

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS**

TAÍS REZENDE TAVARES

**ASPECTOS PSICOSSOCIAIS NO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO: UMA
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

UBERLÂNDIA-MG

2022

TAÍS REZENDE TAVARES

**ASPECTOS PSICOSSOCIAIS NO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO: UMA
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Universidade Federal de Uberlândia, submetido à Faculdade de Gestão e Negócios – FAGEN, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientação: Professora Dra. Janaína Maria Bueno

UBERLÂNDIA-MG

2022

TAÍS REZENDE TAVARES

**ASPECTOS PSICOSSOCIAIS NO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO: UMA
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Universidade Federal de Uberlândia, submetido à Faculdade de Gestão e Negócios – FAGEN, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Área de concentração: Organizações e Estratégia

Uberlândia, 27/07/2022.

Banca examinadora:

Prof. Dra. Janaína Maria Bueno (UFU)

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues (UFU)

Prof. Me. Erick de Freitas Moura (UFAM)

Dedico este trabalho ao meu falecido tio
que sempre me apoiou em todos os
passos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por guiar todos os meus passos e por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos.

À minha família pelo apoio, estímulo e incentivo em todos os passos da minha caminhada pelo curso de Administração, por acreditar nos meus planos e por me ensinar o valor da educação.

À minha melhor amiga e ao meu namorado que compartilharam dos momentos e me apoiaram sempre que precisei.

Aos professores da Universidade, pois contribuem todos os dias para a formação de administradores de excelência.

À minha orientadora, por todo apoio e paciência em todo esse caminho.

À Universidade Federal de Uberlândia por todo o aprendizado adquirido nesses quatro anos.

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.”

(Leonardo da Vinci)

RESUMO

O processo de mobilidade internacional é complexo e envolve diferentes objetivos e perspectivas, sendo a expatriação organizacional um dos tipos de mobilidade internacional que apresenta desafios e problemas para sua efetiva consecução. Diferentes pesquisas demonstram, por exemplo, que a não adaptação do indivíduo e sua família é uma das causas principais de frustrações e interrupções destas missões internacionais. Assim, este estudo tem como objetivo analisar, por meio de uma revisão bibliográfica, os estudos que abordam aspectos relevantes do ponto de vista psicossocial sobre o processo de expatriação, bem como, o papel da área de recursos humanos. Para a execução da revisão bibliográfica, depois de feita a identificação, escolha e análise de artigos sobre o tema, foi realizada a leitura do título e resumo dos textos selecionados para estudo, e o descarte dos artigos aplicando os critérios de inclusão e exclusão, resultando em treze trabalhos analisados. Após a leitura e análise destes trabalhos, verificou-se que os indivíduos expatriados não possuem a prática de obter informações culturais previamente sobre o país hospedeiro ou sobre o contexto no qual estão se inserindo. A fase de preparação cultural está associada ao desenvolvimento das habilidades psicológicas básicas e à busca do equilíbrio entre o bem-estar psicológico e o envolvimento nas atividades socioculturais. Verificou-se também que poucos estudos apontaram a existência de apoio psicológico, por parte da organização envolvida, para receber os indivíduos expatriados e auxiliar na adaptação ao novo ambiente cultural. E, em relação à adaptação sociocultural, observa-se que a aprendizagem compartilhada de comunicação e a troca de experiências entre os expatriados pode ser um diferencial nessa fase do processo. Assim, foi identificada a importância e, conseqüentemente, a necessidade de um melhor preparo, desde a fase de preparação, no sentido de minimizar os impactos psicossociais causados pela brusca mudança de padrões de vida, cultura e carreira profissional. Dessa forma, algumas possíveis ações por parte da organização podem contribuir para a redução dos riscos de frustração de missões internacionais como: o acompanhamento psicológico do indivíduo e de sua família; grupos de apoio; aconselhamento psicológico; e o treinamento sobre a interculturalidade.

Palavras-chave: Expatriado. Aspectos Psicológicos. Ajustamento Intercultural. Gestão de Expatriados. Gestão de Pessoas.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Processo de Expatriação e Interculturalidade	11
2.2 Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional	14
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	15
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	18
5. CONCLUSÃO.....	23
6. REFERÊNCIAS	25

1. INTRODUÇÃO

Considerando o crescimento e a globalização de mercados e das empresas multinacionais que têm se acelerado no decorrer dos anos, as empresas não estão focando seus negócios em apenas um mercado, geograficamente falando. E uma consequência é que a mobilidade de vários profissionais ao redor do mundo está se tornando um dos principais impulsionadores desse movimento empresarial. O trabalho de equipes multiculturais também é relevante nesse cenário. O processo de comunicação oferece desafios a qualquer ambiente de trabalho e quanto maior a diversidade cultural, mais delicado se torna a efetividade da comunicação e do trabalho em si (ADLER; GUNDERSEN, 2008).

Para González; Oliveira (2011, p. 1123):

Na revisão histórica da literatura é percebido uma lacuna que só recentemente começou a ser preenchida: a análise das transformações que o processo de expatriação organizacional provoca na autoimagem do indivíduo, na sua identidade, e os efeitos que esse processo de desconstrução-reconstrução do eu teriam sobre a adaptação ao país de destino e posterior readaptação ao país de origem. Vale salientar que essa transformação profunda do eu vai além das simples mudanças de caráter ou comportamento, afetando os valores centrais do indivíduo e o seu autoconceito (GONZÁLEZ; OLIVEIRA, 2011, p. 1123).

Segundo Homem e Dellagnelo (2006, p.15), “as expatriações englobam as exigências do mercado de trabalho e tendem a gerar nos funcionários algumas experiências que afetam suas expectativas de evolução pessoal e profissional; de avaliação das próprias competências”. Esse é um dos motivos pelos quais os expatriados começam a valorizar mais a experiência internacional e notam que os aspectos de remuneração e de benefícios diretos não são tão importantes com relação ao aprendizado adquirido (VIANNA; SOUZA, 2009). Isso acaba influenciando na questão da valorização da carreira, que está relacionada aos índices de demissões de repatriados da organização.

Nesse sentido, estudos mostram o quanto as pessoas que fazem parte de desafios como a expatriação passam por grandes mudanças em sua maneira de ser e de viver, o que afetam diferentes áreas da vida, dentre elas, o trabalho, a carreira, a família e a identidade pessoal. Assim, em estudo conduzido por González e Oliveira (2011), foi destacada a transformação identitária e o autoconceito dos expatriados a partir da experiência vivenciada, sendo o processo de aprendizado sobre dimensões desconhecidas do próprio eu o mais lembrado.

Existe uma ampla literatura (GREGERSON; MORRISON; BLACK, 1998; RICHARDSON; MCKENNA, 2003; RICHARDSON; MALLON, 2005; STAHL; MILLER; TUNG, 2002; SUUTARI; BREWSTAR, 2000; TUNG, 1998) sobre as razões e questões que levam as pessoas a estarem dispostas a trabalhar em países estrangeiros, como: a carreira, onde tem-se a possibilidade de desenvolvimento profissional e de um futuro profissional oportuno onde terá oportunidade de aprender novas coisas e se desenvolver novas competências; a mudança de vida, considerando a possibilidade de “fugir” da situação atual experimentando “algo novo”; o desejo de aventura onde se tem a possibilidade de conhecer novas culturas, melhorar ou aprender outras línguas e presenciar novas experiências; razões familiares, com a possibilidade de melhorar a situação familiar, e onde toda a família está envolvida na decisão de expatriação, muitas vezes sendo esta decisão tomada por se tratar de um caso de “duplas carreiras”, ou seja, o expatriado e seu cônjuge; e os incentivos financeiros, onde existe a possibilidade de se conseguir ganhar mais dinheiro e melhorar a vida financeiramente.

De acordo com Rosal (apud BOLINO; FELDMAN, 2000), o custo para expatriação de um indivíduo é muito elevado, e a adaptação com a cultura do país estrangeiro se mostra difícil. Considerando esse contexto, o papel da empresa é, de fundamental importância em todas as fases do processo de expatriação, visto que, a disponibilização de um acompanhamento e treinamento do funcionário expatriado se torna mais essencial e importante tanto para o indivíduo quanto para a organização. Para que, no futuro se possa evitar problemas e dificuldades maiores durante todo o processo de expatriação.

O desenvolvimento e o processo da internacionalização organizacional exigem o trabalho de indivíduos que estão dispostos e preparados para lidar com a complexidade e as competências das atividades gerenciais que serão exercidas em nível local. Os resultados do trabalho dos profissionais expatriados estão relacionados à adaptação pessoal, familiar e cultural, e também com as habilidades próprias para a realização das atribuições (SHAFFER; HARRISON, 1998).

Considerando estudos realizados anteriormente, mostram que as práticas de gestão de pessoas que estão associadas às estratégias de treinamento e seleção, e também programas de retenção e compensação possuem a tendência de

determinantes na qualidade dos processos de expatriação e repatriação (BRISCOE; SCHULER, 2004).

Assim que as pessoas tomam a decisão de deixar o seu país de origem para trabalharem em outro, elas podem enfrentar dificuldades. Algumas das dificuldades podem ter consequências relacionadas com aspectos psicológicos, que em muitas vezes vão aumentando após o contato inicial com o país hospedeiro.

Sendo assim, este estudo tem como objetivo analisar, por meio de uma revisão bibliográfica, os estudos que abordam aspectos relevantes do ponto de vista psicossocial sobre o processo de expatriação, bem como, o papel da área de recursos humanos. Mediante uso da revisão bibliográfica, foi possível identificar e analisar diferentes perspectivas sobre os efeitos da expatriação sobre a identidade do indivíduo, sua socialização, o papel da família e da gestão da área de recursos humanos frente às dificuldades e problemas mais comuns encontrados durante o processo de expatriação.

A justificativa deste trabalho se dá devido à importância que o tema apresenta na sociedade atual, visto que, o conceito de expatriação vem sendo cada vez mais debatido e pode ser observado que as dificuldades que serão encontradas em um desses processos podem levar ao retorno antecipado e a não realização de atividades previstas, consequentemente implicando em resultados negativos para as empresas, para os indivíduos expatriados e suas famílias. Pretende-se contribuir com a discussão sobre o processo de expatriação do ponto de vista de aspectos psicossociais, somando-se a outros estudos que tratam questões financeiras, processuais, organizacionais e de carreira, por exemplo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Processo de Expatriação e Interculturalidade

Segundo Freitas (2000, p.20), “a expatriação é o processo de transferência de um profissional de uma empresa, sediada num país, para trabalhar, por tempo determinado ou não, em uma unidade desta empresa ou grupo localizados em outro país”.

Para Lima e Braga (2010, p.3):

A expatriação é a transferência do executivo para trabalhar e viver em outro país, em geral acompanhado por sua família, por um período de tempo

superior a um ano. O processo de expatriação pode ser sucedido pelo processo de repatriação do executivo, definido como o seu retorno ao país de origem, após ter cumprido seu objetivo ou contrato na organização hospedeira ou por uma nova expatriação.

O processo de expatriação é complicado por envolver questões pessoais e profissionais para o indivíduo. Requer planejamento, risco e muito investimento financeiro por parte das empresas, afirma Freitas (2000). Segundo Tung (1987), a expatriação é um processo que vai desde o recrutamento e seleção de candidatos para cargos em países estrangeiros até a introdução e o acompanhamento do funcionário em seu novo ambiente organizacional, sendo assim envolve diferentes etapas. Passa por questões de negociação de salário, benefícios, trâmites legais, alojamento, o treinamento cultural e de idioma.

A literatura sobre o tema de expatriação tem evoluído desde a segunda metade do século XX, com ênfase sobre a questão de adaptação dos indivíduos que são expatriados. Assim, começou a se dar maior atenção à influência das variáveis externas à vida psicológica do indivíduo, por exemplo a distância e diferença de cultura entre origem e destino (BLACK; MENDENHALL, 1991).

Conforme González; Oliveira, (2011, p. 1123) “o fenômeno da expatriação, entendido pela sua raiz etimológica latina (*ex patria*, “fora da pátria”), afeta a todos os indivíduos que residem temporária ou permanentemente em um país diferente daquele onde nasceram”. No ambiente empresarial, existe a estratégia de se enviar os indivíduos da matriz para as subsidiárias e a expatriação entende-se como o processo de um funcionário assumir um determinado cargo pela empresa, em país estrangeiro, pelo período de um ou dois anos (DUTRA, 2002; CALIGIURI, 2000).

Para Almeida (2007, p. 108), “a cultura como um espaço complexo, onde estão incluídos os conhecimentos, as crenças, as artes, os valores morais, as leis e os costumes, assim como qualquer outra capacidade ou hábito adquirido pelo indivíduo, enquanto membro de uma sociedade”. Segundo Marras (2005, p. 51), “os indivíduos, em geral, só tomam consciência do seu sistema de valores quando este é ameaçado por uma cultura alienígena”.

Nas empresas, os indivíduos não estão isentos das barreiras culturais que a expatriação pode causar. Em alguns casos de expatriação o indivíduo acaba se adaptando a determinada cultura, tanto da região quanto da empresa para ter crescimento profissional e pessoal. Sendo assim, a cultura e espaço se encontram,

ligados a uma demarcação de território, dando a entender que cada cultura possui suas próprias fronteiras, simbólica ou material (MARRAS, 2005).

A cultura é adquirida e aprendida no ambiente social em que o indivíduo está inserido. A cultura é definida como padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos compartilhados por um grupo (HOFSTEDE, 1991).

Segundo Gibson (2001) a aculturação é o processo de mudança cultural e adaptação, que decorre quando pessoas de diferentes culturas entram em contato, o que leva à formação de novas relações e perda das anteriores. Dessa forma, envolve mudanças e novas experiências na vida. Berry (1997) define o processo de aculturação como a transformação cultural e psicológica. Essa questão resultado do contato entre dois ou mais grupos culturais e membros individuais. Para o autor, o indivíduo tem quatro possíveis estratégias para retratar esse processo: integração, separação, assimilação ou marginalização. Assim, dependerá do grau de interesse em manter a sua cultura original e em adotar a cultura do país estrangeiro.

Portanto, a integração acontece quando existe um interesse na conservação da cultura do país de origem e na adoção da cultura do país estrangeiro; a separação, quando o interesse em manter a sua própria cultura é seguido de uma rejeição da cultura do país estrangeiro; a assimilação, quando não se tem interesse em conservar a cultura de seu país de origem e sim em adotar a cultura do país hospedeiro; e a marginalização, quando o expatriado não deseja manter a cultura original nem adotar a do país hospedeiro (BERRY, 1997).

As experiências interculturais criam um ciclo de desestruturação à reestruturação e proporcionam, aos estrangeiros uma nova visão sobre sua cultura de origem (JOLY, 1996). Para Black (1990), a vivência do grau de conforto psicológico relacionados aos diversos aspectos do país estrangeiro é significativamente importante para o sucesso da missão do indivíduo expatriado.

As fases do ajustamento dos indivíduos expatriados podem ser descritas como uma curva em “U”. A primeira fase é o estado inicial, e é descrito como euforia. Nesta fase o indivíduo entra no entusiasmo que é gerado pela novidade dos contatos com as novas culturas. A segunda fase é estado de desorientação, ou seja, o choque cultural; a terceira fase é o estado de recuperação, onde o indivíduo expatriado começa a entender melhor o contexto cultural do país estrangeiro e consegue estabelecer relações interpessoais; e por fim, a quarta fase é o ajustamento,

satisfação e desempenho, onde depois que o indivíduo expatriado passa pela exposição, começa-se a verificar, a aprendizagem e o ajustamento a novas regras culturais do país hospedeiro (REGO; CUNHA, 2009).

Para Cardoso (2008), o ajustamento cultural é visto como um dos maiores desafios para as empresas e pessoas que atuam internacionalmente.

A área de recursos humanos deve começar se preparar para o ajustamento intercultural do expatriado e de sua família logo na fase de recrutamento (TUNG, 1987). Segundo Black e Gregersen (1991), o apoio organizacional ao indivíduo e a sua família que passam pelo processo de expatriação é fator importante na adaptação psicológica do país anfitrião. As empresas utilizam o treinamento intercultural com a intenção de minimizar o choque cultural, e favorecer a adaptação do expatriado e de sua família.

Para Caligiuri (1998), as características familiares (apoio familiar, comunicação entre os seus membros, adaptabilidade) estão correlacionadas de uma forma positiva com o bom ajustamento intercultural dos expatriados ao país de acolhimento. Ou seja, o ajustamento intercultural das famílias dos indivíduos expatriados e as suas características possui um grande impacto na forma como os expatriados se adaptam ao país de hospedeiro. O autor também enfatiza a importância do bom ajustamento intercultural dos esposos/esposas como um dos aspectos mais importantes no sucesso do processo de expatriação de cada indivíduo e no nível de sucesso que este pode atingir.

2.2 Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional

De acordo com Schein (1982), as organizações são sistemas sociais complexos e a psicologia organizacional pode ser percebida como um campo de atuação interdisciplinar que procura entender os fenômenos organizacionais que são desenvolvidos em torno de diversas questões referentes ao bem-estar de cada indivíduo.

Goulart; Sampaio (1998, p.13) definem a psicologia organizacional como sendo “campo de aplicação dos conhecimentos oriundos da ciência psicológica às questões relacionadas ao trabalho humano, com vistas a promover a saúde do trabalhador e sua satisfação em relação ao trabalho”.

Segundo Joly (2012, p. 84) as pessoas que vivenciam uma expatriação internacional podem passar por uma “desestruturação-reestruturação da personalidade”. Essa questão afeta a identidade pessoal do indivíduo expatriado e se manifesta em cada uma das fases da experiência no país hospedeiro. O autor mostra quatro etapas que fazem parte do processo de expatriação, sendo encantamento, negativismo extremo, guardar distância ou integrar-se e choque da volta.

Analisando a perspectiva do expatriado, existem alguns desafios e oportunidades que devem ser entendidos. Gallón, Garay e Bittencourt (2012) identificaram a inadaptação do cônjuge ou da família; inadaptação do expatriado devido ao choque cultural; dificuldade do indivíduo expatriado para atender às exigências que são dados para o cargo assumido; falta de competência para o cargo exercido; falta de motivação para trabalhar no país de destino; falta de maturidade emocional; falta de habilidade de comunicação e socialização.

Considerando as oportunidades, a expatriação bem-sucedida proporciona o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo que pode ser caracterizado como “um processo transformacional para uma pessoa” (BIANCHI, 2011, p.10).

É necessário levar em consideração a insensibilidade e cegueira dos profissionais da área de recurso humanos em uma organização em ao processo de expatriação para o indivíduo expatriado por desconhecimento e/ou inexperiência internacional (LIMA; BRAGA, 2010). Conforme destacam Silva, Orsi e Nakata (2013) a área de GIRH (Gestão Integrada dos Recursos Humanos) tem como objeto de estudo o colaborador expatriado. Porém, a questão do aspecto cultural e da adaptação ainda é considerado um desafio para as organizações. Portanto, o departamento de recursos humanos não consegue dar total suporte aos funcionários que são expatriados, o que destaca a importância do psicólogo dentro de uma organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Vergara (2004), a pesquisa bibliográfica é o estudo que é desenvolvido a partir de materiais publicados em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas e fornece material analítico para outro tipo de pesquisa qualquer. Dessa forma, o tipo de pesquisa utilizado quanto aos meios é pesquisa bibliográfica, pois foram utilizadas

bibliografias tais como: artigos científicos, teses de doutorado e dissertações de mestrado para melhor entender os conceitos relacionados à expatriação e a relação com o psicólogo organizacional.

Segundo Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento das bibliografias já publicadas, em forma de revistas, livros e publicações avulsas. Seu objetivo é colocar os pesquisadores em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto. Ela pode ser considerada como o primeiro passo de toda a pesquisa científica.

Conforme Cook, Mulrow e Haynes (1997), a revisão bibliográfica sistemática, envolve uma declaração clara do objetivo da revisão em comparação com a revisão tradicional. É uma busca minuciosa das publicações, da avaliação crítica das principais publicações e a possibilidade de replicação do método de pesquisa.

Para Webster e Watson (2002), a revisão sistemática visam gerar conhecimentos estruturados sobre um determinado tema de pesquisa e pode ser usada para fazer uma antecipação sobre o tema pesquisado.

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória com uma abordagem qualitativa, considerando artigos escritos em língua portuguesa dos últimos 20 anos de base de dados nacionais e internacionais para que fosse possível abranger maiores quantidades de estudos realizados sobre o tema e foram utilizadas nas buscas as palavras-chave: expatriado, aspectos psicológicos, ajustamento intercultural, organização, adaptação, ambientes multiculturais e dificuldades.

Na etapa da localização foram selecionadas as bases de periódicos Science Direct, Wiley Online Library, Google Scholar, Scielo e Springer Link. As palavras-chave selecionadas na etapa da identificação foram inseridas na aba de busca avançada dos periódicos, identificando que o conjunto de palavras constasse no título, resumo e palavras-chaves. Seguindo os procedimentos que são sugeridos por Pilkington e Hounsome (2017), foi realizada a leitura do título e resumo dos textos selecionados para estudo, e o descarte dos artigos aplicando os critérios de inclusão e exclusão.

Como critérios de inclusão, foram definidos estudos publicados nos idiomas inglês e português, estudos na íntegra e que apresentavam a temática relativa à essa revisão bibliográfica, estudos que continham a gestão de Recursos Humanos e

psicólogos organizacionais e que investigavam o processo de expatriação e acompanhamento dos funcionários.

A coleta das bibliografias ocorreu entre julho e agosto de 2021 resultando em 24 artigos encontrados inicialmente, distribuídos em: Science Direct (2), Springer Link (3), PUC (1), Wiley Online Library (2), Scielo (7) e Google Scholar (9). Após a coleta dessas bibliografias, leitura do título, resumo e referências, foram aplicados o critério de exclusão. A leitura do título e do resumo foram feitos para selecionar apenas os artigos e livros aderentes ao foco desta pesquisa; com a leitura das referências, o objetivo foi a ampliação da quantidade de bibliografias.

O critério de exclusão foi: ser estudo de revisão cuja amostra abordasse outras questões não envolvendo as dificuldades enfrentadas e desafios encontrados durante a expatriação. Após aplicação do critério de exclusão, 13 artigos foram selecionados. Dessa forma, realizou-se a leitura completa e detalhada destes estudos, apresentados no Quadro 1.

TÍTULO	AUTORES	ANO DE PUBLICAÇÃO	BASE DE DADOS/PERIÓDICO
Expatriadas Brasileiras nos Estados Unidos – Desafios e Conquistas	CECÍLIA MARIA BRAGA DE NORONHA SANTOS	2003	SCIELO. ENANPAD, XXVII, 2003.
Alteridade, Expatriação e Trabalho: Implicações para a Gestão Organizacional	HILKA VIER MACHADO, CLÁUDIO AURÉLIO HERNANDES	2003	SCIELO Rev. adm. contemp. 8. https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000300004
Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado	NEURI AMABILE FRIGOTTO PEREIRA RICARDO PIMENTEL HEITOR TAKASHI KATO	2005	SCIELO - RAC, V. 9, N. 4, OUT./DEZ. 2005: 53-71
A Gestão Brasileira Revisitada por Executivos Expatriados Italianos	ELIS REGINA DE PAULA, IRINEU DÁRIO STAUB	2006	SCIELO. ENANPAD 2006, 30º ENCONTRO DA ANPAD
Expatriação e carreira profissional: uma revisão bibliográfica em produções científicas brasileiras.	GRAZIELE ZWIELEWSKI GOMES; CALVINO CAMARGO.	2007	GOOGLE SCHOLAR - ENCONTRO INTERNACIONAL DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA CESUMAR 23 A 26 DE OUTUBRO DE 2007
Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso	JUAN MIGUEL ROSA GONZÁLEZ, JOSÉ ARIMATÉS DE OLIVEIRA	2011	SCIELO - CAD. EBAPE.BR, V. 9, Nº 4, ARTIGO 10, RIO DE JANEIRO, DEZ. 2011
Filhos da globalização: a vivência dos filhos de pais expatriados	POLYANA DE SOUZA VENEZIANO	2011	GOOGLE SCHOLAR. DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
Processo de expatriação e repatriação de funcionários em uma multinacional do setor metalmeccânico	MARISTELA SONDA DAME, FÁBIO VERRUCK, FERNANDA LAZZARI, ROBERTO BIRCH GONÇALVES	2011	REVISTAS PUC - XXXV ENCONTRO DA ANPAD

Ajustamento intercultural dos expatriados portugueses: análise dos principais fatores antecedentes	PATRÍCIA ANDREIA FONSECA SANTOS	2012	GOOGLE SCHOLAR. DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
Expatriação: uma oportunidade de repensar a carreira	SHALIMAR GALLON, ANGELA BEATRIZ BUSATO SCHEFFER	2015	GOOGLE SCHOLAR - REVISTA ALCANCE - ELETRÔNICA - VOL. 22 - N. 2 - ABR./JUN. 2015
A relação entre a gestão da carreira e a expatriação: um estudo quantitativo com repatriados portugueses	SUSANA MARIA DA SILVA CARVALHO	2016	GOOGLE SCHOLAR - INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO
O processo de expatriação na estratégia organizacional	SHALIMAR GALLON, ELAINE DI DIEGO ANTUNES	2016	GOOGLE SCHOLAR. REVISTA ALCANCE ISSN: 1983-716X
Expatriação de atletas e seus aspectos psicológicos: uma revisão sistemática de literatura.	SOUZA, VANIA HERNANDES, MIRANDA, MARIA LUIZA DE JESUS, CORREA, MARIANA DE FREITAS, JUNIOR, MARCELO VILLAS BOAS J., BRANDÃO, MARIA REGINA FERREIRA.	2020	SCIELO - CUADERNOS DE PSICOLOGÍA DEL DEPORTE, VOL. 21, 1, 119-134

Quadro 1: Trabalhos Selecionados

Fonte: dados da pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Durante a leitura dos artigos que foram selecionados, foi observado que os maiores desafios de uma missão de expatriação estão relacionados com problemas de ajustamento intercultural e a dificuldade do setor de recursos humanos de acompanhar os funcionários em suas missões de expatriação. Santos (2003) comenta sobre as dificuldades e as fases da adaptação do indivíduo expatriado, com relação aos prejuízos financeiros decorrentes de uma repatriação precoce, ou de uma missão não sucedida e demonstra que geralmente o insucesso é decorrente da não adaptação familiar. Machado e Hernandez (2003) também comentam sobre o choque cultural, que causa as consequências para as práticas de gestão.

Para Paula e Staub (2006), a distância cultural entre o país de origem e o país de destino é uma das maiores dificuldades do profissional expatriado e de sua família. Por exemplo, pontualidade, diferenças no fuso horário, os horários de compromissos, diferenças de comportamentos, idioma, relacionamentos, o clima e também os hábitos alimentares.

Analisando os artigos selecionados, temos que, no artigo de Souza; Miranda; Correa; Junior; Brandão (2021) observou-se um pequeno número de estudos focados no tema apresentado no artigo, sendo necessário um maior aprofundamento do

assunto e quanto às variáveis que foram investigadas, os resultados mostraram que não é uma prática comum entre os atletas obter informações culturais sobre o país de destino ou sobre o contexto de prática em que está se inserindo. Nesse sentido, o despreparo na fase de pré-transição pôde dificultar a realocação e, possivelmente, pode ser agravada pelo distanciamento do convívio com a família, com os amigos e do convívio social ao qual o atleta estava acostumado.

Durante a fase de preparação cultural aguda, fica claro que ela está associada ao desenvolvimento das habilidades psicológicas básicas e à busca do equilíbrio entre o bem-estar psicológico e a participação nas atividades socioculturais. No entanto, é importante considerar que o tempo de permanência e os objetivos de cada atleta, também influenciaram na adaptação. Outro aspecto que deve ser considerado é que em nenhum estudo mostrou apoio psicológico, por parte dos contextos esportivos, para receber os atletas migrantes nos países de destino e auxiliar na adaptação ao novo ambiente cultural. Portanto, observou-se que cada um dos atletas utilizou uma ferramenta para facilitar a sua adaptação e superar desafios profissionais e pessoais, e as barreiras de idioma.

Conforme Pereira, Pimentel e Kato (2005), pode-se concluir que os aspectos culturais são considerados muito importantes para a adaptação da esposa, dos filhos e do indivíduo expatriado, e essa adaptação está relacionada aos aspectos de sucesso nas viagens ao exterior, portanto, na estratégia de internacionalização. Outro aspecto importante que pode ser evidenciado é que os sistemas de apoio, como o treinamento sobre a cultura do país de destino, o ensino do idioma, entre outros, oferecido ao expatriado e seus familiares pelas empresas, antes ou depois do processo de expatriação reduz o risco de repatriação.

Conforme Veneziano (2011), é importante que os pais estejam atentos às dificuldades vivenciadas pelos filhos, oferecendo a eles acolhimento e apoio, independentemente da fase da vida. Essas mudanças podem se refletir na vida de toda a família, mas o efeito na vida dos adolescentes pode ser ainda mais intenso.

Sobre revisão bibliográfica de Gomes e Camargo (2007), observou-se que a maioria dos artigos lidos apontam a importância da empresa tomar a iniciativa de cuidar do profissional expatriado e de sua família, porém acredita-se que é necessário o próprio expatriado tomar a iniciativa de buscar maiores informações para diminuição de sua ansiedade e incerteza, buscando um preparo emocional maior, para sua

família e para que o processo de expatriação seja melhor elaborado e para que o indivíduo e sua família não fiquem dependendo da empresa. Porém, também é importante a necessidade de a empresa investir em programas preventivos, programas de apoio a essa família e o profissional, pois pode diminuir o risco da não adaptação, e conseqüentemente pode prevenir prejuízos financeiros com a missão e repatriação antecipada.

Nos casos estudados de González e Oliveira (2011) observou-se que diversas situações culturais e até geográficas, bem como as situações pessoais determinaram padrões de adaptação ao país de destino, desde uma linha gradativamente ascendente a uma curva em J, com dificuldades iniciais. Desvendar esse fenômeno de tamanha complexidade requer extensas pesquisas qualitativas, apoiada pela psicologia.

O ajustamento cultural pode ser visto como o nível de conforto psicológico que o expatriado absorve e compreende dos vários aspectos do país hospedeiro (BLACK, 1988; NICHOLSON, 1984; OBERG, 1960). Também pode ser visto como a adaptabilidade para absorver e internalizar em um novo ambiente cultural. A preparação intercultural constitui um trabalho preparatório preventivo para facilitar a adaptação do profissional expatriado e sua família na nova cultura inserida, e diferencia de novos cidadãos e profissionais, no contexto da realidade da economia globalizada, afirmam Dame, Verruck, Lazzari e Gonçalves (2011) em seu trabalho sobre a expatriação e repatriação de funcionários de uma empresa do setor metal-mecânico.

De acordo com Santos (2012), o “Ajustamento Psicológico” mostra correlações positivas significativas com todas as outras variáveis de ajustamento, com a “Expatriação anterior em outro país” e com o gênero do expatriado. Existe correlações negativas significativas com a “Percepção de Diferenças entre Países”, “Tempo de expatriação no país atual”, “Existência de prazo definido para voltar a Portugal” e com o nível hierárquico nas empresas. O sentido das correlações indica que o “Ajustamento Psicológico” apresenta valores mais elevados para aqueles que já tiveram uma experiência de expatriação anterior, para o sexo masculino, considerando níveis hierárquicos superiores, com um tempo menor de expatriação no país atual, para os que não têm prazo definido para voltar a Portugal e para os que

acham as condições atuais como melhores que em Portugal. A autora sugere em pesquisas futuras, seria interessante estudar o ajustamento dos expatriados quando voltam para Portugal, ou seja, a repatriação dos profissionais, e também analisar de que forma a Gestão de Recursos Humanos pode contribuir para que o processo de expatriação seja um sucesso.

São necessárias pesquisas para estudar as percepções de familiares, para que se possa analisar como esse processo evolui para elas, bem como um levantamento de estudos que englobem as trajetórias de expatriados após repatriações que os levaram a novas oportunidades em outras organizações. Considerando a perspectiva de carreira, seria interessante aprofundar em como as empresas buscam manter os expatriados e de que forma o conhecimento adquirido por esses profissionais pode ser utilizado pelas organizações. Diante disso, analisar a relação entre a hierarquia dos funcionários e o avanço na carreira é uma boa maneira de entender se os funcionários de nível operacional têm maior ou menor possibilidade de carreira na repatriação do que aqueles de nível gerencial, afirmam Gallon e Scheffer (2015) em seu trabalho sobre como a expatriação é um momento para repensar a carreira profissional.

Segundo Gallon e Antunes (2016), a expatriação é um processo que precisa ser estruturado, visto que, envolve procedimentos, estratégias e pessoas. Ele entende de práticas como recrutamento; treinamento técnico e cultural; preparação e adaptação da família; fornecimento de documentos a todos os envolvidos, bem como suporte psicológico.

Conforme Carvalho (2016), mostra que seu estudo permitiu conhecer as características pessoais e profissionais da carreira dos repatriados; as práticas de gestão de carreira de expatriados utilizadas pelas organizações; a experiência de expatriação; os objetivos; as motivações individuais; a sua satisfação com a gestão do processo de expatriação e também as principais preocupações durante a fase de repatriação.

Discussão

Nos artigos selecionados, observou-se que, para minimizar os problemas que a expatriação pode causar, existem algumas estratégias. Por exemplo, pode-se realizar um processo de recrutamento e seleção que integre a gestão por

competências para que se possa analisar cada uma delas levando em consideração a cultura da empresa e do país estrangeiro de destino.

Também se verificou, nos artigos lidos, que a expatriação é como uma vantagem competitiva, pois gera difusão e integração de conhecimentos. Alguns artigos citam que consideram que o sucesso está relacionado com a boa adaptação do expatriado. Os autores dos artigos sugerem ações para reduzir os problemas de adaptação, Santos (2012) menciona especificamente que, para isso, a empresa pode oferecer maiores benefícios para o expatriado e para a sua família, e criar grupos de apoio. Também se observou a ênfase dada à importância da família no processo de expatriação.

Foi verificado em um dos estudos que os indivíduos expatriados não possuem a prática de obter informações culturais sobre o país hospedeiro ou sobre o contexto de prática a que está se inserindo. Nesse sentido, a falta de preparo na fase de pré-transição pode dificultar a realocação e, pode ser agravada pela distância da família, dos amigos e do convívio social no qual o indivíduo estava acostumado em sua cidade/país de origem.

Na fase de preparação cultural, tem-se que ela está associada ao desenvolvimento das habilidades psicológicas básicas e à busca do equilíbrio entre o bem-estar psicológico e o envolvimento nas atividades socioculturais. Entretanto, é importante considerar que o tempo de permanência e os objetivos de cada indivíduo expatriado, também podem influenciar nessa adaptação.

A fase de adaptação cultural é uma das fases mais importantes de todo processo de expatriação, pois existe o entendimento e o ajuste a nova cultura do país estrangeiro, podendo haver o choque cultural. Nessa fase, alguns estudos relataram que o idioma, o clima, a alimentação, a religião, as regras de convivência, as normas culturais locais, os valores, o estilo de vida e de trabalho da nova equipe e interação com os colegas de equipe podem determinar o sucesso ou não da experiência de expatriação.

Dessa forma, os grupos de apoio, o aconselhamento psicológico para o expatriado e sua família, o treinamento sobre a interculturalidade, e o acompanhamento psicológico durante toda a expatriação, podem ser utilizados pela organização como possíveis métodos de intervenção do psicólogo organizacional para a redução dos riscos de frustração de missões internacionais. Assim nas

organizações podem ser criados grupos e programas de apoio para que se possa auxiliar todos os indivíduos em todo o processo, incluindo apoio relacionados à cultura, idioma, rotina, hábitos alimentares e compromissos. Assim, pode-se reduzir a chance de insucesso durante o processo de expatriação do indivíduo e reduzir o número de profissionais repatriados antes da hora e frustrações de missões por motivos de não adaptação à nova experiência.

5. CONCLUSÃO

Essa revisão bibliográfica teve como objetivo analisar os estudos que abordam questões sobre o processo de expatriação bem como, no papel da área de recursos humanos e para isso foram analisados 13 trabalhos que apontaram questões relevantes sobre a preparação para o processo de expatriação e também sobre problemas e desafios encontrados e ações sugeridas para enfrentá-los.

Um ponto importante levantado foi que poucos estudos apontaram haver uma estrutura para apoio psicológico por parte da organização envolvida, para enviar e receber os indivíduos expatriados e auxiliar na adaptação ao novo ambiente cultural. Com isso, observa-se que cada pessoa utiliza uma forma diferente de apoio para a sua adaptação e para a superação dos desafios pessoais, profissionais e algumas barreiras, por exemplo, a barreira do idioma.

Em relação à adaptação sociocultural, pode-se observar que a aprendizagem compartilhada de comunicação e a troca de experiências entres os indivíduos expatriados pode ser um diferencial nessa fase do processo. Dessa forma, quando a pessoa tenta ultrapassar as dificuldades de adaptação entrando em contato com a nova cultura, existe um processo de adaptação social, considerando também a tentativa de aprender o novo idioma.

Acredita-se que investigar os aspectos que são envolvidos no processo de expatriação e se disponibilizar uma estrutura de apoio que possa oferecer o preparo psicológico para a ultrapassagem dos desafios e barreiras que são provenientes do processo de adaptação cultural. Dessa forma, esse apoio contribuirá para o melhor entendimento sobre o tema e, conseqüentemente, irá auxiliar nas escolhas das melhores estratégias a serem utilizadas em todas as fases que se passam durante a adaptação. É importante que as pessoas envolvidas nesse processo saibam desse

conhecimento para entender como devem lidar com os funcionários a fim de facilitar a adaptação.

Portanto, foi identificado a importância e, conseqüentemente, a necessidade de um melhor preparo, desde a fase de pré-transição, no sentido de minimizar os impactos psicológicos causados pela brusca mudança de padrões de vida, cultura e carreira profissional. Como estudos futuros sugere-se investigar os aspectos psicológicos que são envolvidos no processo de expatriação e repatriação relacionados à identidade, carreira e processo de socialização, bem como, o que pode ser feito por parte das empresas e dos indivíduos para enfrentamento dos desafios pertinentes ao processo de adaptação cultural.

6. REFERÊNCIAS

ADLER, N. J.; GUNDERSEN, L. **International Dimensions of Organizational Behaviour**. 5.ed. Canada: South-Western Cenage Learning, 2008.

ALMEIDA, F J R Almeida. **Ética e Desempenho Social das Organizações: um Modelo Teórico de Análise dos Fatores Culturais e Contextuais**. 2007.

BERRY, J. W. Immigration, Acculturation, and Adaptation. **Applied Psychology: an International Review**, v. 46, n. 1, p. 5-68, 1997.

BERRY, J. W. (1999). **Intercultural relations in plural societies**. Canadian Psychology, 40(1), 12-21.

BIANCHI, E. M. P. G. (2011, setembro). **Gestão e Carreira Internacional. Repatriação – construindo elos entre ciclos**. Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, Brasil, 35.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. The U-Curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 2, p. 225-247, 1991.

BLACK, J. S. (1990). **The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers**. Management International Review, 30 (2), 119-134.

BLACK, J. S., & Gregersen, H. B. (1991). **When Yankee comes home: Factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment**. Journal of International Business Studies, 22 (4), 671-694.

BRISCOE, D.; SCHULER, R. 2004. **International human resource management: Policy and practice for the global enterprise**. New York, Routledge, 492 p.

Caligiuri P., Hyland M. (1998). Testing a Theoretical Model for Examining the Relationship Between Family Adjustment and Expatriates Work Adjustment. Journal of applied Psychology. Vol. 83, N°4, pp. 598-614.

CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **Management International Review**, v. 40, n. 1, p. 61–80, 2000.

CARDOSO, A. P. (2008). **O processo de ajustamento intercultural de expatriados brasileiros**. Dissertação (Mestrado em Administração) — Instituto de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte. Disponível em: http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_CardosoAP_1.pdf. Acesso em: 20 ago. 2021.

COOK, D.; MULROW, C.; HAYNES, R. Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions. *Annals of Internal Medicine*, v. 126, p. 376-80, 1997.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: ATLAS, 2002.

FREITAS, M. E. (2000). **Como vivem os executivos expatriados e suas famílias?** São Paulo: Núcleo de Pesquisa e Publicação, Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (Relatório de Pesquisa nº 7). Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3221>. Acesso em: 20 ago. 2021.

FREITAS, M. E. (2010). **Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos**. *Gestão e Sociedade*, 4 (9), 680-708. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10504/expatriacao-profissional--o-desafio-interdepend--->. Acesso em: 20 ago. 2021.

FREITAS, M. E. & DANTAS, M. (2011). **O estrangeiro e o novo grupo**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 51(6), 601-608.

GALLON, S., GARAY, A. B. S. & BITENCOURT, B. M. **Expatriação como processo estratégico nas empresas internacionalizadas**. Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, Brasil, 36.

GIBSON, M. (2001). **Immigrant adaptation and patterns of acculturation**. *Human Development*, 44 (1), 19- 23.

GHIRALDELLI Jr., P. (2000). **As teorias educacionais na modernidade e no mundo contemporâneo: humanismo e sociedade do trabalho**. In P. Ghiraldelli Jr. *Didáticas e teorias educacionais*. (pp. 15-38, O que você precisa saber sobre didática e teorias educacionais). São Paulo: DP&A.

GONZÁLEZ, J. M. R.; OLIVEIRA, J. A. O. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. *Cad. EBAPE.BR*, v. 9, n. 4, p. 1122–1135, 2011.

GOULART, I. B., & SAMPAIO, J. dos R. (Orgs). (1998). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo.

GREGERSEN, H.B.; BLACK, J.S. 1990. **A multifaceted approach to expatriate retention in international assignments**. *Group and Organization Studies*.

GUIGUET, Juliana M. Silva & SILVA, José Roberto G. – O Processo de Adaptação dos Expatriados e a Importância Relativa dos Aspectos Socioculturais . ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia SP, Rio de Janeiro, ANPAD, 2003, 1 CD-ROM.

HOFSTEDE, G. (1991). **Culture and organizations: Software of the mind**. Maidenhead, UK: McGraw-Hill.

HOFSTEDE, G. (1997). **Cultura e Organizações**, Edições Sílabo.

HOMEM, Ivana D. & TOLFO, Suzana R. – Gestão Intercultural: Perspectivas para o Ajustamento de Executivos Expatriados. ENANPAD ,XXVIII, 2004, Curitiba PR, Anais... Rio de Janeiro, ANPAD, 2004, 1 CD-ROM.

HOMEM, I. D.; DELLAGNELO, E. H. L. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. Revista de Administração de Empresas, v. 5, n. 1, jan./jun., 2006.

JOLY, A. (1996). **Alteridade: ser executivo no exterior**. In: J. Chanlat (coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. Vol. 1 (pp. 83-124). São Paulo: Atlas.

JOLY, A. (2012). **Alteridade: ser executivo no exterior**. In: Chanlat, J. F. (Coord.) O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. (3. ed., vol. 1, p. 83-124). São Paulo: Atlas.

LIMA, M. B., & BRAGA, B. (2010). **Práticas de recursos humanos no processo de repatriação de executivos brasileiros**. RAC, 14 (6), art. 3, 1031- 1053. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/fpXxyvPrrQVjfBN6ZCCPd7f/?lang=pt>. Acesso em: 31 ago. 2021.

MACHADO, Hilka Vier & HERNANDES, Cláudio A. – **Alteridade, Expatriacao e Trabalho: Implicações para a Gestão Organizacional**. ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia SP, Anais... Rio de Janeiro, Anais... ANPAD, 2003, 1 CD-ROM

MARCONI, M. LAKATOS, E. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2003.

MURITIBA, P. M., MURITIBA, S. N., CAMPANARIO, M. A. & ALBUQUERQUE, L. G. (2010). **International HR strategy in Brazilian technology multinationals**. BAR - Brazilian Administration Review, 7, 325-344.

PAULA, Elis Regina de; STAUB, Irineu Dário. – **A Mineiridade Sob o Olhar dos Executivos Expatriados Italianos**. ENANPAD, XXIX, 2005, Brasília DF, Anais... Rio de Janeiro, ANPAD, 2005, 1 CD-ROM

PILKINGTON, G., Hounscome, J. (2017). **Planning and managing my Review**. Boland, A., Cherry, G., Dickson, R. (Eds.), Doing a Systematic Review, 21-42. London, UK: Sage.

REGO, A. & Cunha, M. P. (2009). **Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos**. Editora RH.

RYBA, T. V., Stambulova, N. B., Ronkainen, N. J. (2016). **The work of cultural transition: An emerging model**. *Frontiers in Psychology*, 7, (427).
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00427>.

SAFDAR, S., Lay, C. & Struthers, W. (2003). **The Process of acculturation and basic goals: testing a multidimensional individual difference acculturation model with Iranian immigrants in Canada**. *Applied Psychology: An International Review*, 52 (4), 555-579.

SANTOS, V. D.; CANDELORO, R. J. **Trabalhos Acadêmicos: Uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre/RS: AGE Ltda, 2006. 149 p.

SHAFFER, M.A.; HARRISON, D.A. 1998. **Expatriates psychological withdrawal from international assignments: work, nonwork, and family influences**. *Personnel Psychology*, 51(1):87-118.

SANTOS, Cecília M. B. de Noronha - **Expatriadas Brasileiras Nos Estados Unidos – Desafios E Conquistas**. ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia SP, Anais... Rio de Janeiro, ANPAD, 2003, 1 CD-ROM

SCHEIN, E. H. (1982). **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

SHAFFER, M. A.; HARRISON, D. A.; GILLEY, K. M. Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 3, p. 557-581, 1999.

SILVA, N. B., ORSI, A. & NAKATA, L. E. (2013). **Análise da Produção Acadêmica sobre Gestão Internacional de Recursos Humanos entre 2001 e 2011**. *ReCaPe-Revista de Carreiras e Pessoas*, 3(3), 50-60.

TUNG, R. L. (1987). **Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure**. *Academy of Management Executive*, 1 (2), 117-126.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

VIANNA, N. P.; SOUZA, Y. S.. Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. **Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, p. 340-353, novembro/dezembro, 2009.

WANG, X. Expatriate adjustment from a social network perspective: theoretical examination and a conceptual model. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 2, n. 3, p. 321-337, 2002.

WEBSTER, J. & WATSON, R. T. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. *MIS Quarterly*, v. 26, n. 2, p. 13-23, 2002.