



AUTORA: DORA  
MARTINS

Coordenadora do Mestrado Gestão  
e Desenvolvimento de Recursos Humanos  
- ESEIG/IPP

doramartins@eseig.ipp.pt



AUTOR: ANDRÉ  
SOUSA

Mestre em Gestão e Desenvolvimento  
de Recursos Humanos - ESEIG/IPP

andre.sousa@eu.ipp.pt

## A ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL DA FAMÍLIA

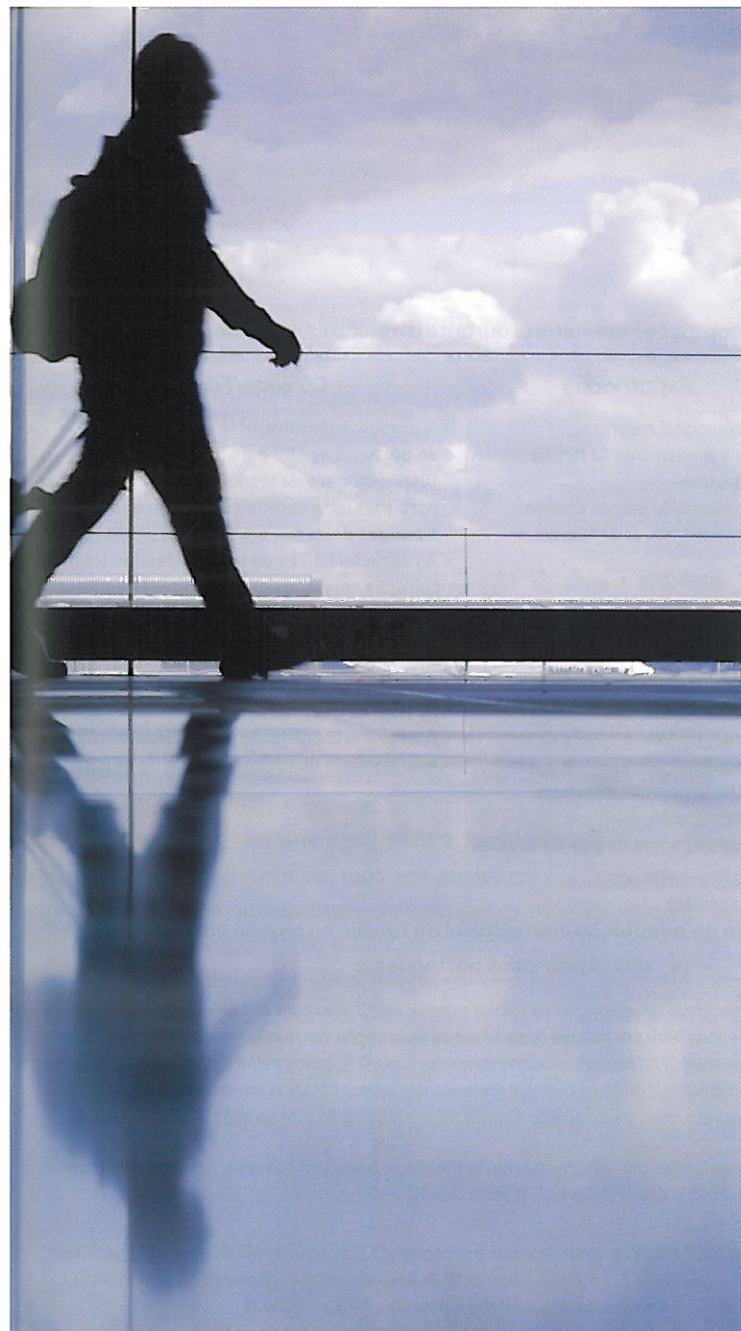
como fator de sucesso nas missões  
internacionais de expatriados portugueses

O sucesso das missões internacionais é fortemente afetado pelo ajustamento intercultural da família que acompanha o expatriado. Porém, a família tende a ser negligenciada, na maioria das vezes, quando as empresas planeiam a expatriação.



### A adaptação intercultural da família

A adaptação intercultural corresponde à capacidade de ajustamento, em geral, a uma nova cultura, envolvendo rotinas diárias, habitação, alimentação, saúde, custo de vida e interação com as pessoas do país onde ocorre o acolhimento. O processo de adaptação intercultural pode ser algo complexo e está, habitualmente, dependente de aspetos como as diferenças culturais, sociais, económicas e políticas entre os países de origem e de acolhimento bem como das características individuais e familiares do expatriado. A adaptação intercultural da família e do expatriado influenciam-se mutuamente. O expatriado bem como os familiares que o acompanham na sua missão internacional tendem a passar por um conjunto de fases que enfatizam os vários estádios de adaptação intercultural no novo país. Black *et al.* (1991) consideram o ajustamento intercultural como um processo de adaptação que contempla quatro fases: (1) *lua de mel*, cujo expatriado



e familiares vivem um período animado, fruto de todas as situações novas que se encontram a vivenciar; (2) **choque cultural/desilusão**, em que o expatriado e os seus familiares começam a evidenciar os primeiros sinais de desconforto com a vida diária, sendo determinante a capacidade de conseguirem ultrapassar esta fase para evitar o insucesso da expatriação; (3) **ajustamento**, que corresponde ao período em que começam a aceitar gradualmente a nova cultura e; (4) **estabilidade**, na qual a família expatriada vive de acordo com os valores e hábitos existentes no país de acolhimento (fig. 1). Esta curva em U explica porque pode ocorrer o retorno prematuro dos expatriados, isto é, o regresso antecipado de uma missão internacional encontra-se altamente relacionado com a incapacidade que os membros da família poderão sentir na adaptação à vida no novo país (Ali *et al.*, 2003; Brookfield GRS, 2013; Crowne & Goeke, 2012; Tung, 1987).

Tendencialmente, o ajustamento intercultural da família é mais difícil do que o ajustamento do expatriado (Pereira *et al.*, 2005), uma vez que este passa grande parte do tempo na organização, não tendo necessidade de entrar em contacto com a cultura do país em que trabalha ao mesmo tempo que tem o privilégio de ter uma rede de contactos na organização que lhe dá suporte. Por sua vez, os seus familiares, durante a expatriação, vivenciam a interrupção das suas vidas pessoais, das suas rotinas diárias, sendo escasso o apoio para lidar com os acontecimentos fora do ambiente familiar e social a que estavam habituados no seu país de origem. A ausência de uma vida social ativa, fruto da alteração nos ritmos de vida e da rutura das relações sociais habituais, pode estar na origem dos principais fatores de stress da família do expatriado (Cooper, 2009).

Para sustentar empiricamente esta reflexão, levamos a cabo um estudo com expatriados portugueses que realizaram missões internacionais, acompanhados da sua família (cônjuge e filhos), em Angola, Moçambique, Brasil, China e EUA. Procurámos explorar a percepção dos expatriados acerca da adaptação intercultural das suas famílias e compreender a importância que a família expatriada pode ter no sucesso da expatriação. Na figura 2 apresentamos os principais fatores facilitadores da adaptação intercultural dos expatriados entrevistados e dos seus familiares bem como os fatores que dificultaram essa adaptação.

Fig 1: Teoria da curva em U do ajustamento intercultural

### O ciclo do choque cultural e do ajustamento do expatriado e família



Fonte: Black *et al.*, [1991:6]

De um modo geral, todos os expatriados entrevistados referiram a importância da adaptação intercultural da família expatriada à nova realidade cultural como o aspeto mais importante para o sucesso da missão internacional, nomeadamente, ao nível da sua integração na sociedade do país de destino, no desempenho organizacional e no cumprimento da duração total da missão internacional (fig. 3).

## Apoio organizacional à família expatriada

Estudos prévios (e.g. Brookfield GRS, 2013; Fukuda & Chu, 1994, Tung, 1987, Wang *et al.*, 2011) mostram que a família, muito embora seja o elemento que mais influencia as missões internacionais, é também o elemento mais negligenciado pelas empresas no processo de gestão de expatriados. Apesar de a maioria dos responsáveis pela gestão de expatriados ter esse conhecimento e reconhecer a importância da família para o sucesso da expatriação, poucas são as empresas que têm a família em consideração nos seus processos de gestão de expatriados. Ainda que demonstrem sensibilidade para a situação familiar do expatriado, as empresas nacionais consideram-na um aspeto de cariz pessoal e não uma responsabilidade organizacional (Martins, 2013). Porém, a falta de apoio organizacional tende a contribuir para a ocorrência de problemas de adaptação intercultural da família expatriada, podendo comprometer o desempenho do expatriado durante a missão internacional ou mesmo o sucesso da missão levando-o a regressar prematuramente (Crowne & Goeke, 2012). Assim, e atendendo a que a vontade dos expatriados é fazerem-se acompanhar da sua família direta (cônjuge e filhos), é recomendável que as empresas prestem adequada atenção à família no processo de expatriação, envolvendo-a no processo de seleção (entrevistas conjugais e testes psicotécnicos) e proporcionando-lhe

**Fig 2: Adaptação intercultural durante a missão internacional**

	Expatriados	Cônjuge/Filhos
<b>Fatores que facilitaram a adaptação intercultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio organizacional recebido;</li> <li>• O suporte e o ajustamento da família ao país de destino;</li> <li>• Domínio do idioma do país de destino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A presença de uma forte comunidade de portugueses no país de destino;</li> <li>• Disponibilidade de tecnologias de comunicação para manter a comunicação com a família e amigos deixados em Portugal;</li> <li>• As características do país de destino (clima, cultura e condições de aprendizagem/educação para os filhos);</li> <li>• Domínio do idioma do país de destino.</li> </ul>
<b>Fatores que dificultaram a adaptação intercultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade em trabalhar com colegas autóctones;</li> <li>• A insegurança, trânsito e o estilo de vida no país de destino;</li> <li>• A ausência da família nos primeiros meses de expatriação;</li> <li>• Não domínio do idioma do país de destino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A insegurança, trânsito e o estilo de vida no país de destino;</li> <li>• A ausência da atividade profissional do cônjuge;</li> <li>• Não domínio do idioma do país de destino.</li> </ul>

**Fig 3: Importância da adaptação intercultural da família na missão internacional dos expatriados portugueses**

<b>Integração na sociedade local</b>	<i>"... a capacidade de adaptação da minha esposa, integração com os demais expatriados (...) a minha esposa tem uma grande capacidade de localização, tem ainda mais abertura de mentalidade que eu (...) fui muito a reboque da minha esposa (...) sempre incentivou a experimentar ao máximo tudo de novo, frequentar restaurantes típicos (...) tinha um desejo de experimentar tudo o que era novo, o que ajudou muito a minha adaptação e integração..." (Expatriado D)</i>
<b>Desempenho organizacional</b>	<i>"...claro que estas dificuldades da minha família se traduzem em preocupações e ao mesmo tempo afetam o desempenho..." (Expatriado H)</i>
<b>Desempenho organizacional</b>	<i>"...sem a minha família, considero que o processo de adaptação seria diferente (...) para mim, bastante mais difícil (...) a família tem sido decisiva na minha adaptação e permanência (...) sempre disse que sem eles não aceitaria o desafio..." (Expatriado J)</i>

visitas prévias ao país de destino, formação intercultural, assistência nas atividades diárias, de educação para os filhos e na procura de emprego para o cônjuge durante a missão internacional.

## Principais conclusões

Os resultados obtidos revelam que os expatriados consideram a presença da família durante a expatriação como um fator fundamental para reduzir o sentimento de perda e de saudade do país de origem. Por outro lado, os expatriados percebem o apoio da família expatriada como um fator que confere

suporte e estabilidade emocional durante a expatriação, facilitando o consequente ajustamento do expatriado, quer ao país quer à empresa de destino. Muitas vezes, os expatriados recorreram ao conforto de casa para lidar com o stress e tensões do trabalho durante a missão internacional. Este argumento ajuda a explicar o motivo pelo qual os expatriados entrevistados referiram que voltariam a levar a família numa missão internacional.

O suporte e a capacidade de adaptação da família expatriada ao país de destino foi um dos fatores que os expatriados destacaram como tendo contribuído de forma positiva para o seu ajustamento. É, pois, possível afirmar que a

adaptação intercultural da família expatriada à nova realidade cultural exerce grande influência sobre o sucesso da expatriação, concretamente, na adaptação intercultural, no sucesso do desempenho do expatriado e, conseqüentemente, no cumprimento do prazo da missão internacional.

Finalmente, estes resultados sublinham a importância de as organizações incluírem a família ao longo de todo o processo, desde a primeira fase aquando da aceitação para realizar a expatriação. Deve ser realizado: (1) um trabalho de preparação cuidado que vise reduzir o possível choque cultural através de um plano de formação orientado para a família expatriada, (2) fornecer todo um apoio com maior foco na família expatriada no decorrer de toda a expatriação e (3) estruturar e desenvolver políticas de expatriação que integrem a família.✕

### Referências

- Ali, A., Zee, K., Sanders, G. (2003). Determinants of intercultural adjustment among expatriate spouses. *International Journal of Intercultural Relations*, 27, 563-580.
- Black J., Mendenhall M. & Oddou G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291-317.
- Brookfield Global Relocation Services (2013), "2013 global relocation trends survey", <http://www.brookfieldgrs.com>, acessado em 08.02.2013.
- Cooper, D. (2009). Expatriate workers as cultural bridge builders: a qualitative study of the expatriate experience. *Doctoral Thesis in Human Resource Development*. University of Minnesota.
- Crowne, K. & Goeke, R. (2012). Utilizing online social networks for expatriate's families. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), 9-15.
- Fukuda, K. & Chu, P. (1994). Wrestling with expatriate family problems. *International Studies of Management & Organization*, 24(3), 36-47.
- Malek, M., Budhwar, P. & Reiche, B. (2014). Sources of support and expatriation: a multiple stakeholders perspective of expatriate adjustment and performance in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 37-41.
- Martins, D. (2013). "Gestão e retenção de repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas". 1ª edição, Madrid: Bubok Publishing S.L.
- Pereira, N., Pimentel, R. & Kato, H. (2005). Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(4), 6-10.
- Sousa, A. (2014). A adaptação intercultural da família: um estudo exploratório com expatriados portugueses. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. ESEIG-IPP-Vila do Conde
- Tung, R. (1987). Expatriate assignments: enhancing success and minimizing failure. *Academy of Management Executive*, 1(2), 117-126.
- Wang, J., Bullock, C. & Oswald, S. (2011). Expatriate selection: the key to international success. *International Business & Economics Research Journal*, 1, 69-78.



TRYP LISBOA AEROPORTO

WYNDHAM

IN THE CITY

## REUNIÕES & EVENTOS

No Hotel Tryp Lisboa Aeroporto, queremos garantir que a sua reunião ou evento decorram sem nenhuma falha. Oferecemos-lhe não só uma localização próxima de tudo o que importa conhecer na cidade como também um serviço personalizado.

- Localização privilegiada
- Capacidade para mais de 400 pessoas
- Free WIFI
- Luz Natural

PARA MAIS INFORMAÇÕES:

+351 21 8425 000/www.tryplisboaaeroporto.com

lisboa.aeroporto@meliaportugal.com