



ISSN: 2310-0036

Vol.3 | N°. 17 | Ano 2026

Simplicio Tiago Justo Felisberto

Universidade Católica de
Moçambique

Stiago@ucm.ac.mz

Rasmim Mario

Universidade Católica de
Moçambique

rkuquissince@ucm.ac.mz

Iordanilson Chirindza

Universidade Católica de
Moçambique

Ichirindza@ucm.ac.mz



Rua: Comandante Gaivão nº 688

C.P.: 821

Website: <http://www.ucm.ac.mz/cms/>

Revista: <http://www.reid.ucm.ac.mz>

Email: reid@ucm.ac.mz

Tel.: (+258) 23 324 809

Fax: (+258) 23 324 858

Beira, Moçambique

O papel do Ajustamento Intercultural no processo de Expatriação Organizacional-Uma Análise na perspectiva de Gestão de Recursos Humanos Internacional

The Role of Intercultural Adjustment in the Organizational Expatriation Process – An Analysis from the Perspective of International Human Resource Management

RESUMO

A preocupação quanto ao ajuste cultural do expatriado ao novo ambiente cultural e de trabalho, constitui uma questão imperativa que estará sempre presente no quotidiano das organizações, que desejam expandir seus mercados em níveis internacionais, sob pena, se ignorada e não sendo tomadas as devidas medidas necessárias para contensão, custar caro as pessoas e organizações. Aliado a este facto, vive-se actualmente, um cenário competitivo, instável, e de rápidas mudanças, exigindo-se das organizações flexibilidade, criatividade e inovação por forma a responder a essas demandas. Nesta senda, estas precisam se focalizar em gerir mudanças, o choque cultural visando garantir o sucesso da missão internacional e alcance dos objectivos desenhados. Assim, o presente artigo de cunho teórico embasada numa revisão da literatura na área de Gestão de Recursos Humanos, apresenta uma reflexão teórica, sobre os conceitos e abordagens relacionados a ajustamento intercultural e sua relação com o a expatriação. A justificativa do desenvolvimento do presente estudo prende-se na tentativa de compreender a influência do ajustamento intercultural no processo de expatriação organizacional. Ao final, constatou-se que, o ajustamento intercultural produz efeitos positivos sobre a eficácia do processo de expatriação, pois, permite com que a organização explore dos seus expatriados o desempenho esperado, eliminando custos e proporcionando um insumo necessário aos expatriados a se adaptar ao ambiente cultural do país anfitrião. Por um outro lado, revela-se que está pratica não somente configura-se como desejável, mas também tende a tornar-se um imperativo para as organizações que desejam sobreviver e prosperar no mercado acima de tudo nas suas missões internacionais..

Palavras-chave: *ajustamento intercultural, expatriação, gestão internacional de Recursos Humanos*

Abstract

The concern regarding the cultural adjustment of expatriates to the new cultural and work environment constitutes an imperative issue that will always be present in the daily operations of organizations seeking to expand their markets internationally. If ignored, and if the necessary measures for containment are not taken, it can be costly for both individuals and organizations. In addition, the current scenario is characterized by competition, instability, and rapid changes, demanding that organizations demonstrate flexibility, creativity, and innovation to meet these challenges. In this context, organizations need to focus on managing change and cultural shock to ensure the success of international assignments and the achievement of set objectives. Thus, this theoretically-oriented article, based on a literature review in the field of Human Resource Management, presents a theoretical reflection on the concepts and approaches related to intercultural adjustment and its relationship with expatriation. The rationale for conducting this study lies in the attempt to understand the influence of intercultural adjustment on the organizational expatriation process. In

conclusion, it was found that intercultural adjustment produces positive effects on the effectiveness of the expatriation process, as it allows the organization to leverage the expected performance from its expatriates, reduce costs, and provide the necessary support for expatriates to adapt to the host country's cultural environment. On the other hand, it is revealed that this practice is not only desirable but also tends to become imperative for organizations that wish to survive and prosper in the market, especially in their international assignments.

Keywords: intercultural adjustment, expatriation, international HR management

Introdução

Em uma sociedade marcada por céleres mudanças e acima de tudo, globalizada, a concorrência passou a não mais ser local, obrigando as empresas a competir de forma internacional, incrementando a necessidade de estas se expandirem para outros pontos do mundo. Como resposta a esta imposição do ambiente actual, a internacionalização das empresas trouxe consigo a necessidade de recorrer à expatriação de colaboradores capazes de ajudarem a gerir o crescimento dessas organizações, respeitando as particularidades culturais de cada país (Ribeiro, 2019).

Todavia, um processo de expatriação pode trazer modificações na capacidade de adaptação intercultural do indivíduo, sendo essencial a preparação para a missão internacional assim como o apoio por parte da companhia no acompanhamento durante todo o processo de expatriação para, naturalmente, alcançar o sucesso do processo de expatriação. Nesta senda, o presente estudo tem como principal objetivo analisar o papel do ajustamento intercultural no processo de expatriação de colaboradores e, especificamente, explorar como a adaptação intercultural pode influenciar o sucesso da missão de expatriação.

Metodologia

Em termos metodológicos o presente artigo, pautou-se por uma abordagem qualitativa, como alicerça Marconi e Lakatos (2012) cuja finalidade é interpretar e analisar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Adoptando assim, uma abordagem bibliográfica fundamentada com obras, documentos e artigos já elaborados e publicados, e as mesmas informações são bastante pertinentes, e ainda oferecem meios para definir, resolver, não somente problemas conhecidos, mas também, explorar novas áreas, onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente, assim como salientam Marconi e Lakatos (2012).

Revisão da Literatura

Expatriação Organizacional- Conceito

Antes de abordar com afinco o tema, convém debruçar-se sobre o que é expatriação e como é conduzido este processo, para uma melhor compreensão do assunto. Várias são as definições na literatura sobre expatriação. Em geral, a expatriação é um acto de emigrar ou expatriar pessoas, seja esta voluntária ou não. No contexto organizacional, refere-se a retirada de um colaborador para uma nação onde a organização se pretende estabelecer ou fixar o seu negócio. Ribeiro (2019) acresce dizendo que é um processo no qual a empresa oferece ao colaborador a oportunidade de exercer várias funções a nível internacional, por um determinado período de tempo, para atingir diversos objetivos.

Importa salientar que, a expatriação não é apenas um processo de movimentação de uma empresa para subsidiárias estrangeiras, mas também, um processo de movimentação de colaboradores de um país para outro, através da mesma empresa na qual estão vinculados (Ribeiro, 2019).

No entanto, esta mais do que claro e obvio que, a expatriação é uma acção ou estratégia de expansão dos negócios da organização, ou ate mesmo a movimentação, ou melhor, a

transferência de colaboradores para diversos pontos do país no qual o país esteja sediada ou tenha filiais com vista ao aperfeiçoamento ou transferências de competências essenciais a produtividade da mesma. Na actualidade, tem sido uma das estratégias mais usadas pelas multinacionais o que contribui crescentemente para um desafio maior na actuação da gestão internacional de recursos humanos.

Benefícios do processo de Expatriação

O processo de expatriação apresenta inúmeras vantagens para as empresas, pois, é um processo estratégico para a organização, uma vez que, permite o desenvolvimento e o crescimento da mesma, por intermédio da obtenção de economias de escala, do desenvolvimento de intercâmbio entre as diferentes unidades de negócio de forma a aprenderem entre si uma nova troca de inovações e sistemas de gestão e processos, bem como a possibilidade de obter maior conhecimento de quais as necessidades dos diferentes clientes e respetivos mercados mundiais (Ribeiro, 2019).

Aos expatriados este processo permite que estes tenham uma visão mais ampla sobre a empresa e os seus negócios, uma vez que, possibilita o crescimento pessoal e profissional do expatriado. Assim, as empresas se tornam mais enriquecidas com os conhecimentos e experiências adquiridas nas missões internacionais (Ribeiro, 2019).

É possível identificar diversos fatores ligados ao sucesso dos processos de expatriação nas empresas, relacionadas com a: 1) adaptação intercultural, 2) as habilidades dos expatriados para as suas tarefas de gestão de negócio e a estabilidade e 3) a adaptabilidade ao local de destino (Rego & Cunha, 2009).

Em linhas gerais, a expatriação favorece vários benefícios, tanto para a empresa, facilitando a comunicação e a cooperação entre as diversas subsidiárias, como para o próprio expatriado, pois estes adquirem novos conhecimentos, desenvolvem novas ideias, podem aprender uma nova língua e adquirem habilidades interculturais que os tornam mais valorizados profissionalmente e mais preparados para as exigências do mundo organizacional.

CrITÉRIOS para a selecção dos expatriados

Peretti (2011) apresenta alguns critérios que as organizações têm utilizado para a expatriação do seu colaborador nomeadamente:

- ✓ A aquisição prévia de especialização num domínio e a um princípio de êxito profissional;
- ✓ Motivação do expatriado;
- ✓ Motivação das famílias;
- ✓ Permanência na empresa-mãe, pelo menos 2 anos; o factor idade, estabelecendo um limite de 40 anos;
- ✓ Ser casado ou ter família ou um bom equilíbrio familiar.
- ✓ Ter conhecimento da cultura do país onde será expatriado.

Estes critérios, são fundamentais no processo de seleção dos candidatos pois influenciam significativamente no êxito do expatriado concernente a consecução dos objectivos da organização. Nesta senda as organizações devem buscar nos indivíduos um sentido de responsabilidade, fidelidade e entrega total para com a sua actividade laboral, a sua família e outros factores que o levam a uma motivação de na sua expatriação (Peretti, 2011).

Fases do Processo de Expatriação

De acordo com Machado et al (2014), o processo de expatriação desenvolve-se em três fases nomeadamente, o período antes da expatriação, durante a expatriação e o regresso da expatriação conforme esta descrito na tabela abaixo.

Fases do processo de expatriação	Características
Antes da Expatriação	Compreende a preparação do colaborador para a missão internacional. É nesta fase que se busca um candidato e sua devida a formação prévia de forma a facilitar a sua adaptação no país.
Durante a Expatriação	Nesta fase cuida-se da estadia do expatriado no país estrangeiro, envolvendo a comunicação o acompanhamento e controlo das actividades entre a filial e a empresa-mãe, de modo a que o expatriado alcance resultados desejados da sua missão.
Regresso da Expatriação	É o momento do regresso que é caracterizado pela preparação do regresso do colaborador da empresa-mãe e a reintegração do colaborador e as suas perspectivas de carreira.

Fonte: Adaptado de Machado, 2014

Ajustamento Intercultural e suas implicações no processo de Expatriação

“Ainda que o expatriado trabalhe para o mesmo empregador, o país onde decorre a missão pode ser tao diferente do da casa-mãe que representa uma nova situação de emprego e um novo contracto psicológico” (Rego et al, 2015, p. 359).

Com esta premissa anterior, revela-se que a socialização assume um papel preponderante pois o recém expatriado a um dado país e a sua família necessitam de se ajustar ao novo ambiente de vivencia, trabalho e cultura. Nesta senda uma péssima socialização ou preparo pode resultar em um fraco ajustamento a cultura, local e ao trabalho por parte do expatriado podendo minar o sucesso da missão internacional (Rego et al, 2015).

As pessoas sendo seres sociais compartilham de certos, hábitos, costumes, comportamentos e valores comuns, princípios estes que constituem e norteiam uma sociedade que são desígnios por cultura. Devido a complexidade e as dificuldades, as organizações precisam treinar os seus colaboradores candidatos a expatriação com vista a melhorar adaptação ao local, trabalho e a cultura do país de destino. A capacidade que o individuo tem de se inserir e adaptar a uma determinada cultura ee determinante para o sucesso de uma missão internacional. Uma vez expatriados, ou tirados para fora do seu país habitual para um novo com vista ao cumprimento missões internacionais, os expatriados são instados a lidar com o novo ambiente cultural do país onde ira habitar e trabalhar (Rego et al, 2015).

No entanto, o processo de expatriação é acompanhado com uma serie impactos nos processos psicológicos e sociais do expatriado, factor este que pode criar choques culturais. Em termos conceituais, o choque cultural é o estado de ansiedade consequente da transferência de uma

pessoa para um ambiente cultural não familiar podendo este ser acompanhado de sintomas físicos e psicológicos.

Dentre vários efeitos que esse choque cultural poderá causar nos expatriados (Finuras, 2011) evidencia que estes podem experimentar sentimentos como angustia, impotência, hostilidade face ao novo ambiente onde esta inserido. Por vezes, pode causar um desequilíbrio físico, sendo necessário uma intervenção medica, a depressão e a fragilização do sistema imunológico podendo torna-lo sensível a infeções oportunistas. Portanto, o choque cultural e toda sintomatologia física que o acompanha pode mesmo atingir um grau de intensidade que leva a repatriação podendo levar a custos directos e ocultos batentes elevados.

No entanto preparar a expatriação é sem duvida a melhor estratégia, pois ajuda a reduzir o tempo do choque cultural como o próprio choque para o expatriado e para a organização reduz situação de doença, o numero de repatriações e aumenta o bem-estar físico do individuo e da sua produtividade. O autor ainda revela a necessidade de uma formação intercultural como estratégia eficaz no combate ao choque cultural e a garantia da eficácia de qualquer processo de expatriação (Finuras, 2011).

Diante dos argumentos expostos acima, denota-se de total importância acções que visam o alinhamento ou o auste cultural do expatriado ao novo contexto cultural e de trabalho. Em termos conceituais, o ajustamento intercultural compreende o grau de conforto psicológico com relação a vários aspectos do país anfitrião. O ajustamento é o processo da adaptação. o ajustamento abarca duas dimensões: psicológico e sociocultural.

A primeira, refere-se aos resultados psicológicos que influenciam na saúde mental e na satisfação pessoal e permitem ao indivíduo manter certa normalidade. A segunda, refere-se aos resultados psicológicos que ligam indivíduos a seu novo contexto externo tais como a habilidade de tratar dos problemas diários, com a familiar, trabalho e escola. A soma dos aspectos acima criam uma outra dimensão do ajustamento que é denominada interação intercultural. Esta dimensão é definida como a habilidade de lidar com pessoas de outras culturas. (Rosal, 2015; Ribeiro, 2019).

2.2.1. Fases do processo de Justamento

De acordo com Perreira (2005), o ajustamento cultural pode ser caracterizado em quatro estágios conforme ilustra a tabela abaixo:

Fase	Características
Estágio ‘Lua de Mel’	Nesta fase o expatriado e sua família saboreiam sensação de excitação com todas as coisas novas oferecidas no novo país. Este período pode variar entre duas semanas e alguns meses.
Choque Cultural.	Nesta fase, o expatriado e a família em especial começa a se sentir desconfortável com a vida diária no novo país. Sentimentos de solidão, desconforto e desilusão aparecem e podem causar ansiedade, stress e retorno prematuro. Esta fase, dura de três a nove meses, requer uma reação adequada e muitos não são capazes de prosseguir para outros estágios, sendo esta a fase apontada nos estudos como crítica em termos de repatriação.

Estágio de Ajustamento.	É o período no qual os membros da família do expatriado se sentem confortáveis e, gradualmente, aceitam a nova cultura, passando a entender melhor o comportamento das pessoas. Sentem-se menos isolados, mais familiarizados com os costumes e condições, aprendem com a comunidade e progressivamente tornam-se capazes de operar a rotina diária apesar de alguns distúrbios. Este estágio ocorre, em geral, entre o sexto e o décimo segundo mês
Estágio do Entusiasmo	Os indivíduos passam a gostar da cultura e suas rotinas diárias tornam-se fáceis de conduzir. Os aspectos positivos da nova cultura são percebidos e nasce um sentimento de pertencer ao local. Este estágio vai ocorrer após o décimo mês.

Fonte: Adaptado de Perreira, 2005

No processo de ajustamento cultural, na fase de choque cultural, a aculturação é o fator decisivo para a adaptação do indivíduo à nova sociedade. Portanto, esta mais do notável que, o ajustamento intercultural exerce uma forte influencia no sucesso de qualquer programa de expatriação organizacional cabendo o papel da gestão internacional de recursos humanos (GIRH) projectar de forma antecipada todos os cuidados necessários a adaptação do expatriado ao novo contexto de trabalho, local e a cultura (Ribeiro, 2019).

Não restam duvidas que, o sucesso de uma atribuição internacional é determinado pela adaptação do expatriado e sua família às novas circunstâncias vivenciadas, merecendo toda e especial atenção no processo preparatório de qualquer programa ou acção de expatriação, pois caso contrario podem incorrer prejuízos profissionais ao expatriado e prejuízos financeiros a organização (Ribeiro, 2019).

Considerações Finais

Estudos actuais e também apresentados ao longo da presente pesquisa evidenciam, a necessidade da busca pela flexibilidade e agilidade nos programas de expatriação o que trona imperativo para as organizações a adoção de medidas necessárias visando otimizar o ajustamento intercultural do expatriado e consequentemente, dinamizar seus esforços e reduzir custos desnecessários e acima de todo conseguir alcançar seus objectivos estratégicos. A construção de planos e investimentos e diretrizes, tais como formações culturais, treinamentos antecipados etc. que visam garantir o conforto do expatriado no seu país de destino, revela-se necessária, uma vez que, o choque intercultural é inevitável.

No entanto diante deste cenário, é, pois, fundamental que as empresas tomem o assunto a peito e adotem programas apropriados de socialização, incluindo a *mentoria* assim como programas de formação transcultural entre outras. Esta acção, não somente configura-se como desejável, mas também tendem a tornar-se um imperativo para as organizações que desejam sobreviver e prosperar no mercado. Nesta senda, a pesquisa bibliográfica evidenciou de maneira concisa que o ajustamento intercultural casam-se em muito com os aspectos e as práticas no processo

de expatriação a medida em que a eficiência e eficácia depende da aglutinação destas duas variáveis indissociáveis.

No entanto, para que essa influência seja positiva depende-se relativamente da forma como os programas são desenhados e preparados, uma vez que quando empregues práticas inadequadas de socialização ou mesmo a isenção destas, podem influenciar negativamente no desempenho profissional do expatriado e prejuízos organizacionais. No entanto revê-la se que, quando os programas de expatriação são bem desenhados e administrados estes produzem efeitos funcionais como a facilitação de adaptação e conforto do expatriado em relação ao país anfitrião e benefícios a organização permitindo o seu crescimento e produtividade. Não obstante, representam um importante instrumento que fornece a organização uma energia necessária para estimular o desempenho e a motivação dos seus membros e da organização no geral e nos resultados do negócio. Em suma, com a pesquisa foi comprovado que o a socialização de expatriados é uma poderosa fonte de eficácia dos processos de expatriação contribui significativamente para o desenvolvimento organizacional, isto a eficácia organizacional na sua missão internacional e o bem-estar dos colaboradores no seu novo local de trabalho.

Referências Bibliográficas

Finuras, P. (2011). *Gestão Intercultural: pessoas e carreiras na era de globalização*. (3ª Ed.).

Gil, A. C. (2014). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.

Lisboa, Portugal: Escolar Editora.

Machado et al, A. (2014). *Organizações: introdução a gestão e desenvolvimento de pessoas*.

Lisboa, Portugal: Silabo.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2012). *Metodologia do trabalho científico* (7ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.

Peretti, J.M. (2011). *Recursos Humanos*. (3ª Ed.). Lisboa, Portugal: Silabo.

Perreira, N. F. (2005). *Expatriação e Estratégia Internacional*. Obtido de <https://www.scielo.br/pdf/rac/v9n4/v9n4a04.pdf>

Rego et al, A. (2015). *Manual de Gestão de pessoas e do Capital Humano*. (3ª Ed.). Lisboa, Portugal: Silabo.

Ribeiro, D. S. (Agosto de 2019). *O ajustamento intercultural de Expatriados Portugueses*. Porto, Portugal. Obtido de

https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/14966/1/debora_ribeiro_MGDRH_2019.pdf

Rosal, A. S. (2015). *Gestão de Recursos Humanos Internacional e o Ajustamento Intercultural*.

Obtido de <https://revistas.pucsp.br/index.php/psicorevista/article/view/24232>