

## **A importância do treino cultural para o ajustamento dos expatriados**

Helena Cristina Roque

*Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, CIES-IUL*

Madalena Ramos

*Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), CIES-IUL*

Uma das consequências da globalização foi a internacionalização das organizações que, frequentemente, dada a falta de recursos humanos locais, recorrem a nacionais de países terceiros. Neste contexto, em que a expatriação se tornou fundamental para a competitividade das organizações, um fraco desempenho dos expatriados compromete o sucesso e a capacidade competitiva dessas organizações. Como demonstram diversos autores (Dowling, Festing, Engle, 2017; Waxin e Panaccio, 2005), o treino cultural ao promover o ajustamento desses expatriados a uma nova cultura potencia o seu desempenho e, conseqüentemente, das organizações em que se inserem.

Com base nos programas de treino cultural desenvolvidos por Brislin (1979) e Tung (1981) propomos um programa de treino cultural que englobe quatro componentes: linguística, cognitiva, afetiva e comportamental. A componente linguística será desenvolvida apenas quando a língua oficial do país de destino for diferente da língua do país de origem. Esta componente deve proporcionar um conhecimento elementar da língua do país de destino. A componente cognitiva passa pelo conhecimento do perfil cultural do país de destino e o impacto desse perfil em termos sociais e organizacionais. Essa informação assentará nas seguintes dimensões da cultura nacional: distância ao poder; evitamento da incerteza, assertividade, igualdade de género, orientação humana, orientação para o desempenho, orientação para o futuro, coletivismo endogrupal e coletivismo institucional (House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004). A componente afetiva envolve a simulação de situações que envolvam eventuais incidentes culturais. Com base na informação adquirida na componente cognitiva os participantes devem expressar a solução apropriada perante as simulações. Por último, a componente comportamental envolve a capacidade de adaptar o estilo comunicacional mais adequado ao país de destino bem como o desenvolvimento de relações interpessoais positivas com a comunidade local.

Hoje sabemos que os indivíduos de diferentes culturas têm diferentes preferências em relação às práticas de gestão de recursos humanos, às fontes de orientação na tomada de decisão sobre eventos de trabalho, ao tipo de orientação com supervisores e ao processo de comunicação (Abdulai, Ibrahim e Mohamed, 2017; Lagrosen, 2003; Roque,

2017; Roque, Silva, Ramos e Caetano, 2017; Silva, Roque e Caetano, 2015). Assim, para saber lidar com todas estas diferenças o conhecimento das das idiossincrasias nacionais revela-se muito importante e o treino cultural é essencial podendo estes ser um elemento-chave no processo de internacionalização, bem como um fator de sucesso na expatriação.

### **Palavras-chave**

Expatriação, treino cultural, cultura nacional, ajustamento.

### **Referências bibliográficas**

- Abdulai, M., Ibrahim, H., Mohammed, M.A. (2017). Communicating across cultures in multicultural Ibis West Africa. *International Journal of Intercultural Relations*, 58, 42-53.
- Brislin, R.W. (1979). Orientation programs for cross-cultural preparation. In A. Marsella, G. Tharp and T. Ciborowski (Eds.), *Perspectives on Cross-cultural Psychology*. Orlando, FL: Academic Press.
- Dowling, J.P., Festing, M., Engle, A. (2017). *International Human Resource Management*. London: UK: Cengage Learning.
- House, R., P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman e V. Gupta (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. London: Sage.
- Lagrosen, S. (2003). Exploring the impact of culture on quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management* 20(4/5), 473-487.
- Roque, H.C. (2017). Relação entre a distância ao poder, o coletivismo e as fontes de tomada de decisão nas organizações em Portugal e Angola (Unpublished pd's thesis). ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa.
- Roque, H.C., Silva, M.R., Ramos, M., Caetano, A. (2017). Valores societais em Portugal: Replicação do Projeto Globe 17 anos depois e implicações para a gestão. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 9 (5), 24-42.
- Silva, M.R., Roque, H.C., Caetano, A. (2015). Culture in Angola: Insights for Human Resources Management. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22 (2), 166-186.

Tung, R.L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 68-78.

Waxin, M.F., Panaccio, A. (2005). Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: It works! *Personnel Review*, 34(1), 51-68.

.