

**FATORES INSTITUCIONAIS QUE PROPORCIONAM MELHORES CONDIÇÕES DE VIDA DOS EXPATRIADOS NOS PAÍSES HOSPEDEIROS**

**MARIANA RANGEL MORAES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**MÁRCIA ZABDIELE MOREIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

# FATORES INSTITUCIONAIS QUE PROPORCIONAM MELHORES CONDIÇÕES DE VIDA DOS EXPATRIADOS NOS PAÍSES HOSPEDEIROS

## 1 INTRODUÇÃO

Os desafios de gestão internacional emergiram devido à forte intensificação da internacionalização por que passaram muitas companhias, com destaque para o impacto da diversidade cultural na gestão internacional. Culturas nacionais e organizacionais, sistemas de negócios e gestão diversos, práticas e processos organizacionais particulares e negociação e estratégias diferentes são apenas algumas das variáveis com que as empresas têm que lidar quando decidem expandir-se internacionalmente (Tanure & Duarte, 2006).

Disponer de um contingente capaz e preparado para lidar com os vários aspectos de uma internacionalização é imprescindível ao sucesso de uma organização em uma empreitada desse porte, como afirmam Carpes et al. (2012). É nesse sentido que entra o trabalho de uma gestão internacional competente e efetiva, proporcionando todo o suporte necessário, assim como o preparo adequado, às pessoas envolvidas em um processo de internacionalização.

Em 2013 havia aproximadamente 52,8 milhões de expatriados no mundo e 66,2 milhões em 2017, representando uma taxa de crescimento de 5,8% no período. Estima-se que em 2021 o número de expatriados alcance um total de aproximadamente 87,5 milhões. Com esse crescimento nas designações internacionais, as estratégias de expatriação tornaram-se essenciais para as empresas com atuação internacional (FINACCORD, 2020).

Os fatores institucionais podem ser tanto formais como informais e interferem diretamente na forma como os negócios são realizados em determinado local. Os fatores formais referem-se às leis e regulamentos, enquanto os fatores informais, às normas e cultura dos países. Assim, entende-se que a Teoria Institucional é de suma importância a qualquer organização, sobretudo aquelas que atuam fora de seu território de origem, uma vez que os fatores formais e, principalmente, informais se alteram bastante de um país para outro. Um estudo aprofundado dos fatores institucionais da nação e, posteriormente, a elaboração de uma estratégia de abordagem apropriada são imprescindíveis, portanto, antes de se iniciar o processo de internacionalização da empresa e possíveis expatriações (Peng et al., 2009).

Sambavisan, Sadoughi e Esmailzadeh (2017) destacam que os fatores que mais influenciam o ajustamento intercultural dos expatriados são fatores relacionados à empatia cultural, inteligência cultural e suporte ao cônjuge, contudo, são todos fatores organizacionais ou do indivíduo. Nesse sentido, os fatores institucionais dos países precisam ser mais explorados nas pesquisas.

Peng et al. (2009) destacam que aproximadamente até a metade dos anos 90, poucas eram as contribuições literárias para uma visão mais institucional, assim raramente os autores se dedicavam a dissertar acerca da relação entre instituições, organizações e estratégia. Consequentemente, as empresas, na maioria das vezes, desconsideravam a importância de uma atuação que também fosse baseada em estruturas institucionais, o que fazia com que fatores formais (como, leis e regulações) e informais (como, culturas e normas) fossem deixados para segundo plano ou, na melhor das hipóteses, fossem tratados como fatores de fácil manipulação e controle por parte das organizações.

Como as condições de vida em outros países podem influenciar o ajustamento intercultural do expatriado e o tempo de expatriação, podendo inclusive culminar em uma repatriação antecipada, esse estudo se faz relevante por relacionar temas que geralmente são estudados em separado: fatores institucionais dos países, condições de vida nos países e expatriação. Pesquisas que relacionam esses temas concentram-se principalmente no estudo da distância cultural e distância institucional entre o país de origem e o país hospedeiro.

Nesse contexto, o estudo buscou responder o seguinte problema de pesquisa: como os fatores institucionais dos países hospedeiros das subsidiárias estrangeiras influenciam as

condições de vida dos expatriados? O principal objetivo desse estudo, portanto, consiste em analisar os fatores institucionais que proporcionam melhores condições de vida aos expatriados nos países hospedeiros das subsidiárias estrangeiras. Definiram-se como objetivos específicos: (a) verificar os fatores institucionais relacionados aos aspectos econômicos, experiência e família nos países hospedeiros na perspectiva dos expatriados; (b) agrupar os países, a partir de suas diferenças e semelhanças, em relação aos fatores institucionais que retratam as condições de vida dos expatriados nos países hospedeiros.

Para tanto, utilizou-se de uma abordagem quantitativa de pesquisa, mediante dados secundários extraídos de dois documentos principais: o relatório *prospectus Global Expatriates: Size, Segmentation and Forecast for the Worldwide Market* e o *HSBC Expat Explorer Broadening perspectives*. A unidade de análise consistiu em um universo de 46 países, para o ano de 2017, que fazem parte da pesquisa sobre expatriação realizada pelo *Hong Kong and Shanghai Banking Corporation* (HSBC). Para tratamento dos dados utilizou-se análise de *clusters* pelo método hierárquico do vizinho mais distante e, posteriormente, foi realizada análise discriminante para validar os resultados dos agrupamentos definidos.

## **2 FATORES INSTITUCIONAIS E CONDIÇÕES DE VIDA DOS EXPATRIADOS NOS PAÍSES HOSPEDEIROS**

Principalmente até a década de 1940, a análise dos ambientes organizacionais era ainda muito restrita à perspectiva objetiva, isto é, era essencialmente concentrada nos aspectos organizacionais objetivos, como recursos materiais e tecnológicos e capitais. Após os trabalhos de Selznick (1971), publicados a partir de 1948, ganha força uma abordagem mais institucional, que leva em consideração uma perspectiva organizacional mais ampla, contando com os fatores sociais, econômicos e culturais do ambiente.

A partir do final da década de 1990, compreende-se cada vez mais a necessidade de se utilizar diversas teorias na análise organizacional, que possuam um enfoque mais abrangente, contando impreterivelmente com a abordagem institucional. O estudo e entendimento de ambos os ambientes, interno e externo, passam a ocupar espaço de destaque na composição da análise de uma organização como um todo, auxiliando na eliminação de incertezas e suposições (Rossetto & Rossetto, 2005).

### **2.1 Ambiente institucional dos países**

Meyer e Rowan (1977) sustentam que muitas estruturas organizacionais formais resultam de um conjunto de regras institucionais e racionalizadas, assim o aumento da complexidade e a expansão dessas estruturas organizacionais formais são atendidas, parcialmente, pela criação desse conjunto de regras institucionais, tanto implícitas, como explícitas.

North (1990) deu às instituições a alcunha “as regras do jogo”, no intuito de atribuir a elas o papel de definir e criar as restrições as quais moldam as interações humanas. Assim, passa pelo âmbito de atuação das instituições a estruturação de incentivos políticos, sociais e econômicos que definem as trocas humanas. Em outras palavras, as instituições moldam a evolução das sociedades, sendo imprescindíveis para o entendimento do histórico de mudanças e evoluções do mundo.

O autor também atribuiu às instituições a função de reduzir a incerteza em razão de proporcionarem a sociedade uma estrutura estável e comum a vida cotidiana. Como as instituições definem a forma como a interação humana ocorre, os membros da sociedade possuem o conhecimento de como realizam os procedimentos comuns à sua rotina, por exemplo, como dirigir um veículo, como comprar alimentos e como obter dinheiro emprestado. Essas atividades, embora pareçam banais para a grande maioria dos cidadãos de um país, podem ser completamente diferentes quando comparadas a outros países.

Assim, Peng et al. (2009) sugerem que esse recorrente erro das empresas de não se atentarem suficientemente à importância do ambiente em que se inserem para os negócios que realizam seja solucionada por meio de um tripé que adiciona a visão institucional às tradicionais visões já trabalhadas pela empresa, que são a visão baseada na indústria e a visão baseada em recursos e capacidades. A abordagem institucional é apresentada esquematicamente, então, como a terceira base de sustentação do tripé estratégico.

As decisões estratégicas, decorrentes da inclusão da visão institucional como parte da estratégia organizacional, são resultantes da interação dinâmica entre as organizações e as instituições (PENG, 2002). As instituições podem ser tanto formais, como as leis de um determinado país, como informais, como convenções e códigos de comportamentos. Independentemente do tipo de instituição, essa pode ter sido criada, como a constituição de um país, ou pode ter evoluído com o tempo, como os costumes (NORTH 1990).

Segundo a corrente conhecida como Novo Institucionalismo, as instituições formais são fortes influenciadoras do comportamento econômico e social, ajudando a moldar as ações econômicas e o modo como a sociedade se organiza. O intuito das instituições formais ao influenciarem no modo com a sociedade se organiza é ter o controle sob a estrutura de incentivos da sociedade, podendo conduzi-lo em seu favor. Não se deve, no entanto, desconsiderar-se a importância dos instrumentos institucionais informais, como, crenças e convenções, como influenciadores das ações das empresas (LEE, 2011).

Um exemplo da influência de tendências sociais informais no comportamento das empresas foi quando se intensificou, na década de 1980, a pressão social para que as organizações pautassem suas ações por uma consciência ecológica e social mais ativa. (BRYSON e LOMBARDI, 2009). A aplicação de fatores institucionais, formais e informais, abrange vários aspectos da organização. A elaboração de políticas de Gestão de Pessoas, por exemplo, é extremamente influenciada por esses fatores (LACOMBE e CHU, 2008).

Scott (1995) entende as instituições como um conjunto de estruturas e atividades de cunho regulativo, normativo e cognitivo, as quais proporcionam estabilidade e sentido ao comportamento social. Nesse sentido, os três pilares que ofereciam suporte a essas instituições seriam: o regulativo, o normativo e o cognitivo. Complementarmente a visão do autor, North (1990) classifica as instituições como formais e informais.

Peng (2013) procurou aprofundar os estudos acerca das diferentes instituições, consolidando a classificação mais aceita dessas em formais e informais. O trabalho do autor foi muito além de defini-las e classificá-las, buscou-se, portanto, entendê-las e compreender como influenciam tão fortemente as mais diferentes nações, sem perder de vista os três pilares básicos da Teoria Institucional.

O pilar regulativo sustenta as instituições formais à medida que permite a utilização do poder coercivo em prol dos governos. As instituições informais, compostas por normas, culturas e ética, são suportadas pelos outros dois pilares, o normativo e o cognitivo. O pilar normativo refere-se à influência que crenças, valores e atitudes tomadas por atores importantes do cenário exercem sobre indivíduos e firmas, em geral. Outra estrutura de suporte às instituições informais, o pilar cognitivo, se refere à internalização, muitas vezes até não percebida, de valores e crenças por indivíduos de forma a moldar seus comportamentos (PENG, 2013).

## **2.2 Expatriação e condições de vida dos expatriados no exterior**

Para acompanhar o estágio de globalização avançado em que se encontra o mundo, é imprescindível que as multinacionais possuam um contingente humano que promova suporte a essa evolução. Assim, torna-se necessário dispor de profissionais de alto nível capazes de atuarem além das fronteiras nacionais da empresa (Caligiuri, Hyland, & Joshi, 1998; Caligiuri, 2000). Em outras palavras, as organizações possuem planos de carreira

internacionais que contribuem na resposta a essa necessidade de desenvolvimento de competências globais que o mercado exige, exercendo a expatriação um papel de destaque (Tanure & Duarte, 2006).

Os expatriados são colaboradores enviados ao exterior, para viver e trabalhar, pelas organizações em que atuam no país de origem, pelo período de um ano ou mais anos com o intuito de desenvolver competências globais e participar do desenvolvimento da companhia como um todo atuando em suas subsidiárias estrangeiras (Caligiuri, 1997).

Outros autores conceituam o termo expatriado segundo diferentes perspectivas, como é o caso de Harrison, Shaffer e Bhaskar-Shrinivas (2004), que atrelam a ida de um profissional ao exterior ao intuito de cumprir uma missão específica da organização em que atua no país de origem. Bonache (2002) frisa que para que um indivíduo seja considerado expatriado, esse precisa cumprir pelo menos dois requisitos principais: primeiramente, mudar-se para um país distinto daquele que possui origem com o intuito de desempenhar atividade profissional similar à que desenvolve antes da transferência; além disso, essa transferência não pode ser por um período demasiadamente curto de maneira que suas consequências não afetem fortemente a vida do indivíduo. Em complemento, Brandão (2012) apresenta quatro categorias de expatriados com destaque para suas origens e destinos de expatriação: expatriados do país de origem; expatriados de terceiros países; impatriados; e flexipatriados - dependendo simultaneamente da origem e destino do expatriado.

O fenômeno da expatriação é bastante diversificado por abranger indivíduos de inúmeras profissões e nacionalidades. Esses indivíduos se assemelham, todavia, em relação a um sentimento em comum observado, o desejo pela mudança. González e Oliveira (2011) ainda destacam que, na maioria das vezes, a iniciativa pela expatriação parte muito mais do funcionário, decorrente desse anseio de mudar, do que da própria empresa, observando-se, portanto, uma espontaneidade na decisão, tornando-a ainda mais genuína.

O recrutamento é a etapa posterior à definição de quantos e quais candidatos se necessita para preencher uma lacuna identificada na empresa. Para que o processo posterior ao recrutamento, a seleção, possa ser realizada é necessário que tenham sido recrutados candidatos tanto em número suficiente como que atendam as qualidades exigidas. No caso da expatriação, o recrutamento pode assumir um papel crucial ao sucesso da empresa no exterior, principalmente, quando a subsidiária estrangeira esteja localizada em países em desenvolvimento onde seja mais complicado se encontrar profissionais com alta qualificação (Dowling, Festing, & Engle, 2013).

É importante que a empresa que se proponha a investir em expatriação compreenda que é um processo bastante arriscado e que o retorno não é garantido, tanto o indivíduo pode não render o que se espera, como pode acabar retornando antes, desistindo de concluir a experiência. O caráter oneroso é devido a todo o suporte financeiro que o colaborador necessita para que possa se estabelecer juntamente com sua família no país estrangeiro, esse processo ainda é também dificultado por toda a necessidade de auxílio não financeiro que tanto esse expatriado como sua família necessitam antes da partida, durante a estadia e após o retorno (Dutra, 2012).

Os profissionais de RH devem estar atentos na seleção de expatriados, pois uma seleção eficiente pode evitar uma série de problemas de variadas dimensões, como técnica, cultural e interpessoal, podendo evitar a repatriação, a frustração dos objetivos pretendidos com a expatriação e a perda de tempo e recursos financeiros investidos (Snell & Bohlander, 2013). Mesmo se tratando de uma filial da mesma empresa, o contexto em que ele é inserido é bastante diferenciado, não somente em relação ao ambiente interno da organização como em relação ao ambiente externo, já que tanto o lugar é outro como também são, geralmente, a cultura, as experiências e o ritmo de vida, o que impacta não somente a vida do colaborador, como de sua família, quando o acompanha (Hill, 2011).

No contexto da expatriação, de nada vale um recrutamento e seleção bem realizados, se, posteriormente, o futuro expatriado não passar por uma preparação adequada antes de efetivamente deixar o seu país. Após a seleção dos candidatos, aconselha-se que a empresa exponha novamente os objetivos que pretende atingir com essa expatriação, o que espera do indivíduo, a realidade que tanto expatriado como a família vão enfrentar, as vantagens e desvantagens desse processo e, não menos importante, as condições que devem enfrentar no retorno (Tanure & Duarte, 2006).

Hill (2011) afirma que apenas 30% desses profissionais recebem treinamento antes da partida. O ideal seria a realização de três tipos de treinamento: cultural, linguístico e prático. Dowling, Festing e Engle (2013) enfatizam a importância do cônjuge e restante da família do expatriado também passarem por esses treinamentos. O ajustamento intercultural se refere ao grau de conforto psicológico e adaptação dos expatriados ao trabalharem e viverem no país para onde foram conduzidos pela matriz (Caligiuri, 1997). Assim, Zhang e Rentz (1996) afirmam que o ajustamento intercultural eficiente aconteceria quando o indivíduo estivesse apto a viver no novo ambiente de uma maneira totalmente adaptada de forma a sentir conforto similar como sente ao viver no ambiente de origem.

Muitas vezes menosprezada, porém uma etapa tão importante quanto as anteriores é a repatriação, isto é, o retorno do expatriado a organização de origem em seu país, após um período de realização de uma missão internacional em uma subsidiária estrangeira (Snell & Bohlander, 2013).

A repatriação, com certa frequência, acaba sendo negativa, já que muitas vezes a experiência do repatriado não é valorizada como deveria, seu cargo pode ter sido extinto, o profissional adquiriu novas habilidades durante a expatriação, o que deveria ser algo benéfico, mas pode dificultar ainda mais a sua recolocação na empresa novamente (Hill, 2011).

Em se tratando especificamente do contexto de expatriação, um dos fatores institucionais formais que mais influencia na condição de vida do expatriado é o arcabouço jurídico que compõe todo o regulamento formal. Tanto os sistemas legais do país de origem, como da nação hospedeira, exercem importante papel no que diz respeito aos direitos dos expatriados e famílias. O sentimento de segurança em relação ao cumprimento desses direitos traz uma situação positiva quanto à experiência de expatriação como um todo (Gallon, Cerutti, & Maciel, 2018).

Os sistemas econômicos também compreendem fatores institucionais formais comumente apontados por expatriados como fundamentais a decisão de aceitar o desafio da expatriação. Embora os transtornos decorrentes do processo sejam inevitáveis, acabam sendo muitas vezes superados pela possibilidade de multiplicar os rendimentos em países que propiciam maiores oportunidades para isso associada a benefícios, como ajuda de custo. Mesmo não sendo o único motivo que leva um indivíduo a aceitar viver e trabalhar em outro país, o fator econômico não pode ter sua importância subestimada (Tertuliano, 2016).

Em relação às instituições informais, há grande destaque no que se refere a um aspecto intrinsecamente dependente da cultura local: o idioma. Foca-se muito no fato de o expatriado dominar o idioma do país de destino, entretanto fator igualmente importante ao sucesso da experiência é se observar se o país onde ocorrerá a expatriação possui um alto número de falantes de inglês, por exemplo, idioma considerado universal. Além disso, é importante observar se são oferecidos serviços em idiomas que facilitem o acesso e ou utilização por estrangeiros (Cota, Emmendoerfer, & Reis, 2015).

### **3 MÉTODO DA PESQUISA**

Quanto à abordagem, a presente pesquisa é classificada como quantitativa, por apresentar resultados que podem ser quantificados, dando menor espaço a percepção e interpretação, características das pesquisas qualitativas. A pesquisa quantitativa é

essencialmente objetiva, o que também se contrapõe à abordagem qualitativa, recorrendo a procedimentos matemáticos, para apontar relações entre variáveis e explicar fenômenos e suas causas (Fonseca, 2002).

De acordo com Bertucci (2012), a unidade de análise define claramente onde e em que nível o trabalho de pesquisa será realizado. Sendo assim, a unidade de análise do presente estudo é o universo de 46 países, considerando o ano de 2017, selecionados pelo HSBC para comporem as pesquisas utilizadas. Vale ressaltar que o universo utilizado no estudo não representa a totalidade de países que existem no mundo. Entretanto, representa o total de países pesquisados pelo Banco HSBC para a realização do seu relatório.

A pesquisa caracterizou-se também como estudo descritivo, bibliográfico e documental. Utilizou-se de dados secundários para a realização da pesquisa. Os dois documentos utilizados foram, primeiramente, o relatório *Prospectus Global Expatriates: Size, Segmentation and Forecast for the Worldwide Market*, elaborado e publicado pela empresa de consultoria especializada em pesquisa de mercado inglesa Finaccord. Esse documento contém dados acerca do tamanho e da segmentação da população expatriada em todo o mundo.

Em seguida, foi utilizado o *HSBC Expat Explorer Broadening perspectives*, elaborado pelo *HSBC Expat*. Esse relatório apresenta dados numéricos, análises e conclusões acerca da relação entre três fatores institucionais, relativos à economia e experiência individual e familiar, de um grupo de 46 países em 2017, entre os mais favoráveis aos expatriados.

Os aspectos econômicos da pesquisa procuram focar na economia do país e no efeito disso sob os expatriados, apresentando três variáveis para isso: *Personal Finances* (perspectiva de ganhos, nível de renda disponível e perspectiva de economia), *Local Economy* (confiança na economia local, visão acerca da estabilidade política e visão acerca de o quão fácil é empreender no país) e *Working Life* (perspectivas acerca de progressão na carreira, balanceamento entre vida pessoal e trabalho e segurança no emprego).

Já os aspectos relativos ao quesito experiência enfatizam o estilo de vida que os expatriados possuem no país em que vivem, contando com as seguintes variáveis: *Lifestyle* (cultura local, saúde física e qualidade de vida), *People* (como as pessoas do país interagem com os expatriados e como eles se sentem convivendo com essas pessoas, se conseguem se integrar e fazer amizade com elas facilmente) e *Setting Up* (organização relacionada à finanças, aspectos de saúde e aspectos logísticos, como achar acomodação, quando efetivamente se mudam para o país).

Por último, os aspectos relativos à família e a vida familiar no país de expatriação, que também apresentam três variáveis: *Relationships* (a vida social dos expatriados, se eles se sentem próximo aos seus parceiros e o quão aberto consideram que seja o país à diversidade), *Education and Childcare* (a qualidade do cuidado com crianças, qualidade da educação e o custo para se criar filhos) e *Raising Children* (a saúde e o bem-estar dos filhos, a facilidade de as crianças fazerem amizade e a qualidade de vida para elas, em geral).

A tabulação foi realizada em duas etapas: (i) Análise de *cluster* e (ii) Análise discriminante. De maneira geral, a Análise de *Clusters* é uma metodologia de classificação baseada em métodos numéricos, sendo utilizada com o objetivo de reduzir a quantidade de objetos de maneira que fiquem reunidos em *clusters*, como são denominados os agrupamentos. Em um mesmo *cluster*, devem estar reunidos elementos que possuem maior semelhança do que os objetos reunidos em demais *clusters*. Sendo assim, o resultado final é diretamente relacionado e dependente das variáveis utilizadas, visto que são a base da mensuração da similaridade entre os membros de um mesmo *cluster*. A alteração de variáveis ocasiona, portanto, grandes impactos sobre o resultado final (Corrar; Paulo; Dias Filho, 2014).

Primeiramente, utilizou-se a técnica de análise de *clusters* pelo método hierárquico do vizinho mais distante (Hair Jr., Tatham, & Anderson, 2005; Corrar, Paulo, & Dias Filho, 2014), visando o melhor agrupamento para os 46 países a partir dos fatores institucionais que influenciam as condições de vida nos países hospedeiros. Posteriormente, utilizou-se a análise discriminante como uma técnica confirmatória da análise de *clusters* (Hair Jr., Tatham e Anderson et al., 2005; Fávero, Belfiore, & Silva, 2009).

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Análise de *Clusters* teve o intuito de agrupar os 46 países em grupos cujos integrantes apresentassem valores semelhantes para as variáveis aqui utilizadas e foi realizada a partir do método hierárquico do vizinho mais distante.

O planejamento de aglomeração explicitou a existência de três *clusters*. De acordo com a divisão proposta pela associação do cluster, os 46 países ficaram divididos de acordo com os seguintes agrupamentos, apresentados na Figura 1.

<i>Cluster 1</i> (10 países)	<i>Cluster 2</i> (13 países)	<i>Cluster 3</i> (23 países)
Argentina, Brasil, França, Itália, Quênia, Portugal, África do Sul, Espanha, Tailândia e Turquia.	Austrália, Áustria, Canadá, República Tcheca, Alemanha, Índia, Holanda, Nova Zelândia, Noruega, Singapura, Suécia, Suíça e Emirados Árabes Unidos.	Bahrain, Bélgica, China, Egito, Hong Kong, Indonésia, Irlanda, Japão, Kuwait, Malásia, México, Oman, Peru, Filipinas, Polônia, Qatar, Rússia, Arábia Saudita, Coreia do Sul, Taiwan, Reino Unido, Estados Unidos e Vietnam.

**Figura 1.** *Clusters* de países da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa (2020).

Após a Análise de Clusters, realizou-se uma Análise Discriminante para verificar quais variáveis impactavam realmente no processo de classificação dos países entre os grupos. Sendo assim, essa técnica serve para validar os resultados obtidos pela Análise de *Clusters*. Um dos pressupostos dessa técnica é a homogeneidade da matriz de covariância, verificado pelo teste Box's M. O resultado desse teste apontou para a rejeição da hipótese nula a 5% (Sig. > 0,023), o que constitui uma quebra do pré-requisito da análise discriminante.

Todavia, de acordo com Fávero, Belfiore e Silva (2009), a rejeição da suposição de homogeneidade da matriz de covariância é aceitável para casos em que o número de variáveis presentes no modelo é menor que o número de observações pertencentes ao grupo com o menor número de elementos. Como, no presente trabalho, o menor *cluster* (*cluster 1*) é composto por 10 países, maior que o número de variáveis (9), a análise discriminante é robusta à violação da referida hipótese.

Um dos objetivos da análise discriminante é verificar, a partir da estatística denominada de *lambda de Wilks*, quais as variáveis são importantes no processo de discriminação dos grupos. No que se refere ao presente trabalho, a referida técnica permitirá o conhecimento das variáveis que, primeiramente, são relevantes no processo de classificação dos países entre os grupos, e, em seguida, quais são as que apresentam maior poder de discriminação, ou seja, as que apresentam menor valor do *lambda de Wilks*. A Tabela 1 apresenta os valores dos *lambdas de Wilks* para cada uma das variáveis utilizadas.

**Tabela 1.** Lambdas de Wilks das Variáveis Utilizadas

Variáveis	Lambda de Wilks	Sig.
<i>Personal Finances</i>	0,659	0,000
<i>Local Economy</i>	0,194	0,000
<i>Working Life</i>	0,426	0,000
<i>Lifestyle</i>	0,579	0,000



<i>People</i>	0,862	0,041
<i>Setting up</i>	0,904	0,115
<i>Relationships</i>	0,902	0,109
<i>Education and Childcare</i>	0,752	0,002
<i>Raising Children</i>	0,405	0,000

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos resultados da pesquisa (2020).

Identifica-se, a partir da tabela 1, que somente as variáveis *Setting Up* e *Relationships* não se mostraram estatisticamente significantes (Sig. > 0,10), ou seja, elas não influenciam na classificação dos países pertencentes à amostra. Dentre as variáveis significantes, a que apresenta um maior poder de discriminação é *Local Economy*, uma vez que possui o menor valor de *lambda de Wilks*, seguida pelas variáveis *Raising Children* e *Working Life*.

A análise discriminante ainda permite a estimação de funções discriminantes. Como no presente estudo pretende-se verificar se realmente existem 3 grupos, conforme apontado pela análise de *cluster*, foram estimadas duas funções discriminantes, uma vez que o número de funções é dado pelo número de grupos menos um.

De acordo com os resultados obtidos, as duas funções se mostraram significantes (Sig. < 0,05) no tocante à discriminação entre os grupos, no entanto, a função 1 se apresenta com um maior poder de discriminação, quando comparada à função 2, sendo capaz de explicar 76,5% das diferenças entre os grupos. Ao passo que a função 2 explica somente 23,5%.

Diante da constatação de que a função 1 é a mais discriminante, verificou-se que as variáveis *Local Economy* e *Working Life* são as mais relevantes nesta função, ratificando o fato de que estas variáveis já haviam se mostrado como mais discriminantes, uma vez que estas apresentaram menores valores para o *lambda de Wilks*.

#### 4.1 Identificação dos agrupamentos

Diante da constatação e validação da divisão dos 46 países componentes da amostra em 3 *clusters*, realizou-se uma análise descritiva dos dados para verificar as características em cada um dos 3 agrupamentos. A tabela 2 apresenta a média e o desvio-padrão de cada uma das variáveis, em cada *cluster* e na amostra toda.

**Tabela 2.** Estatísticas dos Grupos

<i>Cluster</i>	Variáveis	Média	Desvio-Padrão	Amostra
1	<i>Personal Finances</i>	,396000	,0719877	10
	<i>Local Economy</i>	,265000	,0856673	10
	<i>Working Life</i>	,372000	,0606996	10
	<i>Lifestyle</i>	,549000	,0951548	10
	<i>People</i>	,549000	,0803396	10
	<i>Setting up</i>	,447000	,0933393	10
	<i>Relationships</i>	,419000	,0602679	10
	<i>Education and Childcare</i>	,391000	,0532186	10
	<i>Raising Children</i>	,496000	,0631049	10
	2	<i>Personal Finances</i>	,541538	,1083856
<i>Local Economy</i>		,662308	,0535652	13
<i>Working Life</i>		,586154	,0665255	13
<i>Lifestyle</i>		,561538	,0421992	13
<i>People</i>		,592308	,0518256	13
<i>Setting up</i>		,480000	,0835663	13

	<i>Relationships</i>	,394615	,0694761	13
	<i>Education and Childcare</i>	,456923	,0997818	13
	<i>Raising Children</i>	,573077	,0649852	13
	<i>Personal Finances</i>	,570870	,1031289	23
	<i>Local Economy</i>	,431304	,0751546	23
	<i>Working Life</i>	,429565	,0800272	23
	<i>Lifestyle</i>	,436087	,0756631	23
3	<i>People</i>	,533913	,0635852	23
	<i>Setting up</i>	,420435	,0734524	23
	<i>Relationships</i>	,361304	,0809772	23
	<i>Education and Childcare</i>	,354348	,0737826	23
	<i>Raising Children</i>	,393478	,0685306	23
	<i>Personal Finances</i>	,524565	,1192515	46
	<i>Local Economy</i>	,460435	,1602769	46
	<i>Working Life</i>	,461304	,1088038	46
	<i>Lifestyle</i>	,496087	,0937249	46
Total	<i>People</i>	,553696	,0679660	46
	<i>Setting up</i>	,443043	,0830761	46
	<i>Relationships</i>	,383261	,0760717	46
	<i>Education and Childcare</i>	,391304	,0884586	46
	<i>Raising Children</i>	,466522	,1020722	46

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020).

No primeiro *cluster*, observa-se que as variáveis que apresentam as maiores médias são *Lifestyle*, *People* e *Raising Children*. Nesse *cluster*, identificou-se inicialmente, portanto, uma tendência econômica menos expressiva em detrimento de um maior destaque aos aspectos relacionados à qualidade de vida pessoal e familiar e às relações interpessoais.

O segundo *cluster*, por sua vez, possui a variável *Local Economy* como a de maior média, indicando que há uma tendência entre os expatriados dos países deste grupo a valorizarem a questão da economia interna e as oportunidades que a estabilidade política do país pode oferecer, como, a possibilidade de empreender. Esse agrupamento, no entanto, possui a peculiaridade de possuir médias altas em muitas variáveis, as quais possuem diferentes enfoques. As médias altas em *Personal Finances*, *Working Life*, *Lifestyle*, *People* e *Raising Children* deixam claro que os países pertencentes a esse *cluster* proporcionam a experiência total no mais diversos aspectos.

A variável *Personal Finances* é a de maior média no terceiro *cluster*, revelando um interesse por parte dos expatriados dos países deste grupo pela possibilidade de expandir seus rendimentos ao trabalhar nestas nações e de se propiciarem de uma possibilidade maior de salvar poupanças.

Assim, entende-se que o *cluster* 1 é formado por expatriados que vivem em países em que se valoriza mais o próprio estilo de vida, a qualidade de vida individual e familiar e os relacionamentos interpessoais do que os aspectos econômicos, sendo conveniente classificar este grupo sob a alcunha de “Grupo da Experiência de Vida”. Enquanto que no *cluster* 2, apesar de a maior pontuação aludir à preocupação por parte desses expatriados no que eles podem obter das características da economia do país em que vivem, observa-se que, em razão das altas pontuações nos mais diversos aspectos, este grupo é composto por países que oferecem um contexto completo à expatriação, podendo ser apelidado de “Grupo da Experiência Total”. O *cluster* 3, por sua vez, embora também possua uma tendência voltada aos aspectos econômicos, é mais voltado para as possibilidades de crescimento individual,

especialmente, em relação à progressão na carreira. Convém, portanto, identificar esse grupo como o “Grupo da Perspectiva de Carreira”.

#### 4.2 Discussão dos resultados

Conforme Mendenhall e Oddou (1985), a capacidade de se comunicar e de interagir do expatriado se configura como uma característica que facilita o alcance de um sucesso do processo de expatriação, à medida que auxilia a integração do expatriado com os companheiros de trabalho e demais nativos. Tal resultado é confirmado nesta pesquisa, uma vez que a variável com maior média geral, considerando todos os grupos, é a variável *People*.

Por obter médias altas (acima de 0,5) em todos os grupos, entende-se que a maioria dos expatriados concorda que a facilidade de se construir relações e de se integrar aos nativos é, sem dúvidas, essencial para que esse processo seja bem-sucedido. Dessa forma, Hill (2011) sugere que as empresas ofereçam Treinamento Linguístico antes da partida, como forma de facilitar esse processo de interação e aproximação junto ao povo nativo.

Tal importância pode ser um dos motivos dessa variável possuir baixo poder discriminante, conforme observado em seu alto valor de *lambda de Wilks* na tabela 1, ou seja, já que, independente do agrupamento, a variável *People* é considerada importante, apresentando médias elevadas, ela não auxiliaria na discriminação entre os grupos de países. No grupo 2, “Grupo da Experiência Total”, essa variável apresenta a mais alta média, reafirmando novamente o caráter de experiência completa que este grupo proporciona aos expatriados, dessa vez relativa especificamente à integração no país hospedeiro.

Conforme ressaltaram Dutra (2012), Tanure e Duarte (2006), Hill (2011) e Dowling, Festing e Engle (2013), a Gestão da Expatriação considera necessário um suporte financeiro e infra estrutural tanto no momento inicial de ida do expatriado e família para o país de destino, como em um momento posterior, em que se façam necessários ajustes de forma a tornar a vida da família o mais confortável e adequada. A presente pesquisa apresenta resultados que corroboram o embasamento teórico acima, uma vez que foram verificados elevados valores referentes às médias da variável *Setting Up* em todos os grupos. Com destaque novamente para o cluster 2, “Grupo da Experiência Total”, que apresentou a maior média e que, portanto, contém os países em que os expatriados consideram mais importante o recebimento de algum auxílio na instalação inicial. Como esse grupo enfatiza bastante a questão da qualidade de vida e do bem-estar, já era de se esperar que a maior média nessa variável pertencesse mesmo a tal agrupamento.

No que se refere especificamente à adaptação da família no país de expatriação, especialmente em relação aos filhos dos expatriados, as variáveis *Raising Children* e *Education and Childcare* confirmam as afirmações teóricas dos autores supracitados. Primeiramente, em relação à variável *Raising Children*, observou-se que o segundo agrupamento apresentou médias altíssimas, denotando a relevância do quão favorável é o ambiente para o crescimento saudável dos filhos. Os resultados da variável *Education and Childcare* apontam para uma maior representatividade deste quesito também no segundo *cluster*. Reafirmando a preocupação dos expatriados desse grupo com todos os aspectos que envolvem a formação e desenvolvimento dos filhos.

Hill (2011) e Brewster, Sparrow e Vernon (2007) ainda destacam que a dificuldade de adaptação por parte da família do expatriado é uma das grandes causas para um insucesso ou falha na expatriação. Além dos filhos, a adaptação dos cônjuges também é bastante determinante para o sucesso da expatriação. A variável que trata dessa questão é *Relationships*, o grupo onde esta variável apresentou a maior média foi o grupo 1. O resultado não é nenhuma novidade, uma vez que, o primeiro grupo é exatamente o que contém os países onde os expatriados mais valorizam o bem-estar, a qualidade de vida e, conseqüentemente, os relacionamentos, fazendo isso até em detrimento de uma melhor condição econômica.

Os expatriados compartilham um desejo pela mudança de vida, conforme afirmaram González e Oliveira (2011), muitas vezes, o desejo por viver essa nova experiência parte deles mesmos. O relatório *Expatriation Explorer* de 2017, inclusive, contém dados que reafirmam esse desejo: 38% dos expatriados se mudaram em busca de um novo desafio e 34% em busca de uma melhor qualidade de vida. Isso pode ser relacionado às características marcantes dos *cluster* 1, o “Grupo da Experiência de Vida”. Embora nos outros grupos também se perceba essa tendência de busca pelo novo, principalmente em relação à progressão de carreira; no grupo 1, esse desejo é bem mais perceptível, em razão das altas médias da variável *Lifestyle*, que enfatiza saúde física e mental, qualidade de vida e bem-estar, confirmando a afirmação dos autores.

Conforme Lee (2011), deve-se considerar tanto a influência de fatores institucionais formais, como informais em uma sociedade. Embora, dependendo da sociedade, um possa exercer maior influência do que o outro (Peng et al., 2009). Conforme destacado, no grupo 1, “Grupo da Experiência de Vida”, as variáveis com maiores médias são *Lifestyle* e *People*, além de um destaque para a variável *Relationships*, conclui-se que os países desse agrupamento atraem mais expatriados que valorizam fatores institucionais informais, como os costumes e hábitos da sociedade, a exemplo da importância dada à qualidade de vida e aos relacionamentos interpessoais.

Outro fator desejado pelos profissionais que pensam em expatriação é o aumento de rendimentos. Segundo Hill (2011), as empresas precisam se atentar à necessidade de oferecerem salários atraentes que justifiquem passar por todo o processo de expatriação. Essa atração por elevação dos ganhos é extremamente perceptível por meio do destaque tanto da variável *Personal Finances* como da variável *Local Economy e Working Life* no terceiro grupo, “Grupo da Perspectiva de Carreira”, confirmando a ambição desses profissionais em obter saltos de carreiras e de rendimentos. O relatório *Expatriation Explorer* de 2017 confirma que cerca de 1 em cada 5 expatriados foi morar em outro país em busca de aumento de rendimentos e cerca de 1 em cada 4 partiu em busca de perspectivas de progressão na carreira.

É exatamente no terceiro grupo, em razão de um destaque dado às três variáveis associadas aos aspectos econômicos (*Personal Finances, Local Economy e Working Life*), em que se observa uma tendência de se enaltecer mais os fatores institucionais formais relacionados ao sistema econômico e sistemas legais, os quais asseguram maior estabilidade política e maior desenvolvimento econômico, criando maiores oportunidades de carreiras, de empreender e de guardar reservas financeiras. Tertuliano (2016) também é outro autor que defende que merece destaque o papel que a possibilidade de aumento dos rendimentos em outro país se oferece como uma oportunidade desejável no ponto de vista dos candidatos a expatriação.

Conforme apontado por Gallon, Cerutti e Maciel (2018), sistemas legais estáveis, que asseguram direitos a expatriados e familiares, tornam a experiência de expatriação mais favorável, uma vez que há uma maior confiabilidade no cumprimento de direitos. Uma maior confiabilidade nas instituições como um todo e, conseqüentemente no sistema político-legal do país, é algo mais desejável a expatriados que buscam uma experiência completa e mais positiva, algo observado no segundo agrupamento. Outro fator importante a ser destacado é o fato de essa estabilidade política ser mais observada nos países desenvolvidos, sendo o grupo 2 exatamente o que possui mais países desenvolvidos em comparação aos demais.

O destaque que Cota, Emmendoerfer e Reis (2015) dão à importância do fator institucional informal idioma se encaixa bem aos aspectos relevantes ao primeiro agrupamento. O “Grupo da Experiência de Vida”, por valorizar a qualidade de vida individual e familiar e os relacionamentos interpessoais, reforça a ideia defendida pelo autor de que um país hospedeiro que oferece melhores condições de comunicação para o expatriado torna a experiência mais positiva tanto para ele, como para familiares. Exemplos claros são destinos

que oferecem escolas bilingues para filhos de expatriados e outros serviços também com atendimento em outros idiomas, como serviços bancários e médicos. Uma comunicação mais eficiente facilita também a integração ao ambiente local e desenvolvimento de relacionamentos interpessoais com nativos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A expatriação é um assunto complexo, o que torna imprescindível uma maior profissionalização da Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH). É necessário se entender melhor o que desejam, o que precisam esses indivíduos que assumem, com admirável coragem, o desafio de viver e trabalhar em outro país, para isso, deve-se entender também a influência de fatores institucionais sob a vida desses expatriados e famílias de forma a evitar o insucesso desse processo, o qual causa danos tanto à empresa quanto ao indivíduo e seus familiares.

Em relação à perspectiva dos expatriados quanto aos fatores institucionais que proporcionam melhores condições de vida nos países hospedeiros, observou-se que, embora dois grupos tenham enfatizado mais aspectos específicos, houve um grupo que obteve altos escores em diferentes aspectos e esse grupo foi identificado como o que proporciona a experiência completa aos expatriados, isto é, as melhores condições de vida. Mesmo nos grupos com tendências mais definidas, não se observam diferenças muito bruscas entre as médias, isto é, não há a predominância total de maiores médias nas variáveis relativas a um aspecto em detrimento dos outros dois.

No *ranking* geral, apresentado pelo próprio *HSBC Expat* no relatório *HSBC Expat Explorer Broadening perspectives*, notou-se também que os países que ocupavam as primeiras posições eram exatamente aqueles pertencentes ao “Grupo da Experiência Total”, reafirmando a preferência dos expatriados pela experiência completa. Portanto, entende-se que na perspectiva dos expatriados os países que proporcionam boas condições de vida nos três fatores - econômicos, experiência e família, são melhores do que aqueles que proporcionam condições de vida extremamente favoráveis em um ou dois fatores, entretanto deixando a desejar nos demais.

O problema de pesquisa e o principal objetivo da pesquisa foram atendidos pelo estudo de semelhanças e diferenças nas perspectivas dos expatriados sobre cada um dos 46 países em cada um dos três fatores de forma a agrupar os países hospedeiros de acordo com as tendências mais marcantes apontadas pelos expatriados, discutindo ainda o que cada grupo julga mais importante ao estabelecimento favorável não somente do indivíduo, mas também de sua família.

Os objetivos específicos também foram atingidos, primeiramente, a partir da identificação e renomeação de cada um dos agrupamentos de acordo com suas características mais marcantes. Posteriormente, a partir da análise das classificações dos três grupos, destacando qual agrupamento possuía maior relação com cada uma das nove variáveis, qual possuía tendência relativamente definida que valorizasse um ou mais aspectos e como isso influenciava no sucesso da experiência de expatriação no país hospedeiro.

A maior dificuldade do estudo foi em relação a falta de detalhamento acerca da metodologia adotada pelo Banco HSBC para realização da pesquisa apresentada no relatório *HSBC Expat Explorer Broadening perspectives*, de 2017. A compreensão dos procedimentos metodológicos utilizados pela empresa privada especializada na realização de pesquisa de mercado, a *YouGov*, pelo *HSBC Expat* para a realização da pesquisa anual acerca das percepções dos expatriados ao redor do mundo poderia ter contribuído para aprofundar as análises e discussões.

Para estudos futuros, recomenda-se o contato direto com expatriados por meio de entrevistas e aplicação de questionários e realização de uma pesquisa qualitativa. Outra

sugestão seria um estudo de caso, ou de múltiplos casos, em empresas que pratiquem a expatriação de forma a identificar como essas compreendem a necessidade de se analisar os fatores institucionais formais e informais dos países hospedeiros antes de decidirem sobre o envio de seus colaboradores a localidades onde se instalam suas subsidiárias estrangeiras.

## REFERÊNCIAS

- Bertucci, J. L. O. (2012). *Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): Ênfase na Elaboração de TCC de Pós-Graduação Lato Sensu*. São Paulo: Atlas.
- Brandão, J. P. P. (2012). Processo de expatriação na gestão internacional de recursos humanos (GIRH): Fatores que influenciam a performance dos expatriados. 2012. 128 p. *Dissertação* (Mestrado em Economia e Gestão Internacional em Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto.
- Brewster, C., Sparrow, P., & Vernon, G. (2011). *International human resource management*. 3. ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Bryson, J. R., & Lombardi, R. (2009). Balancing product and process sustainability against business profitability: sustainability as a competitive strategy in the property development process. *Business Strategy and the Environment*, 18 (2), 97-107.
- Caligiuri, P. M. (1997). *Assessing expatriate success: Beyond just "being there"* In Z. Aycan (Ed.), *New approaches to employee management, Vol. 4. Expatriate management: Theory and research* (p. 117–140). Elsevier Science/JAI Press.
- Caligiuri, P. M., Hyland, M-A., & Joshi, A. (1998). Testing a theoretical framework for examining the relationship between family adjustment to working in the host country. *Journal of Applied Psychology*, New Jersey, 83, (4), 598-614.
- Caligiuri, P. M. (2000). Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, 40 (1), 61-80.
- Carpes, A.M., Scherer, F. L., Lütz, C., Beuron, T. A, Borges, D. E., & Santos, M. B. dos. (2012). Gestão internacional de pessoas: considerações a partir do ajustamento internacional de expatriado na China e na Espanha. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios da ESPM*, São Paulo, 7 (1), p. 88-122.
- Carvalho Filho, V., Lemos, A. Q., Moreira, M. Z. , & Fernandes, F. K. (2016). A experiência dos estudantes africanos expatriados no Brasil: uma análise à luz das correntes teóricas da expatriação. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, v. v.13 (1), 112-129.
- Corrar, L. J.; Paulo, E., & Dias Filho, J. M. (Coord.). (2014). *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas.
- Costa, E. *A globalização e o capitalismo contemporâneo*. 2008. São Paulo: Expressão Popular.
- Cota, M. S. G., Emmendoerfer, M. L., Reis, A. C. G., & Silva, L. L da (2015). Processo de Adaptação de Executivos Expatriados no Brasil: um estudo sobre a atuação do profissional de Secretariado Executivo em uma multinacional de origem alemã. *Revista de Gestão e Secretariado – GeSec*, 6 (1), 74-98.
- Dowling, P. J., Festing, M., Engle, A. D. (2013). *International Human Resource Management*. 6. ed. London: Cengage Learning.
- Dutra, J. S. (2012). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. 11. ed. São Paulo: Atlas.
- Fávero, L. P. L., Belfiore, P. P., Silva, F. L. da, & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- FINACCORD, Finaccord Expatriate Base. (2020). *Global expatriates: size, segmentation and forecast for the worldwide market, report prospectus*. London. Disponível em:

<<https://www.finaccord.com/Home/About-Us/Press-Releases/Global-Expatriates-Size,-Segmentation-and-Forecas.pdf> >. Acesso em: 25 jun. 2020.

- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UECE.
- Gallon, S., Cerutti, P. S., Maciel, A. C., & Oliva, E. C. (2017). Políticas e Práticas do Processo de Expatriação: Um Estudo de Caso em uma Multinacional Brasileira. *Revista Gestão Organizacional*, 10(3), 79-101.
- Gallon, S., Fraga, A. M., & Antunes, E. D. (2017). Conceitos e Configurações de Expatriados na Internacionalização Empresarial. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 23(N. Especial), 29-59.
- González, J. M. R.; Oliveira, J. A. (2011). Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. *Caderno EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, 9 (4), 1122-1135.
- Hair Junior, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Harrison, D. A.; Shaffer, M. A.; Bhaskar-Shrinivas, P. (2004). Going places: roads more and less traveled in research on expatriate experiences. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 23, 203-252.
- Hill, C. W. L. (2011). *International business: competing in the global marketplace*. 8. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Lacombe, B. M. B., & Chu, R. A. (2008). Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 48 (1), 25-35.
- Lee, M-D. P. (2011). Configuration of external influences: the combined effects of institutions and stakeholders on corporate social responsibility strategies. *Journal of Business Ethics*, 102 (2), 281-298.
- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: a review. *Academy of Management Review*, 10 (1), 39-47.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pantoja, V. Y. P. (2018). Gestión de los expatriados; elementos clave del proceso para las empresas en entornos internacionales. *Universidad & Empresa*, 20 (34), 1-20.
- Peng, M. W., Sun, S.L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *The Academy of Management Perspectives*, 23 (3), 63-81.
- Peng, M. W. (2002). Towards an institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19 (2), 251-267.
- Peng, M. W. (2013). *Global business*. 3. ed. Cincinnati: South Western Cengage Learning.
- Rossetto; C. R., & Rossetto, A. M. (2005) Teoria Institucional e Dependência de Recursos na Adaptação Organizacional: Uma Visão Complementar. *RAE-Eletrônica*, 4 (1), 25-35.
- Sambavisan, M., Sadoughi, M., & Esmailzadeh, P. (2017). Investigating the factors influencing cultural adjustment and expatriate performance: the case of Malaysia, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66 (8), 1002-1019.
- Selznick, P. (1971). *A Liderança na Administração: uma interpretação sociológica*. Tradução de Arthur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administração de recursos humanos*. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa e Solange Aparecida Visconti. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Tanure, B., & Duarte, R. G. (Orgs.) (2006). *Gestão internacional*. São Paulo: Saraiva.
- Tertuliano, I. W. (2016). Processo de Expatriação de Voleibolistas: concepções bioecológicas. 2016. 284 f. *Tese* (Doutorado e Desenvolvimento Humano e Tecnologias) – Instituto de Biociências, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro.

Zhang, N., & Rentz, A. L. (1996). Intercultural adaptation among graduate students from the people's republic of China. *College Student Journal*, 30 (3), 321-329.