, controlado em 49% pelo BCP, detém uma quota de 5% no retalho, valor que lhe dá o estatuto de sexto maior banco. O grande objectivo do Millennium é encerrar 2004 com o dobro da quota, cerca de 10% do mercado. Na Polónia, o investimento do BCP ascende já a 406 milhões de euros.

A operação na Grécia foi lançada em Setembro de 2000 através de um banco de raiz, o NovaBank, dirigido ao segmento de clientes de gama média. O BCP detém 50,1% das acções daquele banco, o seu parceiro grego controla 40% e os restantes 9,9% estão nas mãos da Interamerica, seguradora do grupo Eureka. O NovaBank opera hoje apenas na área do retalho, segmento de mercado em que detém 2% de quota. Mas a aposta é aumentar a presença nos próximos quatro anos, tendo por isso já fixado como objectivos passar de 93 para 130 balcões, criar dez unidades de private banking, 41 centros para atrair empresas, entrar no factoring e ainda iniciar a bancassurance com seguros da Interamerica. Também o crédito imobiliário será autonomizado. Este projecto de expansão prevê um investimento próximo dos 30 milhões de contos. Mas este valor poderá subir se a política de reforço da rede comercial mudar. Isto é, em vez de arrendar os espaços como até agora tem sido feito, o NovaBank passar a ser proprietário. A entrada no mercado grego implicou um investimento de 74 milhões de euros, valor que em 2006 deverá ultrapassar os cem milhões.

A operação na Turquia arranca em Maio com 15 balcões e com um objectivo de, em quatro anos, anga-

riar 25 mil clientes de elevado rendimento, o que em activos deverá significar cerca de 700 milhões de euros. O projecto na Turquia corresponde a um investimento inicial de 50 milhões de euros e no futuro está previsto a entrada de um parceiro local. O retorno destes investimentos só está previsto surgir após quatro anos de actividade.”

09-12-2002, Diário de Notícias, [Entrevista - Christopher de Beck], «**Aquisições na Grécia não estão fora de questão**»

“Qual o plano de expansão no mercado grego?”

Na área de retalho entramos na fase de consolidação. Temos 93 balcões que cobrem cerca de 80% do mercado e temos como objectivo atingir os 120 a 130 balcões. Mas a abertura dos novos balcões será feita só à medida das necessidades e das oportunidades que forem surgindo.

Paralelamente à consolidação no retalho, estão a prepara-se para entrar noutros segmentos de mercado?

Nos próximos dois meses vamos avançar com a bancassurance e ao longo do primeiro semestre do próximo ano vamos lançar operações de private banking e de business banking e factoring.

Como é que vai ser financiado o crescimento do NovaBank?

Será através dos capitais próprios do NovaBank. Não há necessidade de fazer aumento de capital social.

O plano de expansão na Grécia está a ser feito à base do crescimento orgânico. Aquisições estão fora de questão?

Nada está fora de questão. Mas para já o objectivo traçado é crescer pela via orgânica. Não faz muito sentido, num momento em que estamos a investir no private e no business banking, fazermos aquisições. Temos que consolidar primeiro o que projectamos e investimos.

O BCP em Portugal teve sempre como ambição ser líder de mercado. Essa também é a fasquia para o mercado grego?

Queremos estar junto dos maiores bancos nos segmentos onde estamos presentes.

O breakeven inicial do Novabak estava previsto para 2004. Os novos investimentos podem alterar essa data?

Acho que não. O ano de 2004 mantém-se como data prevista para o breakeven.

Depois da Turquia, há mais mercados em estudo?

A ideia não é diversificar para muitos mercados ao mesmo tempo. Neste momento, o fundamental é consolidar nos mercados onde estamos.

A operação na Polónia já tem resultados positivos; na Grécia atingirão esse objectivo em 2004 e na Turquia será muito mais tarde. Quando é que estes mercados começarão a ter peso significativo nos resultados do BCP?

Com a actual evolução, Polónia e Grécia já terão contribuições importantes. Já no caso da Turquia, o seu peso será pequeno.

Pode quantificar a ponderação total destas três operações?

Não lhe consigo dizer neste momento. Mas o peso de 30% que se falou em tempos teve a ver com a contribuição da seguradora Eureko, que já não existe.

O negócio da Eureko ainda não está concretizado. Este ano, ainda é possível formalizar a operação ou ficará para 2003?

Sempre foi dito que a operação da Eureko só se faria depois do aumento de capital no BCP. Este ainda não terminou e isso só deverá estar concluído junto do final do ano. Portanto, não é provável que se faça a operação da Eureko este ano.

Já existe comprador para parte da Seguros e Pensões?

Não há mais desenvolvimentos para além do que já é público.

O acordo que existe com a Caixa Geral de Depósitos poderá resultar numa parceria para o mercado financeiro espanhol?

Tudo é possível, mas neste momento não há nada. Eles têm uma estratégia com uma operação e nós temos uma associação.

09-12-2002, jornal Público, Ferreira, C. **The Big Bank BCP: Activos no estrangeiro já representam 15 por cento do total.**

“Cerca de trinta e três por cento da carteira de clientes do Banco Comercial Português (BCP) e mais de 15 por cento dos seus activos têm a sua origem nas operações bancárias internacionais que tem vindo a ser desenvolvidas pelas várias instituições financeiras dominadas pelo grupo fora de Portugal.” (...) Um em cada três clientes do Banco Comercial Português está no estrangeiro. A maior base fora de Portugal é a Polónia com uma clientela de 1,1 milhões, o equivalente a quase 23 por cento da carteira. Cerca de trinta e três por cento da carteira de clientes do Banco Comercial Português (BCP) e mais de 15 por cento dos seus activos têm a sua origem nas operações bancárias internacionais que tem vindo a ser desenvolvidas pelas várias instituições financeiras dominadas pelo grupo fora de Portugal. (...) o grupo português opera em sete mercados externos, através de seis instituições bancárias: BBG/Millennium, na Polónia, NovaBank, na Grécia, BIM, em Moçambique, BanqueBCP, em França, BCM, em Macau, e BPABank/Sottobank, nos EUA e no Canadá. (...) Apresentando uma quota de mercado ao nível doméstico de 25 por cento, o Comercial Português vê as suas possibilidades de crescimento dentro de portas muito limitadas. Este facto tem justificado a sua internacionalização para outros destinos, (...) Este foi um dos pontos da intervenção proferida a semana passada em Atenas, na sede do NovaBank, pelo vice-presidente do BCP Christopher de Beck, com o pelouro da área internacional do grupo, quando se debruçava sobre a sua estratégia de crescimento externo. De igual modo, o presidente do Comercial Português, Jorge Jardim Gonçalves, tem vindo a defender a internacionalização da banca portuguesa para mercados menos desenvolvidos, como forma de aumentar a rentabilidade e de ganhar dimensão

para enfrentar o embate da concorrência decorrente da introdução da moeda única. (...) Com 40 milhões de habitantes, e sendo um mercado atrasado do ponto de vista bancário, a Polónia foi o país escolhido pelo BCP no final da década de noventa para iniciar de forma estruturada a sua estratégia de internacionalização bancária. (...) O seu segundo mercado externo é o grego onde opera desde há dois anos através do NovaBank - o BCP detém 50 por cento mais uma acção do banco, estando o restante capital nas mãos de capitais gregos. Neste país, com 10 milhões de habitantes, (...) Depois da Grécia, o BCP prepara-se para entrar já em Maio na Turquia, (...) está prevista a abertura de 15 balcões em Istambul, em Ankara e em Esmirna, cidades onde se encontram 55 por cento dos agregados familiares de rendimentos altos. A Turquia conta com uma população superior a 70 milhões de habitantes, sendo que 12 milhões vivem em Istambul. Neste país, pouco desenvolvido do ponto de vista financeiro, o BCP pretende marcar pontos junto das 243 mil famílias de rendimentos elevados referenciadas, apresentando-se "com nova tecnologia" e associando-se a um parceiro local, que ficará minoritário no capital do banco turco. As operações de França, USA/Canada e Macau visam a prestação de serviços à comunidade lusófona ou de ascendência portuguesa. (...) Em França, onde habitam cerca de um milhão de portugueses, a maioria concentrados na região de Paris, onde habitam 10 milhões de pessoas, o banco acaba de reposicionar a sua presença, tendo integrado as marcas Nova Rede, Atlântico e SottoMayor na marca principal BCP."

2003

21-02-2003, Diário Económico online, Cordeiro, P. A. e Gonçalves, A. M. **BCP abre banco na Suíça.**

"O Banco Comercial Português (BCP) criou um banco de raiz na Suíça, que arranca já na próxima segunda-feira. A nova instituição, o Banque Privée BCP Suisse, irá focalizar a sua actividade no 'private banking'. Em entrevista ao Diário Económico o administrador do BCP e responsável por esta área de negócio, António Castro Henriques, anuncia o lançamento, em simultâneo, de uma unidade de gestão de patrimónios para um segmento muito alto de particulares (...) localizada em Londres (...)."

21-02-2003, Diário Económico, **BCP abre banco na Suíça** - O Banco Comercial Português (BCP) criou um banco de raiz na Suíça, que arranca já na próxima segunda-feira.

" A nova instituição, o Banque Privée BCP Suisse, irá focalizar a sua actividade no 'private banking'. Em entrevista ao Diário Económico o administrador do BCP e responsável por esta área de negócio, António Castro Henriques, anuncia o lançamento, em simultâneo, de uma unidade de gestão de patrimónios para um segmento muito alto de particulares. Esta unidade, que ficará localizada em Londres, tem por missão desenhar a oferta, quer em termos de estruturas de carteiras, bem como de fornecedores de produtos de terceiros e produtos transaccionados OTC (over the counter) para distribuição nas plataformas de 'private-banking' do BCP. O BCP investiu no projecto suíço 1,4 milhões de euros, tendo recentemente aumentado o capital da instituição para 41 milhões de francos suíços (cerca de 27,9 milhões de euros). Na base da escolha da localização do novo banco estão, segundo Castro Henriques, valores como o sigilo, segurança e protecção do património."

14-03-2003, jornal Semanário, Encarnação, J. M., [Entrevista ao delegado do ICEP na Polónia] **Polónia será o parceiro mais poderoso do Leste Europeu**

Ernesto Martins, delegado do ICEP na Polónia, em entrevista ao SEMANÁRIO, afirmou que esta é uma oportunidade chave para os empresários portugueses investirem naquele país, quando falta apenas um ano para a sua adesão à União Europeia.

Quais os principais atractivos da Polónia para as empresas portuguesas? O desenvolvimento económico e o aparecimento de novas oportunidades de negócio ou investimento fizeram da Polónia um país privilegiado da preferência das empresas estrangeiras. A aposta que algumas empresas portuguesas fizeram, cada vez mais se justifica.

Em 2004, a Polónia entrará na União Europeia e será sem dúvida o parceiro mais poderoso do Leste Europeu. As empresas que agora se instalarem, obterão o estatuto de empresas de direito polaco podendo em iguais condições aproveitar os fundos comunitários que vão chegar para a reestruturação de vários sectores da economia. Aqui as oportunidades para as empresas portuguesas situam-se não só no âmbito do seu próprio mercado, mas também em mercados contíguos, diminuindo a nossa dependência dos mercados tradicionais e permitindo a captação de projectos de cooperação apoiados pela Comunidade. Os empresários portugueses estão ainda pouco sensibilizados para as vantagens de internacionalização num país ávido de consumo e de grandes possibilidades de desenvolvimento.

(...)

#### EMPRESAS DE CAPITAL PORTUGUÊS NA POLÓNIA

Jerónimo Martins Dystrybucja

Mota & Companhia

Paterek Textile

Millennium Big Bank (BCP)

Portugalia Shoes

PRO-PLM

MSF Polska

Textilandia

Endutex/Grevita-Zakłady

Archimode

Innowa

Atlantika

24-05-2003, Expresso, Lima, P. **Para a Polónia, “já em força”.**

“Uma pessoa menos informada que decida visitar neste momento a Polónia não vai seguramente saber identificar as marcas do investimento português neste país. Mas elas são visíveis um pouco por todo o lado, de norte a sul: nas lojas Biedronka, do Jerónimo Martins (JM), nos balcões do Bank Millennium, do BCP, ou nas estradas, pontes e viadutos construídos pela Mota-Engil. (...) De início, os investimentos portugueses na Polónia passaram por algumas dificuldades. A Mota-Engil refere que, teve problemas com a língua polaca, com o excessivo peso da burocracia, alterações constantes à legislação e regulamentos, incompatibilidades entre partes da Lei de Construção Polaca e os regulamentos da UE algum proteccionismo, inexistência de um sistema financeiro e segurador eficiente e a concorrência das maio-

res empresas europeias. Aliás, a empresa queixa-se de já ter sido prejudicada "devido à grande capacidade de 'lobbying' de empresas de outros países da UE". A Colep também tem queixas, falando da falta de livre circulação de materiais, de alguma burocracia no país e de haver ainda um certo "desfasamento da mentalidade necessária a uma economia de mercado".

18-06-2003, Visão online, 537, Rapazote, I. e Vieira, P., [entrevista a Jardim Gonçalves a propósito da nova estratégia de «diplomacia económica do Governo»] **O idioma do negócio.**

“VISÃO: O BCP está na Polónia e na Grécia. Foi sozinho ou com apoios a favorecer essa opção?

JARDIM GONÇALVES: O BCP está na Polónia e na Grécia por sua própria iniciativa, na sequência de um estudo aprofundado sobre mercados complementares ao doméstico que permitissem uma continuidade de crescimento com criação de valor para os accionistas do grupo. A internacionalização do BCP é ditada pela necessidade de ganhar dimensão europeia, é guiada pelo realismo e é gerida com a prudência aconselhada pelas condições concretas de cada operação. O BCP está onde julga poder acrescentar valor e onde a sua presença é aceite e estimada, com apoio de parceiros locais, essenciais aos modelos de negócio propostos.

V: O que espera dos embaixadores e de instâncias como a API e o ICEP, na sua actividade internacional?

JG: O País necessita que cada um dos seus representantes interprete com competência e sentido prático o interesse nacional que justifica a sua nomeação.

V: O Grupo BCP parece passar ao lado da Espanha. Porquê?

JG: O BCP está em Espanha, numa parceria com o Banco de Sabadel, do qual é accionista e através do qual dá uma resposta completa às necessidades dos seus clientes com interesses naquele país.

V: A lusofonia é uma vantagem para os negócios?

JG: Os negócios falam, cada vez mais, uma linguagem global e servem-se de qualquer língua que permita a comunicação entre as pessoas. Passar da comunicação ao entendimento e do entendimento aos acordos, nem sempre é apenas uma questão de língua.”

03-07-2003, Diário Digital, **Grupo BCP inaugura novo banco na Turquia esta quinta-feira.**

“O novo banco será detido a 100% pelo Novabank, a instituição grega que por sua vez é participada em 50% pelo grupo presidido por Jardim Gonçalves, e o investimento total na operação é de 35 milhões de euros. O arranque de actividade da nova instituição prevê a abertura simultânea de 12 agências: 10 em Istambul, uma em Ancara e outra em Esmirna. O presidente da nova instituição é o turco Tezcan Yaramanci, ficando Francisco Lacerda como vice-presidente.”

04-07-2003 Canal de Negócios online, Carregueiro, N. **BCP concretiza contrato com IBM para cortar 25% nos custos informáticos.**

“O Banco Comercial Português e a International Business Machines (IBM) concretizaram ontem a assinatura do contrato de «outsourcing», (...) que vai permitir ao banco nacional cortar os custos informáti-

cos em 25%. Num comunicado o BCP afirma que este contrato resultou «da decisão estratégica do Grupo BCP de racionalizar os investimentos e reduzir custos na área dos sistemas de informação». No âmbito do acordo, a gestão dos sistemas centrais, «mainframe» e i-Series, o centro de informática, o «hosting» de sistemas Unix, e a continuidade de operações associadas estará, a partir de agora, a cargo da IBM.”

09-07-2003, ICEP Portugal/Lusa, **BCP quer consolidar investimentos a Leste antes de dar novos passos.**

“O presidente do conselho de administração do Banco Comercial Português (BCP), Jardim Gonçalves, afirmou hoje em Coimbra que o grupo pretende consolidar a sua posição na Polónia e Grécia, antes de dar novos passos de expansão.”

16-07-2003, Diário Económico, **Portais do BCP com prémios europeus.**

“A presença do Grupo BCP no internet "banking" acaba de ser reconhecida com a atribuição de quatro prémios, três dos quais a nível europeu, pela revista Global Finance, no âmbito da edição deste ano dos "World Best Internet Banks". O Managerland, portal para empresas, venceu a categoria "Best Corporate/Institutional Internet Bank" em Portugal e foi ainda classificada como "Best Corporate/Institutional Integrated Site" na Europa. “

31-07-2003 Agência Financeira online. **BCP funde marcas de retalho numa só.**

“O BCP vai alterar a sua actividade de retalho em Portugal, criando uma marca única para as suas diferentes redes, uma acção que se enquadra no plano de focar as suas actividades no core-business do grupo.”

06-08-2003 Canal de Negócios online. **CGD e BCP estudam parceria para Macau.**

“A Caixa Geral de Depósitos (CGD) e o Banco Comercial Português (BCP) voltaram a estudar formas de cooperação, podendo as instituições chegar a um acordo em relação a Macau, onde ambos os bancos estão presentes através do BNU e do Banco Comercial de Macau”

13-09-2003, jornal Expresso, Santos, N., **TURQUIA: Sampaio faz diplomacia económica e Um país na encruzilhada de dois mundos.**

“Na comitiva integram-se os presidentes do BCP, BPI, Banco Finantia, (...) entre outros. Com esta visita, somam mais de 250 os empresários que acompanharam até agora Jorge Sampaio nas suas visitas de Estado desde o seu primeiro mandato no Palácio de Belém. (...) «O Presidente também contribui para a diplomacia económica» (...) um conceito que o Governo decidiu aplicar no Ministério dos Negócios Estrangeiros a partir do início de 2003, com a integração dos serviços do ICEP nas embaixadas Portuguesas. (...) Futscher Pereira reconhece que «há ainda barreiras culturais a ultrapassar. Os empresários não sabem para que servem as embaixadas e os embaixadores acham interessante, mas têm medo dos empresários», admite, acrescentando que a situação actual «não resulta de má vontade, mas da falta de conhecimento e prática». Os principais benefícios apontados são a identificação de oportunidades, o estabelecimento de contactos úteis, especialmente a possibilidade de efectuar um grande número de

contactos a alto nível em tempo reduzido (...)"

### **O maior investimento luso [caixa]**

Em 2001 o regulador bancário do Estado turco assumiu o controlo de 17 bancos em situação financeira difícil. Quando colocou algumas destas instituições à venda, o grupo BCP comprou o Sitebank. Depois de uma profunda remodelação, o novo BankEuropa abriu em Julho último as suas portas. É controlado a 100% pelo NovaBank - que por sua vez tem uma participação de 50% do BCP. (...) o banco turco aposta claramente na experiência e solidez do maior grupo financeiro português - o seu Conselho de Administração responde directamente à casa portuguesa. O BankEuropa é o único banco turco que aposta claramente no significativo segmento dos milionários e indivíduos influentes na sociedade turca. (...) «Fazemos 'private banking' altamente personalizado (...)», disse Pedro Frerreira, o Administrador português do BankEuropa."

18-09-2003 Anadolu Agency, TurkishPress online. **Portuguese President Sampaio Makes Opening Of Bankeuropa.**

"ISTANBUL - Portuguese President Jorge Sampaio made the official opening of BankEuropa on Thursday Banco Comercial Portugues (BCP) Group, which is one of the biggest financial institutions of Portugal, bought Sitebank and entered Turkish market with BankEuropa. (...) BCP Executive Board member Francesco Lacerda said that the bank, which had 12 branches in Turkey and 198 personnel, started individual banking services on July 3, 2003 (...)"

22-10-2003 Correio da Manhã online. **Novabank Apresenta Plano de Expansão: conquista de quota de 7,5% do mercado até 2006, na Grécia.**

"O NovaBank é detido em 50 por cento pelo Banco Comercial Português (BCP), 40 por cento pelo empresário grego Dimitris Contominas e 10 por cento pela Eureka. Com três anos de actividade, possui uma carteira de 220 mil clientes e 3,7 mil milhões de euros de activos sob gestão. O banco tem uma rede de retalho de 94 agências e emprega 992 trabalhadores, dos quais apenas quatro são portugueses."

23-10-2003, Diário Económico [online], **BCP passa para 'Millennium bcp' até Janeiro de 2004.**

**"O Banco Comercial Português (BCP) decidiu passar a adoptar uma marca única - Millennium bcp – e quer mudar todos os seus 1080 balcões em Portugal até 1 de Janeiro de 2004, afirmou hoje Jorge Jardim Gonçalves, presidente do BCP.**

Jardim Gonçalves venceu que a marca 'Millennium bcp', que «muito naturalmente foi testada na Polónia», substituirá a das quatro redes de retalho em Portugal - BCP, Nova Rede, Atlântico e SottoMayor – e será «implantada em todo o território nacional» para já, mas é lançada «a pensar nos territórios fora de Portugal».

O presidente do BCP esclareceu que, desde o princípio, foi decidido que na Grécia, onde o Grupo está a lançar «uma nova operação - Novabank - não era prudente perturbar o mercado com uma nova marca». Lembrou que tem havido uma estratégia de comunicação que tem privilegiado o «gradualismo, por res-

peito ao tempo psicológico de mudança dos clientes e à racionalidade de custos». Esta «permitiu lançar a marca única e, ao mesmo tempo, poupar cerca de 20% na execução» do Orçamento de Comunicação Global até ao fim de Setembro deste ano. Este Orçamento descerá para 23,4 milhões de euros (M€) em 2004 face aos 32,4% de 2003 e versus 42,9 M€ de 2002, num período em que os «índices de recordação espontânea e comprovada das marcas subiram de forma muito assinalável e o banco estima que, «com os mesmos processos aplicados a marca única e forte», obter «uma marca líder». (...) “

24-10-2003 Diário Económico, Gago, M. J. **Jardim Gonçalves assume Millennium como «refundação» do grupo BCP.**

“Millennium é a marca única que o Banco Comercial Português vai adoptar, a partir de 1 de Janeiro [de 2004], para toda a sua rede de retalho e para os segmentos de negócio ‘private banking’ e ‘corporate’. A escolha da nova designação, que vai substituir as marcas BCP, NovaRede, Atlântico e Sottomayor, é uma «atitude de refundação», do próprio grupo, assumiu Jorge Jardim Gonçalves, presidente da instituição, na conferência de apresentação da imagem. O BCP vai passar a ser «um banco com marca única para continuar a crescer», garantiu o banqueiro. (...) No futuro, a designação Millennium poderá vir a ser adoptada nas operações internacionais do BCP. «A marca também é definida pensando nas operações fora de Portugal. Tem um apelo perfeitamente claro na Polónia. Na Grécia, a marca NovaBank não será alterada porque estamos no momento de lançamento», esclareceu Jardim Gonçalves.”

30-10-2003, Visão nº556, Camacho, P. E Vieira, J. P., **O Banqueiro do Millennium.**

“O novo BCP não vai comprar mais bancos em Portugal, mas quer crescer na Europa, e valorizar-se. Só assim, diz Jardim Gonçalves, o novo Millennium será reconhecido pelo mercado e garantirá autonomia estratégica. Na primeira entrevista depois do anúncio da nova marca, o engenheiro pede ao Governo estabilidade nas políticas que afectam a área financeira e menos intervenção no mercado de capitais.

Aos 68 anos, Jorge Jardim Gonçalves acaba de ser reconduzido para mais um mandato à frente do grupo BCP. Provavelmente, o mais decisivo de todos. Atlântico, Sotto Mayor, BCP e NovaRede passam a vestir uma camisola comum. Sob o nome Millennium, o grupo muda a imagem e promete também mudar de vida.

(...)

**VISÃO: Há três anos, falava-se na sua sucessão. Como é que se sente, hoje, aos 68 anos, a refundar um gigante?**

**JARDIM GONÇALVES:** Não sou eu, é toda uma equipa que tem consciência da necessidade de o fazer. A casa não se sente bem se não tiver uma atitude dinâmica. A refundação foi uma exigência da própria casa.

**V: É inevitável a associação do BCP ao seu líder. Pessoalmente, como é que se sente a, de certa forma, começar tudo de novo?**

**JG:** Tenho estado sempre no banco. Após as aquisições, pode ter havido alguma desfocagem. O cuidar das outras casas, de maneira distinta, pode ter dispersado energias. Agora, somos um banco e estamos

muito mais focados.

**V: Millennium é um nome com força ou uma escolha que não ofende as marcas do BCP?**

**JG:** É um pouco de ambas as coisas. Sem quebrar relações, sem afectar os laços entre clientes de casas muito antigas, como o Atlântico, o Sotto Mayor e o Mello, fomos introduzindo, gradualmente, o nome da família BCP. Apesar disso, o Millennium surge como a marca que poderia consagrar o espírito que nós queríamos: começar de novo, base zero, mas com uma dimensão crítica, que é a que temos.

**V: Enquanto obreiro deste império, não lhe dói perder as marcas BCP e NovaRede?**

**JG:** Não perdemos o BCP, que se mantém no novo nome. E não custa nada. Quando se deve fazer, tem que se fazer. Não se podia ter avançado antes, mas não podíamos adiar mais. A verdade é que o BCP/NovaRede é menor que o conjunto Atlântico/Sotto Mayor. E o facto de o Banco Comercial Português ter adquirido aqueles bancos não legitima a destruição de casas tão importantes como aquelas duas. Com a opção pelo nome Millennium, não se destrói qualquer valor, porque todos ficam com a sensação de que estão a contribuir para um projecto que arranca de novo, do qual são todos – colaboradores e clientes – fundadores. Elimina-se, assim, qualquer pudor de passar de uma agência para outra.

**V: O corte não é radical, pois a marca BCP mantém-se...**

**JG:** Há uma evocação do BCP, que é o título que consolida a actividade. Os técnicos e o mercado aconselharam a que se mantivesse.

**V: Uma marca única tem vantagens óbvias...**

**JG:** ... a vários níveis. Toda a circularidade que já aconteceu na área informática – um cliente Atlântico pode ir à NovaRede e um cliente NovaRede pode ir ao Sotto Mayor – será, agora, facilitada. Até este momento, a existência de marcas distintas criava barreiras à circularidade. Esse obstáculo vai desaparecer.

**V: Consegue, também, um muito maior poder de mercado.**

**JG:** Um poder muito importante, que já tínhamos, mas que não exibíamos, pois estava diluído nas diferentes marcas.

**V: Esta operação é acompanhada de uma palavra muito forte: «refundação». Porquê?**

**JG:** Isso foi intencional. Foi preciso lançar uma crítica construtiva para ninguém se instalar nos êxitos já alcançados. Para, novamente, todos apostarem e se empenharem em refundar. É o espírito de partida.

**V: O Millennium será tão inovador como foram o BCP e a NovaRede?**

**JG:** Ainda antes de termos todas as lojas com uma só marca, o que acontecerá em Janeiro de 2004, vamos surpreender o mercado com produtos Millennium. O BCP, aliás, nasceu quase no princípio do milénio. Era já o banco deste milénio.

**V: Porquê a opção pela marca que o BCP já possui na Polónia, mas nem sequer tem dado grande contributo ao grupo?**

**JG:** A rede Millennium tem uma grande notoriedade. Há que distinguir os resultados que o Banco Millennium dá para o BCP e a importância que o banco tem na Polónia: num país de 40 milhões de habitantes, tem uma quota de mercado à volta dos 5%. Isso é muito importante.

**V: Como é que os accionistas reagiram ao novo nome?**

**JG:** Vamos ver como é que as dezenas de milhares de accionistas irão reagir. Escrevi uma carta para todos eles, no sentido de explicar este processo.

**V: E os accionistas representados no Conselho Superior do BCP?**

**JG:** Deram a sua opinião, mas esse é um assunto do conselho.

**V: É provável que algumas lojas fechem, como consequência da marca única?**

**JG:** Sim. As que são vizinhas, e que só não fecharam antes porque eram de marcas diferentes. Quando tudo é Millennium, é óbvia a inutilidade de alguns espaços. Mas a nossa ideia é não ter menos de 1 800 sucursais. Não serão fechados, serão relocalizações, mudanças de casa.

**V: Não irá pôr-se o problema do excesso de pessoal?**

**JG:** Pode haver excesso no futuro, porque se introduzem novos métodos, não por causa do encerramento de agências.

**V: O BCP Private é para manter?**

**JG:** O segmento será mantido. Poderá chamar-se Private Bankers Millennium bcp. Ainda não temos certezas.

**V: O mercado externo continua a ser uma aposta estratégica para o BCP?**

**JG:** Não iremos desenvolver mais do que aquilo que temos neste momento. É preciso que as operações mais significativas – na Polónia e na Grécia – dêem um bom contributo para os resultados do BCP. Só depois é que podemos imaginar qualquer outra operação no exterior. Para nós, é importante ter um outro mercado, que projectamos como mercado doméstico profundo. A Polónia e a Grécia são, por isso, prioritárias. Todas as outras operações são menos relevantes.

**V: A marca Millennium vai estender-se a todos os bancos do BCP no exterior?**

**JG:** Faremos a transição tranquilamente, de acordo com as conveniências do mercado. Na Grécia, por exemplo, é para nós muito claro que não se deve mudar neste momento, porque isso iria confundir o mercado. NovaBank é um bom nome e enquanto esse nome tiver êxito, ganhar clientes, não faz sentido mudá-lo. Outras operações podem adoptar o nome Millennium mais rapidamente. Veremos.

**V: A viagem a Angola servirá para anunciar algum novo negócio, naquele país?**

**JG:** Temos uma operação em Angola, que resultou da aquisição do BPA. Antes de ir para Moçambique, o BCP quis desenvolver uma operação em Angola, em associação com entidades angolanas, porque queremos sempre ter um parceiro local. Na altura, tal não foi possível por razões alheias ao BCP. Neste momento, há uma visita oficial do primeiro-ministro de Portugal, que nos quis convidar. Só isso.

**V: Não existe, assim, a possibilidade de novos investimentos naquele país?**

**JG:** Não são nada prováveis.

**V: Ainda há espaço para crescimento por aquisição, em Portugal?**

**JG:** O BCP não se propõe adquirir qualquer outra instituição em Portugal. Não ponderamos qualquer aquisição ou fusão. Uma quota entre 26% e 35% (de acordo com os itens contabilizados), num mercado de 10 milhões, é para nós suficiente. O nosso grande empenho é o mercado europeu e conquistar outros mercados.

**V: O crescimento efectuar-se-á, de futuro, sem aquisições?**

**JG:** A partir da refundação pelo Millennium queremos crescer, organicamente, em Portugal, um tipo de crescimento que soubemos fazer, durante muitos anos.

**V: Acredita que o movimento de fusões e aquisições será retomado na Europa?**

**JG:** Podem acontecer concentrações e por isso é que o BCP não pode perder tempo e tem de continuar a empenhar-se noutros mercados, para ganhar dimensão. Mas com uma preocupação: é preciso crescer mas, ao mesmo tempo, ser um banco com performance, para, assim, aumentar o seu valor. Se o banco não for caro, estará muito mais vulnerável. Nós reduzimos muito a vulnerabilidade, e isso não aconteceu por via estatutária ou através de grandes posições accionista de algumas entidades. Defendemos a instituição pelo seu preço.

**V: Uma estratégia que é, simultaneamente, de crescimento e de defesa...**

**JG:** É uma estratégia de crescimento e de autonomia estratégica. É sempre possível qualquer casa ser adquirida. Mas quanto maior for, menor será o número de possíveis compradores.

**V: Faz sentido para o BCP desenvolver uma estratégia ibérica mais aprofundada que a parceria com o Sabadell?**

**JG:** Espanha tem uma cobertura bancária duas vezes acima da média europeia. A presença de instituições financeiras é abundante. Neste momento, estamos ambos, BCP e Sabadell, a fazer o nosso caminho para sermos úteis aos clientes de ambas as casas. E estamos bem assim.

(...)"

30-10-2003, Visão online, Ribeiro, C. A., **A idade maior: o BCP completou 18 anos de actividade em Portugal.**

“1992 • Criação do Banco de Investimento Imobiliário (BII). Início da actividade do Banco Popular Comercial, em França

1993 • Acordo de cooperação estratégica com o Banco Santander Central Hispano. Entrada da Ocidental no grupo segurador pan-europeu Eureko, com o estatuto de parceiro estratégico.

1995 • Aquisição da maioria do capital do Banco Português do Atlântico ( BPA ). Inauguração do Banco de Investimento de Moçambique (BIM), em Moçambique. Início da actividade do Banco Banif Banqueros

Personales, em Espanha.

1997 • Conclusão da reestruturação do BPA. Lançamento da primeira operação bancária da Internet em Portugal, o HomeBanco, do Banco 7. Abertura do escritório de representação em Guangzhou, na China.

1998 • Lançamento do Banco Millennium, na Polónia, com a abertura simultânea de 22 sucursais

1999 • Aquisição de 30% do capital da Achmea Bank e de 50% do Interbanco. Fim da aliança estratégica com o Central Hispano.

2000 • Aquisição do Banco Mello, da Império e do Banco Pinto & Sotto Mayor. Parceria estratégica com o Banco Sabadell e aliança com a EDP para a promoção conjunta de iniciativas na área da Nova Economia. Lançamento do NovaBank, na Grécia. (...) Inauguração das quatro primeiras sucursais em New Jersey, EUA

2001 • Lançamento do ActivoBank, um banco de investimento pessoal, multicanal, em parceria com o banco espanhol Sabadell. Fim da parceria com o Banco Popular Espanhol, em França. Lançamento do Banque BCP, em França.

2002 • Compra do Sitebank, na Turquia, pelo NovaBank. Apresentação da nova marca unificadora de todas as redes: Grupo bcp.

2003 • Compra da totalidade do capital da Seguros e Pensões (holding seguradora do BCP) à Eureka. O SiteBank, na Turquia, é redenominado Bank Europa e inicia a sua actividade, com a abertura de 12 sucursais. Decisão de unificar as marcas bancárias do grupo: NovaRede, Atlântico e Sotto Mayor. Apresentação da marca Millennium bcp, em Outubro."

07-11-2003, Semanário Económico, Simões, L., **O Incontornável Caminho da Internacionalização.**

"Nos últimos 20 anos, a banca portuguesa enfrentou o desafio da nacionalização. Depois, foi o não menos desafiante processo de privatização, que visou dotar o sector de condições competitivas no mundo moderno. Concluídas as privatizações, os bancos portugueses encontram-se perante o terceiro desafio: a estratégia de internacionalização. (...) O desafio coloca-se, essencialmente, aos quatro maiores grupos financeiros (CGD, BCP, BES e BPI) que operam num mercado com elevado grau de bancarização (86%) e cuja concorrência está na base da redução da margem financeira bruta. Excluindo pequenas operações pouco significativas, a internacionalização destes bancos é já relevante em quatro países: Espanha, Polónia, Grécia e Brasil. (...) "Consciente desta estratégia, o grupo Millennium BCP está já presente na Europa, América, Ásia e África, mas é na Europa que os principais investimentos se têm vindo a concretizar. O destaque vai para os mercados polaco e grego, onde está presente com o BankMillennium e NovaBank, respectivamente. A administração do Millennium BCP prevê que em 2005-2006 estes bancos contribuam positiva e significativamente para os seus resultados. Jardim Gonçalves assegura que não dará mais nenhum passo de expansão antes de consolidar estas operações."

20-11-2003, Canal de Negócios online, Ferreira, P. **BCP diz ataques em Istambul não afectam agências do banco.**

"As explosões que ocorreram hoje em Istambul não afectaram qualquer das 11 agências que o Banco

Comercial Português (BCP) detém na cidade turca, disse ao Canal de Negócios fonte oficial da instituição financeira. Os ataques terroristas de hoje provocaram já pelo menos 26 mortos e 450 feridos. Segundo fonte oficial do BCP, os ataques de hoje não causaram qualquer dano nas várias agências bancárias que o BCP tem na Turquia. O BCP abriu um banco na Turquia – que operado sob a marca Bank Europa - em Junho deste ano, empregando neste país cerca de 200 colaboradores. A entrada no mercado turco representou um investimento de 50 milhões de euros. O BCP tem 13 dependências bancárias na Turquia, 11 das quais em Istambul.”

23-11-2003, jornal Expresso, Vicente, I., **A aposta nos mercados de emigração.**

“O património dos emigrantes portugueses e luso-descendentes captado pelo grupo BCP no estrangeiro ultrapassa os 4 mil milhões de euros. (...) na semana passada em Paris, Christopher de Beck, vice-presidente do BCP para a área internacional, referiu a importância das comunidades portuguesas no negócio da banca de emigração. (...) o BCP quer estar onde as principais comunidades portuguesas estão, adianta. (...) Um desafio que é já uma realidade em França, nos EUA e Canadá.”

07-12-2003, jornal Expresso, **BCP em força na Grécia e na Turquia.**

“O FUTURO do BCP passa por dois países que, historicamente, têm estado de costas voltadas: Grécia e Turquia foram colocadas no mapa da internacionalização e assumidas como uma prioridade. A ideia é repetir, nestes países, a experiência do BCP, que, em poucos anos, se tornou numa das mais poderosas instituições financeiras em Portugal. (...) A abordagem a estes dois mercados, apesar de integrada, vai ter em conta as especificidades de cada um dos países, assim como a tensão política em torno do Chipre, garante o BCP.”

17-12-2003, Canal de Negócios online, Oliveira, S., **BCP considera «muito difícil» entrada no mercado espanhol.**

“O Banco Comercial Português (BCP) considera que a cobertura em Espanha pelo sistema financeiro espanhol e que o peso dos bancos líderes tem mostrado que é muito difícil a entrada da banca portuguesa no país vizinho. (...) «Cada um poderá ponderar os meios que tem para o fazer. O BCP não se propõe. Prefere fazer um pequeno investimento numa instituição espanhola e que esta sirva os clientes do BCP em Espanha, bem como o BCP serve os clientes espanhóis que vêm para Portugal», explicou Jardim Gonçalves, presidente do grupo, à saída do II Fórum da Banca do Diário Económico. (...) Este responsável sublinhou porém que o mesmo não acontece em outros mercados europeus, onde o potencial de crescimento permite aos bancos portugueses alcançar uma posição de relevo, como por exemplo a Polónia e a Grécia onde o BCP está presente.”

17-12-2003, Canal de Negócios online, Oliveira, S., **Jardim Gonçalves diz banca portuguesa terá dificuldades se não for relevante.**

“Internacionalização é fundamental num mercado de 10 milhões. A internacionalização assume por isso um papel fundamental na estratégia do BCP «porque somos um país pequeno». E «porque num mercado de 10 milhões de habitantes, é muito difícil que uma entidade consiga ganhar autonomia», o BCP decidiu passar agora por «uma operação de grande sacrifício para desenvolver operações na Polónia e

na Grécia», adiantou. (...) O objectivo é assim «sermos uma entidade multi-doméstica», adiantou Jardim Gonçalves, que prefere este termo ao de multinacional.”

2004

27-01-2002, ICEP Portugal, **Criação do Grupo Luso-Polaco de Gestores e Empresários.**

Sob iniciativa da Embaixadora de Portugal na Polónia, Margarida Figueiredo, e do Delegado do ICEP em Varsóvia, Rui Almas, foi constituído, em Janeiro, o Grupo Luso-Polaco de Gestores e Empresários.

Num encontro em que estiveram presentes dirigentes das seguintes empresas polacas com capitais portugueses: Atlantika, Bank Millenium, Carfi Polska, Colep Polska, Grupo Jerónimo Martins, Jerónimo Martins Dystrybucja, Martifer Polska, MSF Polska, Nor Polska, Paterek Textile (Grupo Tebe), PA Stones, P.B.M. (Grupo Mota - Engil).

O Grupo Luso-Polaco de Gestores e Empresários, "network" do empresariado português na Polónia, irá constituir um espaço de debate, análise e intervenção sobre questões relacionadas com a actuação empresarial nacional neste mercado.

O Grupo Luso-Polaco de Gestores e Empresários, que vai passar a reunir uma vez por trimestre, pretende também incrementar e sistematizar a troca de contactos e de informações entre os serviços da Embaixada e da Delegação do ICEP com este universo empresarial de empresas polacas com capitais portugueses. Serão convidados a participar nestes encontros representantes de todas as empresas polacas com capitais portugueses e, sempre que se achar conveniente, outras entidades portuguesas ou polacas.

Nesta reunião, foi ainda anunciada a criação do Barómetro do Investimento Português na Polónia, que irá ser concebido e operacionalizado por parte dos serviços do ICEP, e que tem por objectivos a recolha, análise e tratamento de informações sobre a actividade das empresas nacionais neste mercado ao nível dos seguintes aspectos:

- Impressões sobre a conjuntura económica polaca e quadro jurídico - regulamentar local;
- Tipo de intervenção que as empresas esperam que seja efectuada / dinamizada localmente por parte das entidades oficiais portuguesas presentes no mercado;
- Forma como analisam a acção do ICEP Portugal e de outros agentes públicos ou privados com intervenção regular na Polónia;
- Principais dificuldades e constrangimentos que as empresas enfrentam na sua actividade;
- Níveis de confiança dos empresários e opiniões sobre o "ambiente empresarial";
- A pertinência, grau de utilização e adaptabilidade dos apoios existentes para a internacionalização das empresas na Polónia;

- Elementos de natureza económica sobre a actividade das empresas deste universo empresarial.

Com o lançamento deste Barómetro, vai ser possível sistematizar um conjunto de diversas informações económicas e comerciais que permitirão apoiar a decisão dos agentes públicos e privados portugueses na definição das políticas de internacionalização empresarial para o mercado da Polónia.

02-03-2004, Diário Económico [online], **Millennium bcp foi a marca mais recordada em Janeiro.**

“Um estudo feito pela Marktest/Publivaga veio revelar que, no sector dos bancos, a publicidade mais recordada em Janeiro de 2004 foi a do Millennium bcp, logo seguida pela do Banco Espírito Santo (BES) e depois do Totta. Ou seja, quando se perguntou ao universo em estudo qual foi a publicidade de um banco de que melhor se recordava, 42,1% referiu o Millennium bcp. Este é um valor que registou uma subida no mês de Janeiro em relação ao mês anterior, em que era de 23,6%.

A recordação total declarada do Millennium bcp (em que é sugerido um aspecto da publicidade para perceber se o inquirido associa à marca), foi, em Janeiro, de 66,8%, uma vez mais registando uma subida em relação a Dezembro de 2003, quando este valor era de 47,4%. (...)”

## Anexo 2 - Mensagem para primeiro contacto

From: Monica Andre [[SMTP:monica.andre@ineti.pt](mailto:monica.andre@ineti.pt)]  
Sent: Friday, October 18, 2002 9:27 AM  
To: [ENDEREÇO DO DESTINATÁRIO]  
Subject: [C1] Papel da informação no expatriamento de quadros

Caro Dr. [NOME+APELLIDO],

Estou a contactar quadros de topo, de organizações portuguesas, que se encontrem expatriados, com o objectivo de solicitar a colaboração para um estudo a desenvolver no âmbito de um projecto académico no ISCTE.

As suas coordenadas foram obtidas através de contactos anteriormente desenvolvidos, na sequência de outro estudo realizado. Nesse estudo, sobre choque cultural reverso ("Apontamentos de uma viagem de Portugal a Macau e de Macau a Portugal: um estudo sobre o expatriamento de Portugueses a Macau e regresso"), foram levantados alguns dos problemas que acompanham o expatriamento de quadros portugueses inseridos no processo de globalização das empresas portuguesas.

Pretende-se agora continuar o estudo abordado, em particular no que diz respeito ao "Papel da informação no expatriamento de quadros", trabalho este inserido num projecto de investigação para a apresentação de uma dissertação de mestrado em Estudos de Informação e Bibliotecas Digitais (MEIBD) do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE).

Este projecto está a ser orientado pela Doutora Maria Joaquina Barrulas, investigadora do INETI e Directora do Centro de Informação Técnica para a Indústria (CITI), local em que me encontro presentemente a desenvolver a minha actividade profissional.

Como este estudo depende, em larga escala, da partilha da práxis de profissionais que correspondem ao seu perfil e sem a qual um estudo desta natureza se remeteria a um plano meramente teórico, venho solicitar a sua colaboração para futuros contactos que agradeço antecipadamente.

Os melhores cumprimentos,

Mónica André

CITI / INETI

[monica.andre@ineti.pt](mailto:monica.andre@ineti.pt)

Tel: 217 127 028

TM: [Nº Telefone portátil]

Anexo 3 – Mensagem para acompanhar questionário electrónico

From: Monica Andre [[SMTP:monica.andre@ineti.pt](mailto:monica.andre@ineti.pt)]  
Sent: Friday, October 18, 2002 9:27 AM  
To: [ENDEREÇO DO DESTINATÁRIO]  
Subject: [C1] Papel da informação no expatriamento de quadros

Caro Dr. [NOME+APELLIDO],

No seguimento do contacto anteriormente estabelecido, que colheu a sua disponibilidade, venho solicitar a sua opinião, através de um questionário que envio em *attach*. Caso queira assinalar qualquer questão que não se encontre contemplada, poderá incluí-la no corpo da mensagem que me enviar com o questionário.

No próximo mês de Junho vou iniciar uma nova fase na recolha de dados, indo para o efeito deslocar-me a [País A, B ou C] para realizar entrevistas a quadros portugueses aí expatriados. Desta forma, gostaria de saber se estaria disponível para ser entrevistado sobre o tema “O papel da informação no expatriamento de quadros”?

Agradeço antecipadamente.

Os melhores cumprimentos,

Mónica André

CITI / INETI

[monica.andre@ineti.pt](mailto:monica.andre@ineti.pt)

Tel: 217 127 028

TM: [Nº Telefone portátil]

Anexo 4 – Questionário enviado por correio electrónico

# Questionário

## *Nota introdutória*

Este questionário destina-se a um projecto de investigação com vista à obtenção do grau de mestrado conferido pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) no âmbito do curso de Mestrado em Estudos de Informação e Bibliotecas Digitais (MEIBD).

Pretende-se com este estudo compreender o papel da informação no expatriamento de quadros, no contexto da globalização de empresas de capital português.

Como este estudo depende, em larga escala, da partilha da praxis de profissionais com o seu perfil, sem a qual, um estudo desta natureza se remeteria a um plano meramente teórico, venho solicitar a sua colaboração para o seu preenchimento, que agradeço antecipadamente.

Das respostas às questões que se seguem, será garantida confidencialidade através do tratamento de dados de forma global e não individualizada.

O questionário está dividido em 3 secções: uma de âmbito profissional (Secção I), outra de âmbito extra-profissional (Secção II) e uma última de âmbito geral.

Após o seu preenchimento, este documento deverá ser guardado com o mesmo nome – [P1]Questionario – e enviado por correio electrónico para:

[monica.andre@ineti.pt](mailto:monica.andre@ineti.pt)

Mónica André

TM: +351 [NÚMERO]

Se pretender obter mais dados sobre o estudo, poderá contactar a orientadora da presente tese de mestrado,

Doutora Maria Joaquina Barrulas – [Joaquina.Barrulas@ineti.pt](mailto:Joaquina.Barrulas@ineti.pt)

Investigadora do INETI e

Directora do Centro de Informação Técnica para a Indústria (CITI – [www.ineti.pt/citi](http://www.ineti.pt/citi))

Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial (INETI)

Telefone: +351 [NÚMERO]

ou, o coordenador do mestrado,

Prof. Doutor Pedro Faria Lopes - [Pedro.Lopes@iscte.pt](mailto:Pedro.Lopes@iscte.pt)

Professor Associado do ISCTE

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE – [www.iscte.pt](http://www.iscte.pt))

Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação (DCTI)

## Secção I — Âmbito profissional

1. Há quanto tempo se encontra neste País (anos/meses)? \_\_\_\_\_
2. A candidatura para este lugar foi de sua própria iniciativa?  Sim  Não
3. Com quanto tempo de antecedência foi informado que viria ocupar este lugar?  
\_\_\_\_\_
4. Função que exerce: \_\_\_\_\_
5. Qual a duração prevista da estadia? \_\_\_\_\_
6. Já tinha passado por outra(s) experiência(s) de expatriamento?
  - a.  Não
  - b.  Sim. Em que país(es) \_\_\_\_\_

7. Que tipo de publicações tinha acesso em Portugal via Organização? [seleccionar todas as que se aplicam]

	Em que suporte?		Em que língua?		
	Papel	Digital	Port.	Inglês	Outra
Revista da Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revista Interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Newsletters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revistas técnicas ou científicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. E aqui, que publicações tem acesso via Organização? [seleccionar todas as que se aplicam]

	Em que suporte?		Em que língua?		
	Papel	Digital	Port.	Inglês	Outra
Revista da Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revista Interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Newsletters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revistas técnicas ou científicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Dos seguintes recursos organizacionais, assinale com um clique quais os que tem acesso desde que veio para este país.

- Lista com os contactos de todos os funcionários da Organização
- Intranet da Organização (Sede)
- Publicações internas da Organização
- Outras publicações da Organização
- Biblioteca ou Centro de Documentação (Tradicional/Digital)
- Listas de distribuição
- Outros: \_\_\_\_\_

10. Leia cada uma das afirmações e, caso a caso, clique no quadrado da coluna que melhor corresponde ao que pensa sobre a afirmação, sabendo que (1) *Concorda plenamente*, (2) *Concorda*, (3) *Não sabe/Sem opinião*, (4) *Discorda* e (5) *Discorda plenamente*.

	Afirmações	1	2	3	4	5
a.	A informação de que disponho é a que necessito para o exercício das minhas funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.	A minha rede de contactos é prioritária para a resolução de questões profissionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.	A minha vida profissional aqui é mais fácil do que em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.	As redes de relações pessoais são muito importantes para desenvolver a minha actividade profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.	Chega-me pouca informação sobre o que se está a passar na unidade organizacional a que pertencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.	Desde que vim para aqui que consigo ter uma percepção melhor da minha organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g.	É mais difícil resolver questões profissionais aqui do que em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h.	Em caso de necessidade é fácil deslocar-me a Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i.	Em Portugal, os meus colegas pensam que estamos aqui de férias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j.	Quanto à evolução na carreira profissional quando regressar a Portugal, sinto que a minha vinda para aqui corresponde à máxima: " <i>longe da vista, longe do coração</i> ".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k.	Estou satisfeito com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l.	Não dominar a língua local prejudica a minha actividade profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m.	No local de trabalho falo, a maioria das vezes, em Inglês.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n.	O ritmo de trabalho aqui é mais intenso do que em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o.	Os colegas em Portugal não fazem ideia do que estou cá a fazer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p.	Os meus superiores hierárquicos em Portugal estão ao corrente do trabalho que faço aqui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q.	Posso consultar todos os dados de que necessito sem sair da minha secretária.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r.	Prefiro resolver os meus problemas profissionais através de pessoas chave do que através de informação especializada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s.	Prefiro utilizar o correio electrónico para comunicar com os colegas em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t.	Profissionalmente, tenho sempre a informação de que necessito quando preciso dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u.	Quando tenho necessidade de resolver um problema profissional aqui posso contar com os colegas em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v.	Sei para que unidade organizacional vou quando regressar a Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
w.	Tenho conhecimento da data em que vou terminar as minhas funções aqui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
x.	Tenho mais autonomia aqui do que tinha em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Secção II — Âmbito extra-profissional

1. Que publicações adquiriria em Portugal? [seleccionar todas as que se aplicam]

	Em que suporte?		Em que língua?		
	Papel	Digital	Port.	Inglês	Outra
Jornais diários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Semanários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revistas genéricas, desportivas, lúdicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revistas técnicas ou científicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. E agora, que publicações adquire? [seleccionar todas as que se aplicam]

	Em que suporte?		Em que língua?		
	Papel	Digital	Port.	Inglês	Outra
Jornais diários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Semanários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revistas genéricas, desportivas, lúdicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revistas técnicas ou científicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Leia cada uma das afirmações de carácter extra-profissional e, caso a caso, clique no quadrado da coluna que melhor corresponde ao que pensa sobre a afirmação, sabendo que (1) *Concorda plenamente*, (2) *Concorda*, (3) *Não sabe/Sem opinião*, (4) *Discorda* ou (5) *Discorda plenamente*.

	Afirmações	1	2	3	4	5
a.	A maioria dos indivíduos com quem privo, fora do local de trabalho, são portugueses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.	Convivo regularmente com nacionais de outros países.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.	Desde que aqui estou tenho mais tempo livre para os meus <i>hobbies</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.	A sinalização rodoviária existente dificulta-me a condução.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.	Neste país, é fácil andar nos transportes públicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.	É mais fácil resolver questões do quotidiano aqui do que em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g.	Estou bem informado sobre o que se passa com a comunidade portuguesa aqui existente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h.	Extra profissionalmente, tenho sempre a informação de que necessito quando preciso dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i.	Fora do local de trabalho entendo-me com a população local em Inglês.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j.	Os meus hábitos alimentares não mudaram desde que vim para aqui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k.	Quando surge um problema é fácil arranjar informação para o resolver.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Secção III — Âmbito geral

1. Teve alguma acção de formação específica visando conhecer a realidade do país em que se encontra?

- a.  Não  
 b.  Sim. De que tipo? \_\_\_\_\_

2. Há data da deslocação tinha domínio sobre a língua local?

- a.  Sim  
 b.  Não.  
 c. E agora? \_\_\_\_\_

3. Domínio linguístico — clique em “ -- ” e escolha por favor o que melhor se adequa aos seus conhecimentos linguísticos, indicando para cada caso: **MB** para muito bom, **B** para bom, **F** para fraco e **N** para nenhum, no quadro que se segue.

	<i>Falado</i>	<i>Lido</i>	<i>Escrito</i>
Português	--	--	--
Língua local	--	--	--
Inglês	--	--	--
Outras (_____)	--	--	--

4. Encontra-se alojado em:

- a.  Unidade Hoteleira  
 b.  Unidade Residencial?  
 c. Outra: \_\_\_\_\_

5. Preencha no quadro que se segue o número de vezes por tipo de viagens efectuadas a Portugal desde o início do expatriamento.

<i>Tipo de viagens:</i>	<i>Nº de vezes</i>
Trabalho	_____
Saúde	_____
Lazer	_____
Outro (_____)	_____

6. Leia cada uma das afirmações de carácter geral e, caso a caso, clique no quadrado da coluna que melhor corresponde ao que pensa sobre a afirmação, sabendo que (1) *Concorda plenamente*, (2) *Concorda*, (3) *Não sabe/Sem opinião*, (4) *Discorda* e (5) *Discorda plenamente*.

10.	Afirmações	1	2	3	4	5
a.	A língua local não é uma barreira à comunicação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.	Antes de vir para aqui dominava a língua local.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.	Considero que me falta informação sobre o que se está a passar em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.	É difícil falar dos problemas com que me deparo aqui, com quem nunca passou por uma experiência de expatriamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.	Normalmente desloco-me em carro próprio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.	Passei a usar mais a Internet, desde que aqui estou.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g.	Quando aqui cheguei já conhecia a cultura do país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h.	Quando regressar a Portugal não vou ter problemas de adaptação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Idade (anos): \_\_\_\_\_

8. Estado civil:  Solteiro  Casado  Divorciado  Viúvo

9. Nacionalidade: \_\_\_\_\_

10. Naturalidade: \_\_\_\_\_

11. Filhos?  Não  Sim

12. Habilitação profissional/académica: \_\_\_\_\_

a.  Em Portugal

b.  Noutro país. Qual? \_\_\_\_\_

Acabou de preencher o questionário. Obrigado pela sua colaboração.

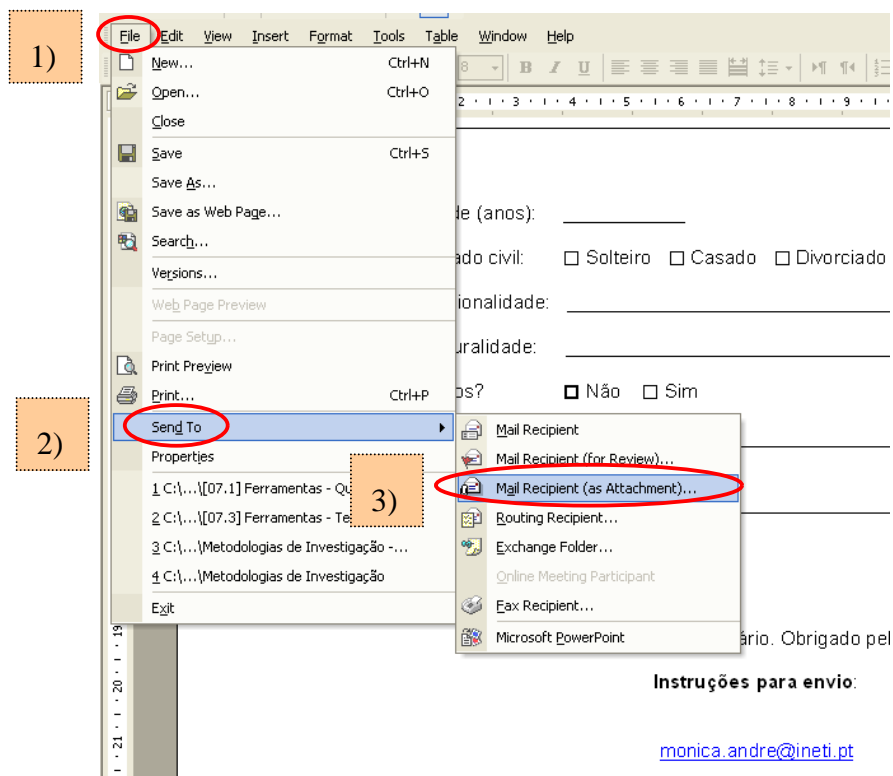
Pode agora enviá-lo para:

[monica.andre@ineti.pt](mailto:monica.andre@ineti.pt)

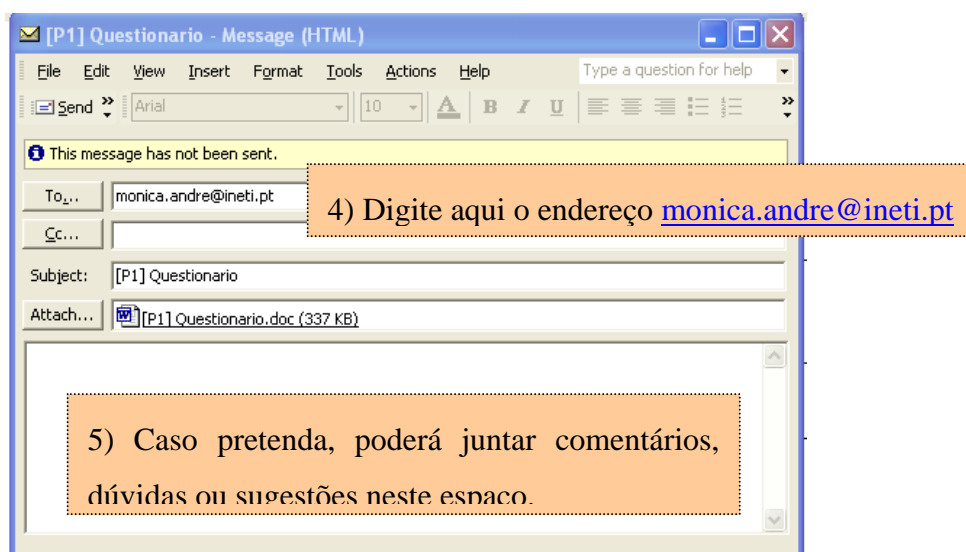
**Nota:** Existem instruções para envio na página seguinte.


## Instruções para envio

- Depois de ter a certeza que completou todas as secções do questionário, escolha a opção do menu “**File**”, dentro deste “**Send To**” seleccionando de seguida “**Mail Recipient (as Attachment)...**”, conforme a figura abaixo.



- Após escolha da opção “**Send To / Mail Recipiente (as Attachment)**”, aparece este ecrã.



- 6) Depois de preenchido carregar no botão .

Anexo 1 – Questionário enviado por correio electrónico (ciclo completo)

# Questionário

## *Nota introdutória*

Este questionário destina-se a um projecto de investigação com vista à obtenção do grau de mestrado conferido pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) no âmbito do curso de Mestrado em Estudos de Informação e Bibliotecas Digitais (MEIBD).

Pretende-se com este estudo compreender o papel da informação no expatriamento de quadros, no contexto da globalização de empresas de capital português.

Como este estudo depende, em larga escala, da partilha da praxis de profissionais com o seu perfil, sem a qual, um estudo desta natureza se remeteria a um plano meramente teórico, venho solicitar a sua colaboração para o seu preenchimento, que agradeço antecipadamente.

Das respostas às questões que se seguem, será garantida confidencialidade através do tratamento de dados de forma global e não individualizada.

O questionário está dividido em 3 secções: uma de âmbito profissional (Secção I), outra de âmbito extra-profissional (Secção II) e uma última de âmbito geral (Secção III).

Após o seu preenchimento, este documento deverá ser guardado com o mesmo nome – [P4] Questionario – e enviado por correio electrónico para:

[monica.andre@ineti.pt](mailto:monica.andre@ineti.pt)

Mónica André

TM: +351 [NÚMERO]

Se pretender obter mais dados sobre o presente estudo, poderá contactar a orientadora da tese de mestrado,

Doutora Maria Joaquina Barrulas – [Joaquina.Barrulas@ineti.pt](mailto:Joaquina.Barrulas@ineti.pt)

Investigadora do INETI e

Directora do Centro de Informação Técnica para a Indústria (CITI – [www.ineti.pt/citi](http://www.ineti.pt/citi))

Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial (INETI)

Telefone: +351 [NÚMERO]

ou, o coordenador do mestrado,

Prof. Doutor Pedro Faria Lopes - [Pedro.Lopes@iscte.pt](mailto:Pedro.Lopes@iscte.pt)

Professor Associado do ISCTE

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE – [www.iscte.pt](http://www.iscte.pt))

Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação (DCTI)

## Secção I — Âmbito profissional

1. Em que país esteve, mais recentemente, a trabalhar por período superior a 1 ano? \_\_\_\_\_
2. Quanto tempo esteve nesse país (anos/meses)? \_\_\_\_\_
3. Há quanto tempo regressou desse país (anos/meses)? \_\_\_\_\_
4. A candidatura para esse lugar foi de sua própria iniciativa?  Sim  Não
5. Com quanto tempo de antecedência foi informado que iria ocupar esse lugar? \_\_\_\_\_
6. Função que exerceu: \_\_\_\_\_
7. Qual a duração inicial prevista para essa estadia? \_\_\_\_\_
8. Já tinha passado por outra(s) experiência(s) de expatriamento, superiores a 1 ano?
  - c.  Não
  - d.  Sim. Em que país(es) \_\_\_\_\_
9. Que tipo de publicações tinha acesso em Portugal via Organização? [seleccionar todas as que se aplicam]

	Em que suporte?		Em que língua?		
	Papel	Digital	Port.	Inglês	Outra
Revista da Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revista Interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Newsletters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revistas técnicas ou científicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. E aqui, que publicações tem acesso via Organização? [seleccionar todas as que se aplicam]

	Em que suporte?		Em que língua?		
	Papel	Digital	Port.	Inglês	Outra
Revista da Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revista Interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Newsletters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revistas técnicas ou científicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Dos seguintes recursos organizacionais, assinale com um clique quais os que tinha acesso quando esteve nesse país.

- Lista com os contactos de todos os funcionários da Organização
- Intranet da Organização (Sede)
- Publicações internas da Organização
- Outras publicações da Organização
- Biblioteca ou Centro de Documentação (Tradicional/Digital)
- Listas de distribuição
- Outros: \_\_\_\_\_

12. Leia cada uma das afirmações e, caso a caso, clique no quadrado da coluna que melhor corresponde ao que pensa sobre a afirmação, sabendo que (1) *Concorda plenamente*, (2) *Concorda*, (3) *Não sabe/Sem opinião*, (4) *Discorda* e (5) *Discorda plenamente*.

	Afirmações	1	2	3	4	5
a.	A informação de que dispunha era a que necessitava para o exercício das minhas funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.	A minha rede de contactos era prioritária para a resolução de questões profissionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.	A minha vida profissional lá era mais fácil do que aqui em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.	As redes de relações pessoais eram muito importantes para desenvolver a minha actividade profissional naquele país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.	Chegava-me pouca informação sobre o que se estava a passar na unidade organizacional a que pertencia, quando estive naquele país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.	Desde que estive nesse país que consigo ter uma percepção melhor da minha organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g.	Era mais difícil resolver questões profissionais lá do que aqui em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h.	Em caso de necessidade era fácil deslocar-me a Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i.	Em Portugal, os meus colegas pensam que estávamos lá de férias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j.	Quanto à evolução na carreira profissional quando regresssei a Portugal, sinto que a minha vinda para cá corresponde à máxima: " <i>longe da vista, longe do coração</i> ".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k.	Estou satisfeito com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l.	Não dominar a língua daquele país prejudicou a minha actividade profissional lá.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m.	No local de trabalho falava, a maioria das vezes, em Inglês.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n.	O ritmo de trabalho lá era mais intenso do que aqui em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o.	Os colegas em Portugal não fazem ideia do que estive lá a fazer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p.	Os meus superiores hierárquicos aqui em Portugal estão ao corrente do trabalho que lá fiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q.	Podia consultar todos os dados de que necessitava sem sair da minha secretária.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r.	Enquanto lá estava, preferia resolver os meus problemas profissionais através de pessoas chave em vez de informação especializada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s.	Nesse país, preferia utilizar o correio electrónico para comunicar com os colegas em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t.	Profissionalmente, tinha sempre a informação de que necessitava quando precisava dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u.	Quando tinha necessidade de resolver um problema profissional lá podia contar com os colegas em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v.	Quando lá estava, sabia para que unidade organizacional iria quando regressasse a Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
w.	Tinha conhecimento prévio da data em que iria terminar as minhas funções nesse país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
x.	Tinha mais autonomia lá do que aqui em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Secção II — Âmbito extra-profissional

1. Que publicações adquire em Portugal? [seleccionar todas as que se aplicam]

	Em que suporte?		Em que língua?		
	Papel	Digital	Port.	Inglês	Outra
Jornais diários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Semanários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revistas genéricas, desportivas, lúdicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revistas técnicas ou científicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. E nesse país, que publicações adquiria? [seleccionar todas as que se aplicam]

	Em que suporte?		Em que língua?		
	Papel	Digital	Port.	Inglês	Outra
Jornais diários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Semanários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revistas genéricas, desportivas, lúdicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revistas técnicas ou científicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Leia cada uma das afirmações de carácter extra-profissional e, caso a caso, clique no quadrado da coluna que melhor corresponde ao que pensa sobre a afirmação, sabendo que (1) *Concorda plenamente*, (2) *Concorda*, (3) *Não sabe/Sem opinião*, (4) *Discorda* ou (5) *Discorda plenamente*.

11.	Afirmações	1	2	3	4	5
a.	A maioria dos indivíduos com quem privava, fora do local de trabalho, era portuguesa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.	Convivia regularmente com nacionais de outros países.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.	Quando estive nesse país tinha mais tempo livre para os meus <i>hobbies</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.	A sinalização rodoviária existente naquele país dificultava-me a condução.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.	Nesse país, era fácil andar nos transportes públicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.	Era mais fácil resolver questões do quotidiano lá do que aqui em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g.	Estava bem informado sobre o que se passava com a comunidade portuguesa ali existente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h.	Extra profissionalmente, tinha sempre a informação de que necessitava quando precisava dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i.	Fora do local de trabalho entendia-me com a população local em Inglês/Francês.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j.	Os meus hábitos alimentares não mudaram quando estive nesse país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k.	Quando surgia um problema era fácil arranjar informação para o resolver.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Secção III — Âmbito geral

1. Teve alguma acção de formação prévia visando conhecer a realidade do país onde esteve?

- e.  Não  
 f.  Sim. De que tipo? \_\_\_\_\_

2. Há data da deslocação, para o início de funções nesse país, tinha domínio sobre a língua local?

- d.  Sim  
 e.  Não.  
 f. E mais tarde? \_\_\_\_\_

3. Domínio linguístico — clique em “ -- “ e escolha por favor o que melhor se adequa aos seus conhecimentos linguísticos, indicando para cada caso: **MB** para muito bom, **B** para bom, **F** para fraco e **N** para nenhum, no quadro que se segue.

	<i>Falado</i>	<i>Lido</i>	<i>Escrito</i>
Português	--	--	--
Língua do país onde esteve	--	--	--
Inglês	--	--	--
Outras (_____)	--	--	--

4. Durante o tempo de permanência nesse país, esteve alojado em:

- d.  Unidade Hoteleira  
 e.  Unidade Residencial?  
 f. Outra: \_\_\_\_\_

5. Aproximadamente qual o número de viagens efectuadas a Portugal para a totalidade da sua estadia nesse país:

<i>Tipo de viagens</i>	<i>Nº de vezes</i>
Trabalho	_____
Saúde	_____
Lazer	_____
Outro (_____)	_____

6. Leia cada uma das afirmações de carácter geral e, caso a caso, clique no quadrado da coluna que melhor corresponde ao que pensa sobre a afirmação, sabendo que (1) *Concorda plenamente*, (2) *Concorda*, (3) *Não sabe/Sem opinião*, (4) *Discorda* e (5) *Discorda plenamente*.

	Afirmações	1	2	3	4	5
a.	A língua local nesse país não era uma barreira à comunicação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.	Mantenho contacto com as pessoas que conheci nesse país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.	Considero que me faltava informação sobre o que se estava a passar em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.	É difícil falar dos problemas com que me deparei lá, com quem nunca passou por uma experiência de expatriamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.	Normalmente deslocava-me em carro próprio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.	Passei a usar mais a Internet, quando fui para lá.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g.	Quando lá cheguei já conhecia a cultura do país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h.	Quando regresssei a Portugal não tive problemas de adaptação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i.	Os conhecimentos que adquiri, pela minha vivência nesse país, têm sido utilizados pela organização em que trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j.	Após ter regressado desse país fui promovido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k.	Soluções que funcionam em Portugal podem ser implementadas com sucesso noutros contextos culturais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l.	A comissão de serviço nesse país teve um impacto positivo na minha carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Idade (anos): \_\_\_\_\_

8. Sexo:  Feminino  Masculino

9. Estado civil quando foi para o país: Solteiro Casado Divorciado Viúvo

10. Nacionalidade: \_\_\_\_\_

11. Naturalidade: \_\_\_\_\_

12. Filhos (à data da deslocação para esse país)? Sim Não

13. Habilitação profissional/académica: \_\_\_\_\_

c.  Obtida em Portugal

d.  Obtida noutro país. Qual? \_\_\_\_\_

14. Disponível para uma entrevista (cerca de 1 hora):

a.  Não.

b.  Sim. Dados para contacto: \_\_\_\_\_

Acabou de preencher o questionário. Obrigado pela sua colaboração.

Pode agora enviá-lo para:

[monica.andre@ineti.pt](mailto:monica.andre@ineti.pt)

Anexo 2 – Mensagem para acompanhar questionário por carta

Caro Dr. [inserir nome],

Na sequência de uma avaria na unidade de PC com que tenho vindo a trabalhar nos últimos tempos e cuja solução requer uma peça que tarde em chegar, venho por este meio reenviar o questionário do projecto de investigação que lhe tinha falado por correio electrónico, apresentando as minhas desculpas por estar de novo a importuná-lo.

Agradeço desde já a sua colaboração, juntando em anexo o questionário, contendo (última página) a folha de rosto para fax, já preenchida, afim de minimizar o incómodo para a devolução do mesmo.

Apresento os meus cumprimentos,

Mem Martins, 8 de Agosto de 2003.

(Mónica André)

Anexo 3 – Questionário enviado por carta

## Questionário [A]

### *Nota introdutória*

Este questionário destina-se a um projecto de investigação com vista à obtenção do grau de mestrado conferido pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) no âmbito do curso de Mestrado em Estudos de Informação e Bibliotecas Digitais (MEIBD).

Pretende-se com este estudo compreender o papel da informação no expatriamento de quadros, no contexto da globalização de empresas de capital português.

Como este estudo depende, em larga escala, da partilha da praxis de profissionais com o seu perfil, sem a qual, um estudo desta natureza se remeteria a um plano meramente teórico, venho solicitar a sua colaboração para o seu preenchimento, que agradeço antecipadamente.

Das respostas às questões que se seguem, será garantida confidencialidade através do tratamento de dados de forma global e não individualizada.

O questionário está dividido em 3 secções: uma de âmbito profissional (Secção I), outra de âmbito extra-profissional (Secção II) e uma última de âmbito geral.

Após o seu preenchimento agradeço envio por fax para +351 [NÚMERO], ou, caso prefira, para a morada:

Mónica André  
[MORADA]  
[CÓDIGO POSTAL]  
Portugal

Contactos para outras questões: +351 [NÚMERO] ou [monica.andre@ineti.pt](mailto:monica.andre@ineti.pt)

Se pretender obter mais elementos sobre o presente estudo, poderá contactar a orientadora da tese,

Doutora Maria Joaquina Barrulas – [Joaquina.Barrulas@ineti.pt](mailto:Joaquina.Barrulas@ineti.pt)  
Investigadora do INETI e  
Directora do Centro de Informação Técnica para a Indústria (CITI – [www.ineti.pt/citi](http://www.ineti.pt/citi))  
Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial (INETI)  
Telefone: +351 [NÚMERO]

ou, o coordenador do mestrado,

Prof. Doutor Pedro Faria Lopes - [Pedro.Lopes@iscte.pt](mailto:Pedro.Lopes@iscte.pt)  
Professor Associado do ISCTE  
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE – [www.iscte.pt](http://www.iscte.pt))  
Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação (DCTI)

## Secção I — Âmbito profissional

1. Há quanto tempo se encontra neste País (anos/meses)? \_\_\_\_\_
2. A candidatura para este lugar foi de sua própria iniciativa?  Sim  Não
3. Com quanto tempo de antecedência foi informado que viria ocupar este lugar?  
\_\_\_\_\_
4. Função que exerce: \_\_\_\_\_
5. Qual a duração prevista da estadia? \_\_\_\_\_
6. Já tinha passado por outra(s) experiência(s) de expatriamento?
  - g.  Não
  - h.  Sim. Em que país(es) \_\_\_\_\_

7. Que tipo de publicações tinha acesso em Portugal via Organização? [seleccionar todas as que se aplicam]

	Em que suporte?		Em que língua?		
	Papel	Digital	Port.	Inglês	Outra
Revista da Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revista Interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Newsletters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revistas técnicas ou científicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. E aqui, que publicações tem acesso via Organização? [seleccionar todas as que se aplicam]

	Em que suporte?		Em que língua?		
	Papel	Digital	Port.	Inglês	Outra
Revista da Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revista Interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Newsletters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revistas técnicas ou científicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Dos seguintes recursos organizacionais, assinale quais os que tem acesso desde que veio para este país.

- Lista com os contactos de todos os funcionários da Organização
- Intranet da Organização (Sede)
- Publicações internas da Organização
- Outras publicações da Organização
- Biblioteca ou Centro de Documentação (Tradicional/Digital)
- Listas de distribuição
- Outros: \_\_\_\_\_

10. Leia cada uma das afirmações e, caso a caso, escolha o quadrado da coluna que melhor corresponde ao que pensa sobre a afirmação, sabendo que (1) *Concorda plenamente*, (2) *Concorda*, (3) *Não sabe/Sem opinião*, (4) *Discorda* e (5) *Discorda plenamente*.

	Afirmações	1	2	3	4	5
a.	A informação de que disponho é a que necessito para o exercício das minhas funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.	A minha rede de contactos é prioritária para a resolução de questões profissionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.	A minha vida profissional aqui é mais fácil do que em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.	As redes de relações pessoais são muito importantes para desenvolver a minha actividade profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.	Chega-me pouca informação sobre o que se está a passar na unidade organizacional a que pertencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.	Desde que vim para aqui que consigo ter uma percepção melhor da minha organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g.	É mais difícil resolver questões profissionais aqui do que em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h.	Em caso de necessidade é fácil deslocar-me a Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i.	Em Portugal, os meus colegas pensam que estamos aqui de férias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j.	Quanto à evolução na carreira profissional quando regressar a Portugal, sinto que a minha vinda para aqui corresponde à máxima: <i>"longe da vista, longe do coração"</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k.	Estou satisfeito com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l.	Não dominar a língua local prejudica a minha actividade profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m.	No local de trabalho falo, a maioria das vezes, em Inglês.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n.	O ritmo de trabalho aqui é mais intenso do que em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o.	Os colegas em Portugal não fazem ideia do que estou cá a fazer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p.	Os meus superiores hierárquicos em Portugal estão ao corrente do trabalho que faço aqui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q.	Posso consultar todos os dados de que necessito sem sair da minha secretária.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r.	Prefiro resolver os meus problemas profissionais através de pessoas chave do que através de informação especializada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s.	Prefiro utilizar o correio electrónico para comunicar com os colegas em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t.	Profissionalmente, tenho sempre a informação de que necessito quando preciso dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u.	Quando tenho necessidade de resolver um problema profissional aqui posso contar com os colegas em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v.	Sei para que unidade organizacional vou quando regressar a Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
w.	Tenho conhecimento da data em que vou terminar as minhas funções aqui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
x.	Tenho mais autonomia aqui do que tinha em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Secção II — Âmbito extra-profissional

1. Que publicações adquiriria em Portugal? [seleccionar todas as que se aplicam]

	Em que suporte?		Em que língua?		
	Papel	Digital	Port.	Inglês	Outra
Jornais diários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Semanários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revistas genéricas, desportivas, lúdicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revistas técnicas ou científicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. E agora, que publicações adquire? [seleccionar todas as que se aplicam]

	Em que suporte?		Em que língua?		
	Papel	Digital	Port.	Inglês	Outra
Jornais diários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Semanários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revistas genéricas, desportivas, lúdicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revistas técnicas ou científicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Leia cada uma das afirmações de carácter extra-profissional e, caso a caso, escolha o quadrado da coluna que melhor corresponde ao que pensa sobre a afirmação, sabendo que (1) *Concorda plenamente*, (2) *Concorda*, (3) *Não sabe/Sem opinião*, (4) *Discorda* ou (5) *Discorda plenamente*.

12.	Afirmações	1	2	3	4	5
a.	A maioria dos indivíduos com quem privo, fora do local de trabalho, são portugueses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.	Convivo regularmente com nacionais de outros países.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.	Desde que aqui estou tenho mais tempo livre para os meus <i>hobbies</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.	A sinalização rodoviária existente dificulta-me a condução.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.	Neste país, é fácil andar nos transportes públicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.	É mais fácil resolver questões do quotidiano aqui do que em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g.	Estou bem informado sobre o que se passa com a comunidade portuguesa aqui existente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h.	Extra profissionalmente, tenho sempre a informação de que necessito quando preciso dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i.	Fora do local de trabalho entendo-me com a população local em Inglês.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j.	Os meus hábitos alimentares não mudaram desde que vim para aqui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k.	Quando surge um problema é fácil arranjar informação para o resolver.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Secção III — Âmbito geral

1. Teve alguma acção de formação específica visando conhecer a realidade do país em que se encontra?

- i.  Não  
 j.  Sim. De que tipo? \_\_\_\_\_

2. Há data da deslocação tinha domínio sobre a língua local?

- g.  Sim  
 h.  Não.  
 i. E agora? \_\_\_\_\_

3. Domínio linguístico — escolha por favor o que melhor se adequa aos seus conhecimentos linguísticos, indicando em cada célula e para cada caso: **MB** para muito bom, **B** para bom, **F** para fraco e **N** para nenhum, no quadro que se segue.

	<i>Falado</i>	<i>Lido</i>	<i>Escrito</i>
Português			
Língua local			
Inglês			
Outras (_____)			

4. Encontra-se alojado em:

- g.  Unidade Hoteleira  
 h.  Unidade Residencial?  
 i. Outra: \_\_\_\_\_

5. Preencha, no quadro que se segue, o número aproximado de vezes por tipo de viagens efectuadas a Portugal desde o início do expatriamento.

<i>Tipo de viagens:</i>	<i>Nº de vezes</i>
Trabalho	
Saúde	
Lazer	
Outro (_____)	

6. Leia cada uma das afirmações de carácter geral e, caso a caso, escolha o quadrado da coluna que melhor corresponde ao que pensa sobre a afirmação, sabendo que (1) *Concorda plenamente*, (2) *Concorda*, (3) *Não sabe/Sem opinião*, (4) *Discorda* e (5) *Discorda plenamente*.

	Afirmações	1	2	3	4	5
a.	A língua local não é uma barreira à comunicação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.	Antes de vir para aqui dominava a língua local.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.	Considero que me falta informação sobre o que se está a passar em Portugal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.	É difícil falar dos problemas com que me deparo aqui, com quem nunca passou por uma experiência de expatriamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.	Normalmente desloco-me em carro próprio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.	Passei a usar mais a Internet, desde que aqui estou.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g.	Quando aqui cheguei já conhecia a cultura do país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h.	Quando regressar a Portugal não vou ter problemas de adaptação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Idade (anos): \_\_\_\_\_

8. Sexo:  Feminino  Masculino

9. Estado civil:  Solteiro  Casado  Divorciado  Viúvo

10. Nacionalidade: \_\_\_\_\_

11. Naturalidade: \_\_\_\_\_

12. Filhos?  Não  Sim

13. Habilitação profissional/académica: \_\_\_\_\_

e.  Em Portugal

f.  Noutro país. Qual? \_\_\_\_\_

Acabou de preencher o questionário. Agradeço a sua colaboração.

**Nota:** A página seguinte contém a folha de rosto para anexar ao questionário preenchido no caso de querer remeter via fax.

Folha para envio por fax – Questionário [A]

Para: Mónica André

De:

Fax: +351 [NÚMERO]

Páginas: 7

Refª: Devolução de Questionário

Disponível para uma entrevista?

- a.  Sim, poderá ser realizada numa das minhas deslocações a Portugal (\*)
- b.  Sim, poderá ser realizada no país em que me encontro (\*)
- c.  Não.

(\*) - No caso de escolher a opção “a” ou “b” agradeço preenchimento dos elementos que permitam contacto:

---

---

---

---

---

TEXTO [algum comentário que queira incluir]:

---

---

---

---

---

---

---

---

## Anexo 8 – Guião de entrevista

## [07.2] Guião para entrevistas

### I – Secção: âmbito profissional

1. O que o levou a aceitar esta deslocação?
2. Porque é que acha que foi escolhido para este lugar?
3. Enquanto está no país [A, B ou C] que tipo de contactos mantém com a sede em Portugal?
4. Enquanto está no país [A, B ou C] de que forma se mantêm a par do que se passa com o BCP?
  - 4.1. Sente que tem um *deficit* de informação?
5. Qual/quais os canais que privilegia para solucionar problemas de carácter profissional?

### II – Secção: âmbito geral

6. Quais as maiores dificuldades que encontrou ao chegar ao País [A, B ou C]?
  - 6.1. Como é que as ultrapassou?
7. Sente que os seus colegas em Portugal estão a par do que está a fazer no país [A, B ou C]?
  - 7.1. E os seus superiores hierárquicos?
8. Que tipo de contacto mantém com a embaixada/secção consular do País [A, B ou C]?
  - 8.1. E com o ICEP?

Anexo 9 – Guião de entrevista (ciclo completo)

### [07.3] Guião para entrevistas (ciclo completo)

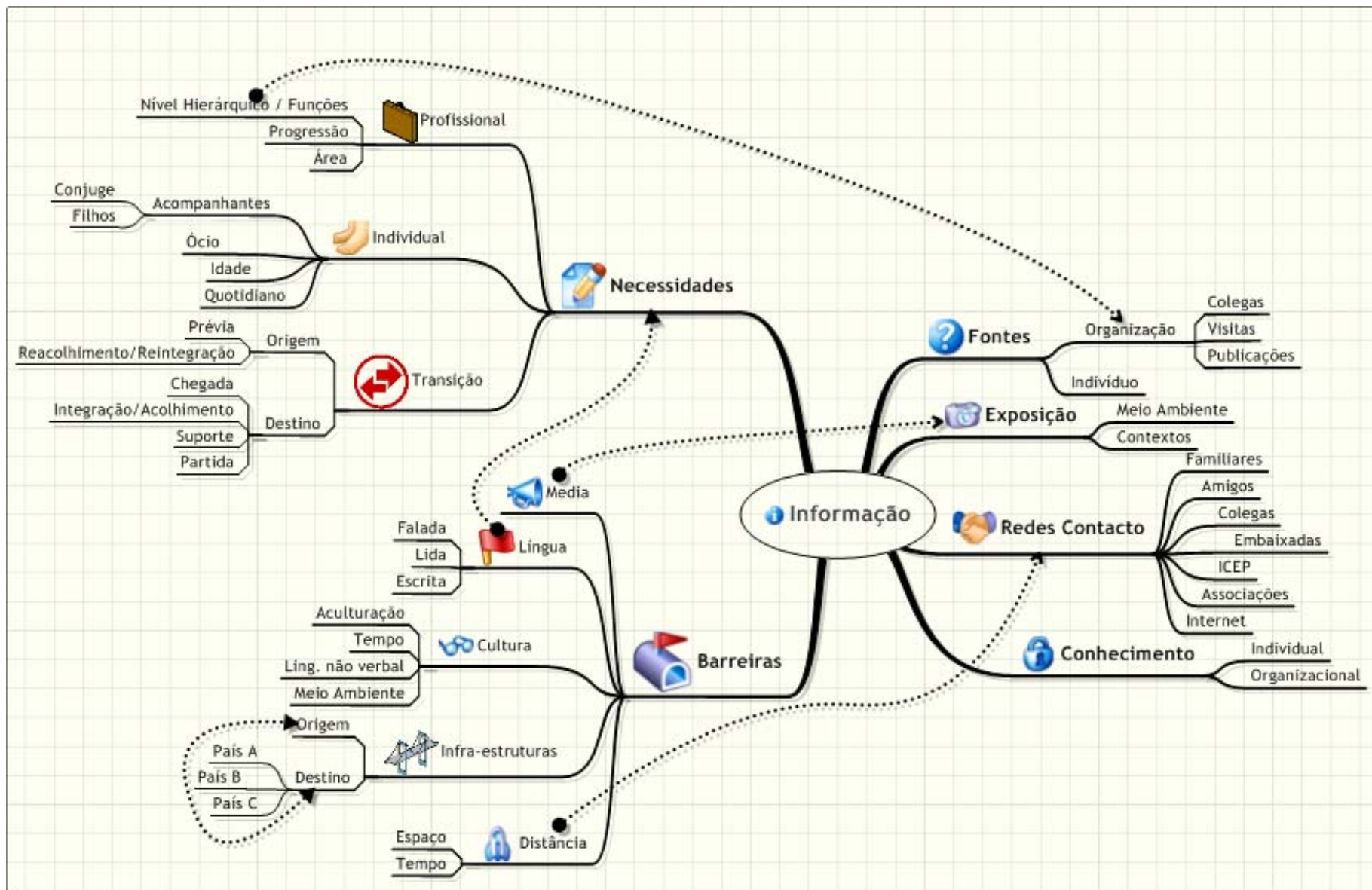
#### I – Secção: âmbito profissional

1. O que o levou a aceitar essa deslocação?
2. Porque é que acha que foi escolhido para o lugar?
3. Enquanto esteve nesse país [Qual] que tipo de contactos mantinha com a sede em Portugal?
4. Enquanto lá esteve [país] de que forma se mantinha a par do que se passava com o BCP? 4.1. Sentia um *deficit* de informação?
5. Qual/quais os canais que privilegiava para solucionar problemas de carácter profissional?
6. Sente que os seus colegas em Portugal estão a par do que esteve a fazer nesse país [Qual]? 6.1. E os superiores hierárquicos?
7. Gostava de ouvir o seu comentário à afirmação: “Um colaborador que passa por uma experiência de expatriamento traz valor acrescentado para a Organização em que trabalha.” [em que é que acha que reside esse valor acrescentado, na sua opinião]

#### II – Secção: âmbito geral

8. Quais as maiores dificuldades que encontrou ao chegar a esse País [Qual]? 8.1. Como é que as ultrapassou?
9. Que tipo de contacto mantinha com a embaixada/secção consular do País [nome país]? 9.1. E com o ICEP?

Anexo 10 – Mapa mental do Papel da Informação no Expatriamento  
(Registo de trabalho com recursos digitais em complemento ao caderno de campo  
disponíveis em: <http://blogtese.blogspot.com>).



Anexo 11 - Exemplo de tratamento de dados com recurso a mapas mentais  
(conversão dos elementos em papel para versão trabalhada com o software *Mind-  
Manager X5*, versão para avaliação, da *MindJet*).

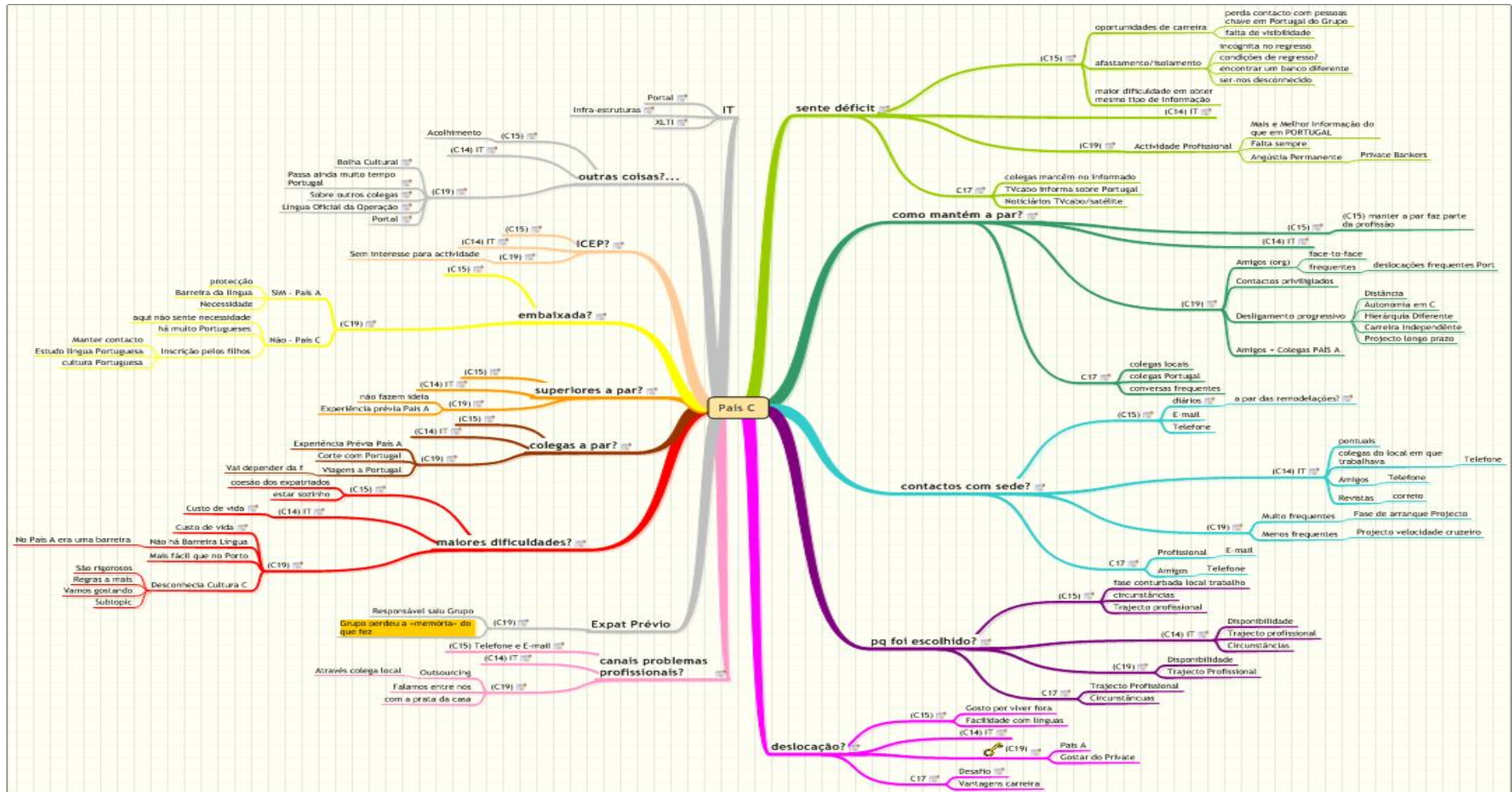


Figura 0.1 - Exemplo de tratamento de dados dos questionários (País C)

## NOTA IMPORTANTE

Logo após a defesa desta tese, no dia 1 de Março de 2005, foi-me roubado o meu computador portátil, onde se encontravam os originais da impressão entregue no ISCTE (7 exemplares). As cópias de que dispunha não permitiram uma impressão igual à que foi entregue, por motivos de formatação do documento.

Desta forma, os 12 exemplares agora impressos, não coincidem com os originais que se encontram depositados na Biblioteca do ISCTE quanto à paginação, devendo, para efeitos de citação, ser verificada a paginação dos originais aí depositados ou verificados através de contacto com a autora ([monica.andre@gmail.com](mailto:monica.andre@gmail.com)).

Mem Martins, 31 de Julho de 2005.