



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIANA RANGEL MORAES

PERCEÇÃO DOS EXPATRIADOS QUANTO AOS FATORES INSTITUCIONAIS
QUE PROPORCIONAM MELHORES CONDIÇÕES DE VIDA NOS PAÍSES
HOSPEDEIROS

FORTALEZA

2017

MARIANA RANGEL MORAES

PERCEPÇÃO DOS EXPATRIADOS QUANTO AOS FATORES INSTITUCIONAIS QUE
PROPORCIONAM MELHORES CONDIÇÕES DE VIDA NOS PAÍSES HOSPEDEIROS

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial para obtenção do
Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Zabdiele
Moreira.

FORTALEZA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- M822p Moraes, Mariana Rangel.
Percepção dos expatriados quanto aos fatores institucionais que proporcionam melhores condições de vida nos países hospedeiros / Mariana Rangel Moraes. – 2017.
97 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2017.
Orientação: Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira.
1. Expatriação. 2. Condições de Vida no Exterior. 3. Fatores Institucionais. 4. Países Hospedeiros. I. Título.
CDD 658
-

MARIANA RANGEL MORAES

PERCEPÇÃO DOS EXPATRIADOS QUANTO AOS FATORES INSTITUCIONAIS QUE
PROPORCIONAM MELHORES CONDIÇÕES DE VIDA NOS PAÍSES HOSPEDEIROS

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial para obtenção do
Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Daniel Barboza Guimarães
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À minha mãe, Célia.

Aos meus avós, Geraldo e Marlene.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Célia, por ter desde sempre me apoiado em todos os momentos, por ter me dedicado o maior amor do mundo, por ser minha grande inspiração tanto pessoal, como profissionalmente, por nunca ter medido esforços para realizar todos os meus sonhos desde os menores até os maiores, por acreditar em mim mesmo quando nem eu acreditava, por ter me dado forças quando eu não tinha mais esperanças, por tudo que representa para mim, por ser a melhor mãe que alguém poderia ter. Simplesmente por tudo, tudo que eu sou e ainda serei.

Ao meu avô, Geraldo, por ter me ensinado desde cedo a importância do estudo, a perseverança e determinação no alcance dos objetivos, por sempre me mostrar o caminho certo a se seguir, por me mostrar a importância da família e por sempre falar de mim com tanto orgulho e carinho.

À minha avó, Marlene, por todo o cuidado, amor e proteção me dedicados, por sempre deixar claro o quão especial eu era e por nunca ter deixado que nada me faltasse.

Ao meu irmão, Elton, por ter ido muito além do papel de irmão e nunca me negar ajuda sempre que precisei, por sempre ter cuidado tão bem de mim, da nossa mãe e do nosso Tutty, quando eu não pude cuidar.

Às minhas tias, Celeste, Lena e Verônica e aos meus tios, Júnior e Antônio José, por sempre terem cuidado de mim como se eu fosse filha e não apenas sobrinha, por tudo que me ajudaram ao longo dessa jornada e de toda a minha vida.

Ao meu namorado, Ives, por ser a pessoa mais diferente de mim que melhor me completa, por me incentivar desde sempre a seguir em frente durante essa árdua jornada, por toda a compreensão, por sempre me dedicar palavras de carinho e motivação imprescindíveis, por, apesar da distância física, sempre estar ao meu lado quando eu precisei e por me dedicar tanto amor.

Ao meu cachorro, Tutty, meu fiel companheiro por mais da metade da minha vida, que tão recentemente nos deixou, por incontáveis provas de amor incondicional, de carinho, de felicidade, de alegria, de todos os sentimentos positivos, por nunca ter saído do meu lado, nem mesmo quando eu estudava horas a fio e você ficava ali só para me fazer companhia. Você pode até não estar mais aqui fisicamente, mas os seus ensinamentos serão eternos em tantas pessoas que você cativou e você vai estar para sempre vivo dentro de mim.

Aos meus primos, Júlia, Raissa, Jean Filho, Igor, Marina e Raul, por terem sido meus melhores amigos desde a infância.

Aos meus amigos por todo o apoio e amizade durante essa longa caminhada, principalmente, ao Gilberto, que esteve ao meu lado durante toda essa jornada.

À Profa. Dra. Márcia Zabdiele, pela excelente orientação, pela infinita solicitude sempre que necessário, não poderia ter tido melhor orientadora e, sem ela, esse estudo não teria sido possível. É um exemplo de profissional que eu vou levar e me inspirar pelo resto da vida.

Aos professores participantes da banca examinadora, Daniel Barboza Guimarães e Diego de Queiroz Machado, pelo tempo dedicado a realização desse estudo, pelas valiosas e imprescindíveis colaborações e sugestões, sem dúvidas, foram muito além de seu papel de comporem a banca e contribuíram bastante para o desenvolvimento da pesquisa.

A todos que direta ou indiretamente passaram pela minha vida e contribuíram para que eu estivesse aqui hoje, o meu muito obrigada.

“Ser expatriado não é para quem gosta de viajar, mas para quem tem condições de mudar sua forma de vida dentro da própria vida, pois não se trata de um parêntese ou um intervalo.”
(FREITAS, 2000, p. 1).

RESUMO

O sucesso da estratégia de expatriação está intrinsecamente relacionado à vida do expatriado e familiares no país de instalação da subsidiária estrangeira. Exposta a importância de se entender a influência de aspectos locais na adaptação, ajustamento e desenvolvimento dos expatriados, o objetivo desse estudo foi analisar a percepção desses quanto aos fatores institucionais que proporcionam melhores condições de vida nos países hospedeiros. Tratou-se uma pesquisa quantitativa que contou com dados secundários obtidos a partir do relatório *HSBC Expat Explorer Broadening perspectives*, publicado em 2017. Para se obter a análise das perspectivas dos expatriados de acordo com cada país, realizou-se, inicialmente, uma Análise de *Cluster*, para agrupamento dos países de acordo com semelhanças e diferenças nas visões dos expatriados acerca de nove variáveis relativas aos aspectos, econômicos, de experiência e familiares. Posteriormente, realizou-se uma Análise Discriminante para validar os resultados obtidos. Após as análises dos dados, constatou-se a existência de três agrupamentos, um com uma maior valorização dos aspectos de experiência, outro com uma valorização relativamente equivalente de aspectos de experiência e econômicos e outro com maior valorização de aspectos econômicos. Concluiu-se que, embora as motivações para expatriação sejam diversas, os países mais bem posicionados no *ranking geral* eram exatamente aqueles que valorizavam tanto a experiência como os aspectos econômicos, demonstrando uma preferência dos expatriados por países que oferecessem condições de vida mais completas nos três aspectos em detrimento daqueles que possuíam altas pontuações em somente um ou dois aspectos.

Palavras-chave: Expatriação. Condições de Vida no Exterior. Fatores Institucionais. Países Hospedeiros.

ABSTRACT

The expatriation strategy success is intrinsically related to the expatriate and his family's life in the country of the foreign subsidiary installation. Having explained the importance of understanding the local aspects on the adaptation, adjustment and development of the expatriate, the objective of this study was to analyze their perception of the institutional factors that provide a better life quality in the host countries. This is a quantitative research that involved secondary data obtained from the HSBC Expat Explorer Broadening perspectives report, published in 2017. In order to obtain the analysis of the expatriate's perspective according to each country, a Cluster Analysis was initially carried out to group the countries in consonance to similarities and differences in the expatriates' visions of nine variables regarding the following aspects, economical, experience and familiar, while later a Discriminant Analysis was conducted to validate the results obtained. After the data analysis, it was found the existence of three groupings, one with a greater appreciation of the experience aspects, another with a relatively equal valuation of both experience and economical aspects and one with a bigger appraisal of economical aspects. It was concluded that although the expatriation motivations are varied, the better positioned countries in the overall ranking were exactly the ones that valued both experience and economical aspects, showing a preference from the expatriates for countries who offered more extensive life conditions in the three aspects rather than the ones that had high scores in only one or two aspects.

Keywords: Expatriation. Life Conditions in Foreign Countries. Institutional Factors. Host Countries.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Critérios para a seleção de expatriados	29
Figura 2 – A Visão Institucional: A terceira perna do Tripé Estratégico	46
Figura 3 – Instituições, Organizações e Decisões Estratégicas	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de Falantes Nativos dos Seis Principais Idiomas em relação à População Mundial.....	54
Gráfico 2 – Percentual de Falantes Nativos dos Seis Principais Idiomas em relação à Contribuição ao <i>Output</i> Mundial	54
Gráfico 3 – Dendrograma usando ligação completa	70
Gráfico 4 – Média das Variáveis por <i>Cluster</i>	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias de Expatriados	19
Quadro 2 – Comparação das Vantagens nas Fontes de Contratação dos Gerentes Globais.....	22
Quadro 3 – Comparação entre Abordagens de <i>Staffing Policy</i>	27
Quadro 4 – Dimensões das Instituições	48
Quadro 5 – Três Pilares das Instituições	48
Quadro 6 – Divisão dos Países por <i>Cluster</i>	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado do processamento de caso ^a	68
Tabela 2 – Planejamento de Aglomeração	69
Tabela 3 – Associação do <i>Cluster</i>	71
Tabela 4 – Teste de Igualdade das Médias dos Grupos	73
Tabela 5 – Teste Box’s M	73
Tabela 6 – <i>Eigenvalues</i>	73
Tabela 7 – Teste de Significâncias das Funções	74
Tabela 8 – Matriz Estrutural	74
Tabela 9 – Função Discriminante Linear de Fischer	75
Tabela 10 – Resultados da Classificação	75
Tabela 11 – Estatísticas dos Grupos	76
Tabela 12 – <i>Ranking</i> Geral	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GIRH	Gestão Internacional Recursos Humanos
HSBC	Hong Kong and Shanghai Banking Corporation
RH	Recursos Humanos
PI	Propriedade Intelectual

LISTA DE SÍMBOLOS

% Porcentagem

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 GESTÃO DE EXPATRIAÇÃO	18
2.1 Conceito de Expatriado	18
2.2 Recrutamento	20
2.2.1 Abordagem Etnocêntrica	22
2.2.2 Abordagem Policêntrica	24
2.2.3 Abordagem Geocêntrica	25
2.3 Seleção	27
2.4 Treinamento Intercultural	30
2.5 Ajustamento Intercultural	32
2.5.1 O Modelo Internacional de Black, Mendehall e Oddou (1991)	33
2.6 Sucesso e Insucesso na Expatriação	35
2.6.1 A avaliação de desempenho como forma de mensurar o sucesso na expatriação	35
2.6.2 O insucesso na expatriação	36
2.7 Repatriação	38
3 TEORIA INSTITUCIONAL	41
3.1 Surgimento da Teoria Institucional	41
3.2 Conceitos Pertinentes à Teoria Institucional	41
3.2.1 Diferenças entre os Conceitos de Organização e Instituição	42
3.2.2 A relação entre Legitimidade e Isomorfia	43
3.3 A importância da Visão Institucional	45
3.4 A classificação das Instituições	47
3.4.1 Instituições Formais sob a Ótica de Mike Peng	49
3.4.2 Instituições Informais sob a Ótica de Mike Peng	52
4 METODOLOGIA	58
4.1 Classificação da Pesquisa	58
4.2 Apresentação do HSBC	60
4.3 Unidade de Análise	61
4.4 Coleta de Dados	62
4.4.1 Expat Explorer Survey	62
4.5 Tabulação de Dados	63
4.5.1 Análise de Clusters	64

<i>4.5.2 Análise Discriminante</i>	66
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	68
5.1 Análise de <i>Clusters</i>	68
5.2 Análise Discriminante	72
5.3 Identificação dos Agrupamentos	76
5.4 Análise Descritiva dos Resultados	78
5.5 Análise à luz das Teorias	79
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE A – MATRIZ DE PROXIMIDADE	91
APÊNDICE B – CORRELAÇÕES	92

1 INTRODUÇÃO

A globalização, embora não seja um fenômeno nada recente, vem cada vez mais desafiando as fronteiras nacionais, inovando processos produtivos, relações de trabalho e expandindo a atuação de empresas ao redor do mundo. Nesse contexto, a internacionalização da produção, que teve início efetivamente nos anos 1950, consolidando-se nos anos de 1970 e 1980, proporcionou um novo formato ao sistema produtivo como um todo. A possibilidade de se extrair riquezas de outros países com a instalação de filiais, obtendo vantagens sobre disponibilidades e baixos valores de matérias-primas e mão-de-obra, tornou a segunda metade do Século XX um terreno fértil para a internacionalização de muitas organizações (COSTA, 2008).

Os desafios de gestão internacional passaram, então, a emergir devido à forte intensificação da internacionalização por que passaram muitas companhias, com destaque para o impacto da diversidade cultural na gestão internacional. À medida que as empresas decidiram sair de seu território e adentrar outras nações passaram a enfrentar um contexto completamente distinto, tendo que lidar com situações que anteriormente não exigiam tanto desgaste. Culturas nacionais e organizacionais características, 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 tiveram e, vale ressaltar, ainda têm que lidar quando decidem expandir internacionalmente (TANURE; DUARTE, 2006).

A compreensão do fator diversidade cultural foi desde sempre essencial para as práticas internacionais, todavia a gestão transcultural levou muito tempo a ser incorporada aos negócios internacionais. De acordo com Tanure e Duarte (2006), começou-se tardiamente a se dar o devido valor para o impacto da cultura nas organizações, embora desde a década de 1970 tenha sido identificado que uma gestão com um caráter essencialmente universalista não seria a melhor opção. Posteriormente, um maior interesse em entender a diversidade cultural e as peculiaridades organizacionais em cada localidade trouxe muitos avanços e desenvolvimento as empresas.

A Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) se configura como um dos maiores desafios impostos a uma expansão além das fronteiras domésticas. Não é segredo que os colaboradores são fundamentais ao sucesso de toda e qualquer empresa, todavia dispor 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, a todas as pessoas envolvidas em um processo de internacionalização.

O estudo da GIRH está intrinsecamente conectado a questão dos expatriados. Um expatriado é aquele indivíduo designado, pela empresa em que atua, para viver e trabalhar por mais de um ano em uma subsidiária estrangeira (CALIGIURI, 1997). Dados de uma pesquisa realizada pela Finaccord, uma empresa de consultoria especializada em pesquisa de mercado, apontam que haviam aproximadamente 50.5 milhões de expatriados no mundo em 2014, com previsão de 56.8 milhões até o final de 2017. Isso representa uma taxa e crescimento acima de 2% ao ano. Por todas essas razões, a questão dos expatriados se tornou de extrema relevância para todas as empresas com atuação internacional (FINACCORD, 2014).

Quando se trata dos temas internacionalização, globalização, expatriação e GIRH, deve-se entender também a importância que os fatores institucionais exercem sobre as organizações e seus membros tanto domesticamente, como internacionalmente. Os fatores institucionais; que podem ser tanto formais, por exemplo, leis e regulamentos, como informais, a exemplo de normas e culturas; interferem diretamente na forma como os negócios são realizados em determinado local e, posteriormente, se conseguem obter êxito ou não. Assim, entende-se que a Teoria Institucional é de suma importância a qualquer organização, sobretudo àquelas 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. Tornando imprescindível, portanto, antes de se iniciar o processo de internacionalização e expatriação, a realização, por parte da empresa, de um estudo aprofundado dos fatores institucionais da nação e, posteriormente, a elaboração de uma estratégia de abordagem apropriada (PENG, 2013).

Entendendo-se a importância de uma gestão eficiente de recursos humanos e do quanto é essencial ao sucesso de empreitadas internacionais de todas as organizações que se propuserem a tais práticas. Subentendendo-se também que a performance de uma empresa no exterior é diretamente influenciada pelo desempenho de seus expatriados e que o desempenho desses, por sua vez, embora apresente componentes puramente individuais, especialmente de cunho emocional e psicológico, é também extremamente moldado por aspectos concretos relativos ao país em que se encontram. Diante de tudo que foi discutido, justifica-se a realização desse trabalho em razão da necessidade de se conhecer mais profundamente as percepções dos expatriados acerca das condições de vida que são proporcionados nos países hospedeiros. Vale ressaltar que as pesquisas acerca desse tema no Brasil ainda são relativamente escassas, espera-se também, portanto, despertar o interesse da comunidade acadêmica acerca do tema e incentivar a realização de mais estudos.

A partir da justificativa do trabalho, estabelece-se claramente a problematização ou a questão de pesquisa acerca do tema: qual a percepção dos expatriados quanto aos fatores institucionais que proporcionam melhores condições de vida nos países hospedeiros?

Conforme dito, os aspectos concretos do país hospedeiro influenciam no desempenho do expatriado, logo o objetivo geral do estudo desenvolvido é analisar a percepção dos expatriados quanto aos fatores institucionais que proporcionam melhores condições de vida nos países hospedeiros, com os seguintes objetivos específicos:

- 1) Descrever as principais características da percepção dos expatriados quanto aos fatores econômicos, experiência e família nos países hospedeiros;
- 2) Verificar como se agrupam os países hospedeiros, a partir de suas diferenças e semelhanças, em relação aos fatores econômicos, experiência e família;
- 3) Analisar as diferenças e semelhanças entre os grupos de países em relação aos fatores econômicos, experiência e família nos países hospedeiros.

No que se refere à metodologia empregada no desenvolvimento desse trabalho, a pesquisa é classificada, primeiramente, como bibliográfica e documental. Bibliográfica em função de todo o embasamento do referencial teórico do trabalho resultar de obras já publicadas, principalmente livros e periódicos, tanto da literatura brasileira como estrangeira. A pesquisa também é classificada como documental por utilizar dois documentos no desenvolvimento da pesquisa: o relatório *prospectus Global Expatriates: Size, Segmentation and Forecast for the Worldwide Market* e o *HSBC Expat Explorer Broadening perspectives*. São expostas e explicadas relações estabelecidas entre variáveis e a favorabilidade de determinados países para expatriação, caracterizando a pesquisa também como descritiva. A unidade de análise não consiste em todos os países existentes atualmente, mas 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). Quanto a abordagem, a pesquisa é classificada como quantitativa, pois utiliza-se a Análise de *Clusters* pelo Método Hierárquico do vizinho mais distante para tratamento/tabulação dos dados e, posteriormente, é realizada uma Análise Discriminante para validar os resultados dos agrupamentos definidos pela Análise de *Clusters* e para verificar as variáveis mais discriminantes.

A coleta de dados é do tipo documental e as fontes são secundárias, pois os dados coletados e utilizados nesse estudo são divulgados pelo *HSBC Expat*, uma subdivisão do HSBC, uma instituição de diversos serviços bancários e financeiros com presença global e com mais de 100 anos de história. O *HSBC Expat*, por sua vez, atua oferecendo serviços e soluções para o grupo específico dos expatriados espalhados pelo mundo. Entre uma de suas

contribuições para esse grupo, está a realização e divulgação anual, desde 2008, da *Expat Explorer Survey*. Essa pesquisa consiste em uma fonte valiosa de informações acerca das experiências de milhares de expatriados em diversos países, revelando fortes relações entre alguns fatores institucionais e a vida de estrangeiros em determinadas nações.

Essa pesquisa é composta por seis partes principais: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Resultados e Discussões, Considerações Finais e Referências. A primeira seção, a Introdução, apresenta a contextualização juntamente a justificativa de realização do trabalho, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, além do resumo metodológico e da apresentação da estrutura do trabalho. A segunda seção, o Referencial Teórico, contém todo o embasamento teórico do trabalho advindo do levantamento de fontes bibliográficas. A terceira seção, a Metodologia, explicita a classificação do trabalho de acordo com a maneira a qual foi realizado. A quarta seção, os Resultados e Discussões, contém o estudo realizado em torno da pesquisa, com análises, classificações e percepções acerca unidades de estudo. A quinta seção, a Considerações Finais, apresenta as conclusões acerca do trabalho. Por último, a sexta seção, as Referências, contém as fontes utilizadas no trabalho.

2 GESTÃO DE EXPATRIAÇÃO

Esta seção contém o primeiro capítulo do referencial teórico do trabalho, abordando temas relevantes à gestão de expatriados.

2.1 Conceito de Expatriado

Atualmente, no estágio de globalização altamente avançado em que se encontra o mundo, é imprescindível que as multinacionais possuam um contingente humano que acompanhe essa evolução. Assim, torna-se necessário dispor de profissionais capazes de atuarem em alto nível além das fronteiras nacionais da empresa (CALIGIURI; HYLAND; JOSHI, 1998; CALIGIURI, 2000). Em outras palavras, as organizações possuem atualmente 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, por sua vez, são, segundo Caligiuri (1997), aqueles colaboradores enviados ao exterior, para viver e trabalhar, pelas organizações em que atuam no país de origem, pelo período de um ou mais anos com o intuito de desenvolver competências globais e participar do desenvolvimento da companhia como um todo atuando em suas subsidiárias estrangeiras. Esse é o conceito de expatriado adotado durante todo esse estudo.

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. Em outras palavras, para esses autores, expatriado seria aquele membro de uma empresa que é enviado ao exterior, por um período minimamente definido, em razão dessa ida ser motivada ou pela necessidade de realização de uma atividade de tempo determinado ou pela necessidade de cumprimento de uma meta da organização, a qual também possui uma mínima previsão de duração. Assim, esse conceito dá muita importância tanto ao propósito da ida como a determinação do tempo de duração.

Bonache (2002 *apud* BRANDÃO, 2012) 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, isto é, deve compreender um período de tempo suficiente a causar alterações tanto na vida familiar como social do expatriado.

Pode-se estender o conceito de expatriados para todos aqueles indivíduos que exerçam atividades no exterior, o que abrange uma gama de pelo menos quatro possíveis categorias de expatriados. Primeiramente, os expatriados do país de origem, que são aqueles que atuam na sede da empresa e são transferidos para uma subsidiária estrangeira dessa mesma empresa, essa é a categoria abordada durante todo o estudo. Existem também os expatriados de terceiros países, que são aqueles que, embora não possuam origem no país sede da empresa, também desenvolvem atividades em um país estrangeiro. Os impatriados, por sua vez, são aqueles que fazem o caminho oposto aos expatriados do país de origem, eles saem de uma subsidiária estrangeira para atuarem na matriz da empresa. Por último, os flexipatriados, são aqueles que não possuem tanta rigidez em suas jornadas, trabalhando em diversos países durante curtos períodos (REGO; CUNHA, 2009 *apud* BRANDÃO, 2012). O quadro 1 reforça essas quatro categorias de expatriados com destaque para suas origens e destinos de expatriação.

Quadro 1 – Categorias de Expatriados

Categorias	Origem	Destino
Expatriados do País de Origem	Matriz no país sede da organização	Subsidiária da matriz no exterior
Expatriados de Terceiros Países	País diferente da onde se localiza a sede	Subsidiária da matriz no exterior
Impatriados	Subsidiária da matriz no exterior	Matriz no país sede da organização
Flexipatriados	Diversas	Diversos

Fonte: Rego e Cunha (2009 *apud* BRANDÃO, 2012).

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. Os autores ainda ressaltam que muito se observam experiências de expatriação que duram longos períodos e até mesmo sem previsão de término, isto é, de retorno dos expatriados ao seu país e companhia de origem.

Dutra (2012) ratifica que essa questão do retorno geralmente não é bem definida, uma vez que a empresa dificilmente consegue saber previamente por quanto tempo o

colaborador permanecerá no exterior. Na maioria das vezes, no processo de expatriação, um acordo desse tipo com data certa para finalização é difícil de ser realizado, pois vários cenários são possíveis desde os mais negativos, como uma repatriação precoce por falta de adaptação, como um desejo de prolongar esse processo em razão de grande afinidade entre expatriado e subsidiária estrangeira.

A expatriação consiste em um processo da Gestão de Recursos Humanos de complexidade superior a muitos outros similares, como uma simples transferência ou recolocação. Isso é explicado, primeiramente, por representar uma mudança não somente de ambiente organizacional interno, mas também de ambiente externo com um novo país, nova cultura, muitas vezes, outro idioma. Além disso, também porque o expatriado geralmente leva sua família consigo, o que torna necessário uma adaptação e readequação de hábitos e rotinas por parte de todos. A empresa ainda precisa disponibilizar um suporte tanto financeiro como a infra estrutural para viabilizar a ida e a sobrevivência inicial do expatriado e de sua família, o que, na maioria das vezes, torna esse processo bem oneroso. Entre os benefícios que as companhias, geralmente, oferecem para facilitar a expatriação estão, principalmente, o custeamento das despesas de transferência internacional e ajuda de custo para estabelecimento e oferecimento de apoio referente a estudo e trabalho dos membros da família (DUTRA, 2012).

2.2 Recrutamento

O recrutamento é a etapa posterior a definição de quantos e quais candidatos se necessita para preencher uma lacuna identificada na empresa. Dessa forma, é uma das etapas iniciais de um processo seletivo, consistindo na busca por potenciais candidatos que se adequem ao perfil pretendido. 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).

Entre as principais razões que levam uma empresa a realizar recrutamento e, posterior seleção, internacional estão, primeiramente, a escassez de mão de obra no exterior com qualificações ou especificações exigidas ou até mesmo, por vezes, a dificuldade de treinamento desses indivíduos. Algumas empresas também adotam a estratégia de expatriar determinados funcionários para que eles tenham o conhecimento de como realmente funcionam

as operações internacionais. Por último, a expatriação estimula a transferência de conhecimentos entre diferentes unidades da empresa, o que fomenta o crescimento e desenvolvimento da organização (EDSTRÖM; GALBRAITH, 1977).

É importante que a empresa que se proponha a investir em expatriação tenha em mente 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. Além do risco que se corre de não se obter retorno, esse processo também é bastante oneroso e exige muito da empresa. O caráter oneroso é devido 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. Vale ressaltar, portanto, que é essencial que uma empresa, antes de iniciar o recrutamento de candidatos a expatriação, realize uma profunda análise se realmente compensa investir em um processo tão desgastante e dispendioso (DUTRA, 2012).

Nessa análise pré-expatriação que as empresas devem fazer, aconselha-se que os gestores de RH (Recursos Humanos) façam uma comparação entre três possibilidades para se preencherem as vagas em aberto nas subsidiárias estrangeiras. Primeiramente, analisar as vantagens de se contratar cidadãos do país anfitrião, isto é, nativos do país da subsidiária, mas que não trabalhem na organização. Posteriormente, se analisar a expatriação de fato, isto é, contratar os cidadãos do país de origem da empresa e que já sejam membros dela. Por último, devem analisar a possibilidade de contratar cidadãos de outros países. Em geral, as duas primeiras alternativas são as mais escolhidas; a primeira em razão de um custo reduzido e de uma familiaridade total do indivíduo com o país, e a segunda em razão de o indivíduo já ser membro da empresa e já estar adaptado a sua cultura organizacional (BOHLANDER; SNELL, 2013). O quadro 2 reúne as principais vantagens na contratação de cada tipo de gestor discutido.

Quadro 2 – Comparação das Vantagens nas Fontes para Contratação dos Gerentes Globais

Cidadãos do país anfitrião	Custo menor Preferências de governos do país anfitrião Conhecimento profundo do ambiente e da cultura Facilidade da língua
Cidadãos do país de origem (expatriados)	Talento disponível dentro da própria empresa Maior controle Experiência na empresa Mobilidade Experiência fornecida a executivos
Cidadãos de outros países	Experiência ampla Visão internacional Domínio de várias línguas

Fonte: Adaptado de Bohlander e Snell (2013).

Em razão de ser um processo que exige tanto assim da empresa, a maioria prefere optar por recrutamento interno quando se trata de recrutamento de expatriados. O recrutamento interno minimiza o risco de se errar na escolha de indivíduos para trabalharem no exterior por inúmeras razões, como: a empresa possui registros do desempenho e de avaliações anteriores do candidato, além de poder contar com depoimentos de colegas da própria empresa que trabalharam com ele; maiores chances de assegurar o investimento tanto passado como futuro nele; e diminui os custos com processo de recrutamento (DOWLING; FESTING; ENGLE, 2013).

O recrutamento de expatriados deve avaliar uma série de questões não apenas ligadas a aderência ao perfil da vaga, como acontece na maioria dos processos seletivos. Assim, para Hill (2011), a maneira mais adequada de realizar esse tipo de recrutamento seria seguindo os preceitos da *Staffing Policy* (em português, Política de Pessoal). Essa política prevê a designação de determinados indivíduos para trabalhos específicos e possui dois principais pilares: primeiramente, selecionar indivíduos os quais possuam as habilidades necessárias ao desempenho de determinadas atividades e, posteriormente, utilizar a própria política como instrumento para enraizar a cultura corporativa da empresa. Estudos apontam três tipos de *Staffing Policy*: a abordagem etnocêntrica, a abordagem policêntrica e a abordagem geocêntrica.

2.2.1 Abordagem Etnocêntrica

A abordagem etnocêntrica é caracterizada por ser a mais conservadora, em que as posições-chaves de gerenciamento nas subsidiárias são ocupadas por profissionais pertencentes ao país de origem da empresa. Em outras palavras, todas as posições administrativas de maior

importância para a empresa são preenchidas exclusivamente por indivíduos que venham do país-sede da empresa e nunca por profissionais originários do país da subsidiária estrangeira. Essa abordagem foi bastante difundida no passado, principalmente, por empresas, como, *Procter & Gamble, Philips e Toyota* (HILL, 2011).

Esse tipo de abordagem é muito observado em organizações que têm a cultura de centralizar o gerenciamento de atividades internacionais no país sede, onde são tomadas as decisões que afetam as subsidiárias estrangeiras e são definidas também formas de controle sobre operações internacionais. Além disso, observa-se um forte esforço para se reproduzir, nessas subsidiárias, sistemas e procedimentos adotados pela matriz do país sede (TANURE; DUARTE, 2006).

Existem três argumentos que geralmente são utilizados por empresas que adotam a abordagem etnocêntrica para explicarem essa escolha. O primeiro é mais comumente observado em empresas que desempenham atividades em países menos desenvolvidos do que o país sede, justificando o emprego de profissionais originários da matriz em função da carência de profissionais suficientemente preparados para ocuparem posições de liderança nas subsidiárias. O segundo argumento é mais relacionado com empresas que valorizam muito suas culturas corporativas, como é o caso de empresas japonesas, dizendo respeito à manutenção da cultura corporativa da empresa mesmo quando em atividade em outros países. O terceiro e último argumento defende que a transferência das competências centrais de uma empresa para suas filiais estrangeiras somente seria possível por meio de profissionais já inseridos naquela empresa, uma vez que esse tipo de conhecimento é adquirido pela vivência e experiência em um meio organizacional específico (HILL, 2011).

Dowling, Festing e Engle (2013) ainda acrescentam mais um fator que defende a aplicação da abordagem etnocêntrica, a necessidade de manter uma boa comunicação, coordenação e controle que seria facilitada por profissionais provenientes da matriz. Principalmente, no caso de subsidiárias estrangeiras recentemente em operação, ter suas posições de gerenciamento mais altas ocupadas por profissionais que já possuem conhecimento sobre aquele negócio facilitaria o processo.

A abordagem etnocêntrica, embora muito difundida anteriormente, hoje vem cada vez menos sendo adotada pelas empresas, principalmente, por poder se traduzir tanto em um clima de animosidade na subsidiária estrangeira, como em uma miopia cultural. A primeira razão se explica por um certo ressentimento que pode ocorrer entre colaboradores da filial estrangeira que não somente veem estrangeiros ocupando posições de liderança que nunca serão suas, independentemente de seu desempenho, como, muitas vezes, percebem uma significativa

diferença salarial. Tais fatos podem culminar em baixa produtividade, desmotivação e alto *turnover* entre nativos da subsidiária estrangeira (HILL, 2011; DOWLING; FESTING; ENGLE, 2013).

Ainda segundo os autores, a miopia cultural consiste no fracasso, ou mesmo falta de interesse e até preconceito, dos membros da empresa em compreender que o país subsidiário possui necessidades específicas tanto em termos internos, relativos aos colaboradores e práticas de gestão, como em termos externos, relacionados a abordagem aos clientes e seus requisitos de *marketing* específicos. Executivos da matriz, por não estarem totalmente inseridos na cultura local, requerem tempo para entenderem esses dois tipos de necessidades. Nos piores casos, ainda existem aqueles indivíduos que não se interessam por entender as diferenças culturais, tendo dificuldade em reconhecer qualidades em culturas que não sejam a sua. Muitas vezes também, esses profissionais saem da matriz para ocupar uma posição hierarquicamente mais alta na subsidiária estrangeira e acabam se deslumbrando pelo poder e se perdendo no desempenho de suas funções.

2.2.2 Abordagem Policêntrica

Visando corrigir as falhas apontadas pela abordagem etnocêntrica, a abordagem policêntrica surge propondo uma alternativa meio-termo que favoreça tanto locais como estrangeiros. Nesse tipo de abordagem, a empresa do país sede não tenta uma simples reprodução de sistemas e procedimentos nas subsidiárias estrangeiras, como ocorre na abordagem anterior. Leva-se em consideração também a cultura e as práticas do país em que se atua, adaptando-se estratégias, de forma a se obter um melhor gerenciamento de operações internacionais. Observa-se também uma maior ênfase na descentralização de decisões e controle, concedendo uma maior autonomia as subsidiárias (TANURE; DUARTE, 2006).

A abordagem policêntrica estabelece, portanto, a ocupação de cargos de gerenciamento de subsidiárias estrangeiras pelos próprios profissionais do país em que a empresa está instalada, enquanto que as posições de liderança principais na matriz do país de origem permanecem preenchidas por indivíduos desse mesmo país (HILL, 2011).

Ainda segundo o autor, à primeira vista, as vantagens da abordagem policêntrica parecem ser óbvias, em contraposição as desvantagens da abordagem etnocêntrica, diminuindo a possibilidade de miopia cultural e de erros no tratamento de questões relativas a necessidades específicas de gestão junto a colaboradores do país anfitrião, assim como em relação a práticas de marketing junto aos clientes nativos.

Outra vantagem da abordagem policêntrica é o fato de exigir menor dispêndio por parte da empresa de origem, diminuindo os gastos com treinamentos interculturais para expatriados e famílias, assim como o suporte oferecido a transferência desses. Mesmo quando a empresa decide implantar um sistema de compensação acima do que é normalmente praticado no país estrangeiro, essa abordagem ainda se mostra mais interessante financeiramente. Além disso, a utilização de nativos reduz o *turnover* e consolida o trabalho realizado na subsidiária (DOWLING; FESTING; ENGLE, 2013).

A abordagem policêntrica, todavia, também possui pontos negativos, incluindo chances limitadas de progressão de carreira tanto para membros das subsidiárias estrangeiras, que são impedidos de assumirem posições de liderança no país-sede, como também dificulta que membros da matriz tenham experiências internacionais nas subsidiárias. Além disso, a distância não só física, como cultural, entre matriz no país-sede e filial estrangeira pode dificultar a integração da empresa como um todo, afinal, são incontáveis barreiras que vão desde aspectos linguísticos a diferentes concepções acerca de gestão e diferentes identidades culturais. Essa distância também pode, com o tempo, dificultar a tomada de decisões estratégicas acerca da empresa como um todo por lideranças da matriz (HILL, 2011; DOWLING; FESTING; ENGLE, 2013).

2.2.3 Abordagem Geocêntrica

A abordagem geocêntrica, por sua vez, vem propor uma alternativa modernizada de *staffing policy*, estabelecendo que, independentemente da origem, as posições estratégicas devem ser ocupadas pelos profissionais mais adequados aqueles postos (HILL, 2011). Assim, essa abordagem procura dar total autonomia as operações internacionais de forma a se tornarem independentes das operações nacionais, adotando-se uma estratégia transnacional aliada a uma perspectiva ampla e transcultural (TANURE; DUARTE, 2006).

Os benefícios dessa abordagem são facilmente reconhecidos, uma vez que se observa o uso efetivo das habilidades e competências dos membros da empresa, incentiva a componente de adaptação cultural no perfil dos colaboradores que passam a conviver em um ambiente muito mais culturalmente plural, o que pode ser um importante passo para a formação de uma cultura corporativa única e fortificada, diminuindo também a miopia cultural, assim como a abordagem policêntrica. Essa abordagem também estimula a cooperação e o compartilhamento de recursos entre diferentes unidades internacionais da empresa, auxiliando

a integração da organização como um todo (HILL, 2011; DOWLING; FESTING; ENGLE, 2013).

Embora à primeira vista, a abordagem geocêntrica pareça estar muito em vantagem em relação as duas anteriormente expostas, a sua implantação pode ser dificultada por dois importantes fatores. Primeiramente, governos nacionais tendem a proteger seus cidadãos e para garantirem seus empregos podem impor rígidas políticas imigratórias, o que pode tornar complicado o intercâmbio entre profissionais estrangeiros e filiais localizadas em diferentes países. Em outras palavras, os governos impõem regulamentações mais rígidas para dificultar que profissionais estrangeiros obtenham autorização para trabalho e visto de residência. Outro instrumento legislativo bastante utilizado por governos, principalmente em países da América Central, é restringir o percentual máximo de estrangeiros que as organizações nacionais podem contratar. Embora esse tipo de conduta possa ser justificado por uma postura nacionalista e protecionista de algumas nações, pode acabar impondo restrições ao desenvolvimento das empresas. Um exemplo disso são os Estados Unidos pós-ataque terrorista de 11 de setembro, quando as políticas imigratórias passaram a restringir cada vez mais o número de profissionais e estudantes que conseguem permissão para trabalhar e estudar no país. Os gestores norte-americanos apontam, então, que muitas vezes isso dificulta que as empresas capturem indivíduos com talentos de alto nível (BOHLANDER; SNELL, 2013).

O segundo fator que dificulta a implantação da abordagem geocêntrica são os custos de implantação dessa abordagem, os quais são bastante elevados, incluindo custos com treinamento, realocação de colaborador, incentivos e ajuda de custo por transferência e salários atraentes que justifiquem a mudança de país (HILL, 2011).

Como se observa, as três estratégias possuem vantagens e desvantagens, que impedem que se eleja uma como melhor do que as outras. Tudo depende do contexto em que cada empresa está inserida, assim como de sua cultura organizacional. O que é indiscutível, entretanto, é que as abordagens que compõem a *Staffing Policy* representam ferramentas valiosas para um recrutamento mais eficiente de expatriados, evitando-se transtornos futuros, como o insucesso na expatriação e a repatriação precoce, que serão discutidos mais adiante. Nesse sentido, resume-se no quadro 3 as principais vantagens e desvantagens de cada uma das abordagens discutidas.

Quadro 3 – Comparação entre Abordagens de *Staffing Policy*

Abordagem	Vantagens	Desvantagens
Etnocêntrica	Supera ausência de gestores qualificados no país anfitrião Cultura unificada Auxilia na transferência de competências centrais	Produz ressentimentos no país anfitrião Pode conduzir a miopia cultural
Policêntrica	Alivia miopia cultural Implantação pouco dispendiosa	Limita a mobilidade de carreira Isola a matriz das subsidiárias estrangeiras
Geocêntrica	Usa recursos humanos eficientemente Ajuda a construir uma forte cultura	Implantação pode ser limitada por políticas de imigração nacional Muito dispendioso para se implantar

Fonte: Adaptado de Hill (2011, tradução nossa).

Pode-se ainda se acrescentar uma abordagem as três expostas, que seria a abordagem regiocêntrica. A abordagem regiocêntrica admite que membros das subsidiárias ocupem posições de lideranças em outros países, entretanto esses países devem ser limitados a uma região específica. Por exemplo, uma empresa sediada nos Estados Unidos com subsidiárias na Europa e Ásia pode permitir que membros de países europeus ocupem posições de certo destaque em outros países europeus, entretanto jamais em países asiáticos (DOWLING; FESTING; ENGLE, 2013). Trata-se, portanto, de uma mobilidade e autonomia limitada. Na verdade, a maioria dos autores tratam os termos abordagem policêntricas e abordagem regiocêntricas como sinônimos em razão da semelhança conceitual.

2.3 Seleção

A seleção consiste em uma busca mais aprofundada e direta por informações com o intuito de avaliar os candidatos mais apropriados a cargos específicos. (DOWLING; FESTING; ENGLE, 2013). Embora toda seleção possua grande importância, visto que pode antever problemas futuros entre colaborador e empresa, a seleção, quando se trata de expatriado, apresenta uma relevância ainda maior. 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 em um profissional que não se adequa a função (SNELL; BOHLANDER, 2013). No contexto de adequação ou não a função, também vale ressaltar que o fato de um profissional apresentar desempenho satisfatório em seu ambiente organizacional doméstico e de costume não garante

que, enquanto expatriado, esse mesmo indivíduo vá mostrar resultados e desempenho semelhantes. 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 exterior a essa, 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).

É essencial, portanto, que, antes da realização do processo de seleção, a empresa tenha definido de forma bastante clara qual o objetivo da expatriação que pretende realizar, pois assim se tornará mais fácil tanto escolher um candidato com o perfil adequado a esse objetivo, como, em um momento posterior, negociar os termos e condições dessa expatriação com esse profissional (TANURE; DUARTE, 2006).

Na seleção de um expatriado, existem sete itens gerais que devem ser analisados mais a fundo em cada candidato, que são, de acordo com Bohlander e Snell (2013, p. 492): “experiência profissional, experiência internacional, habilidades interpessoais, competência técnica, flexibilidade da família, domínio do idioma estrangeiro e experiência no país de destino”. Dependendo do país de destino, esses itens podem variar ou mesmo pode ser dada uma importância maior para um ou alguns em detrimento de outros. Por exemplo, alguns países, como Estados Unidos, valorizam mais as competências e experiência profissional, dando uma ênfase maior à meritocracia. Enquanto outros países se preocupam com a flexibilidade familiar, chegando até a entrevistar membros da família do expatriado que possivelmente o acompanhariam. A figura 1 reúne os sete itens a serem considerados em candidatos a expatriação.

Figura 1 – Critérios para a seleção de expatriados



Fonte: Adaptada de Bohlander e Snell (2013).

Alguns traços pessoais e características são imprescindíveis na personalidade de um candidato à expatriação, como, capacidade de lidar e de se adaptar a contextos novos, capacidade de lidar com pressão e situações de dificuldade, predisposição a mudanças, inteligência emocional, resiliência, tolerância para lidar com culturas diferentes, facilidade de comunicação e conhecimento de outros idiomas (TANURE; DUARTE, 2006). A observância dessas características, no entanto, não é suficiente para se definir se a pessoa tem ou não o perfil para ser um expatriado, é necessária uma análise mais cuidadosa e aprofundada. É por isso que teóricos ressaltam a importância de se observar a presença de quatro dimensões quando da seleção de um expatriado que podem auxiliar a prever seu futuro sucesso: *self-orientation*, *others-orientation*, *perceptual ability* e *cultural toughness* (MENDENHALL; ODDOU, 1985; HILL, 2011).

A primeira dimensão, *self-orientation*, é observada em indivíduos que geralmente possuem mais chances de obterem êxito quando expatriados. Esses indivíduos apresentam traços de personalidade, como auto-estima, auto-confiança e bem-estar mental, capazes de lhes colocarem em situação de vantagem em relação aquelas desprovidas dos mesmos traços (MENDENHALL; ODDOU, 1985).

A segunda dimensão, *others-orientation*, possui grande inter-relação com a capacidade comunicativa do expatriado. O sucesso desse em seu posto no exterior depende fortemente da sua interação com os colaboradores locais, no sentido de estabelecer relacionamentos sólidos com eles e demonstrar que deseja fazer parte daquele grupo (MENDENHALL; ODDOU, 1985).

Ainda segundo Mendenhall e Oddou (1985), a terceira dimensão, *perceptual ability*, refere-se à habilidade do indivíduo de compreender comportamentos e hábitos típicos do país para onde é transferido, conferindo-lhe grande capacidade de se ajustar às necessidades culturais locais, o que normalmente gera resultados positivos.

A quarta e última dimensão, *cultural toughness*, diz respeito à capacidade do expatriado de se adaptar ao posto em que é realocado no país transferido, levando-se em consideração não somente as condições de trabalho, como também a cultura do local em que está inserido. Expatriados que conseguem obter sucesso em países culturalmente distantes dos seus costumam apresentar essa dimensão bastante desenvolvida (HILL, 2011).

O autor ainda acrescenta que as três primeiras dimensões podem ser avaliadas e identificadas nos candidatos à expatriação por testes psicológicos, enquanto que a quarta dimensão exige uma análise cultural comparativa mais profunda entre o país de origem do indivíduo e o país a que deve ser transferido. Entendendo-se a importância das quatro dimensões, conclui-se que tanto os testes psicológicos, como a análise cultural comparativa seriam dois elementos essenciais na seleção de um possível expatriado.

2.4 Treinamento Intercultural

Principalmente para organizações que se lançam em empreitadas internacionais, investir em recursos humanos é imprescindível ao sucesso, uma vez que o desempenho organizacional está intrinsecamente ligado ao desempenho dos colaboradores. Destaca-se, portanto, a importância da realização de treinamentos como fomenta ao desenvolvimento dos membros das empresas. Observando isso, muitas empresas vêm investindo na formação de seu pessoal, criando seus próprios centros de ensino, conhecido, muitas vezes, como escolas ou universidades, como é o caso das universidades da *Disney*, *McDonald's*, *Motorola* e *Oracle* (DOWLING; FESTING; ENGLE, 2013).

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, o Treinamento Cultural, o Treinamento Linguístico e o Treinamento Prático. Cada um desses treinamentos possui objetivos específicos que procuram diminuir a possibilidade de problemas na expatriação. Dowling, Festing e Engle (2013) enfatizam a importância do cônjuge e restante da família do expatriado também passarem por esses treinamentos. Anteriormente, as multinacionais não reconheciam a importância de incluí-los, porém, em razão de uma influência cada vez maior notável da família sobre a experiência de expatriação, as empresas estão procurando estender esses treinamentos aos respectivos familiares.

O Treinamento Cultural busca preparar o indivíduo para a nova realidade que encontrará, reduzindo o impacto inicial que uma cultura diferente pode causar. Apresenta-se elementos característicos do país de destino, como cultura, práticas sociais, religião, história, economia, política, costumes, valores e tendências administrativas. Conforme dito anteriormente, o ideal é que a família também tenha acesso a esse processo de adaptação (TANURE; DUARTE, 2006).

A forma como é oferecido o Treinamento Cultural e seus componentes e conteúdo não são uniformes e padronizados, apresentando variações de acordo com o país de destino, o objetivo da expatriação e a empresa que o propicia (DOWLING; FESTING; ENGLE, 2013). Por meio do conhecimento e da compreensão de elementos culturais, busca-se também facilitar a relação entre expatriados e colaboradores nativos. Esse treinamento deve ser oferecido antes da partida ao expatriado e sua família, todavia, em razão dos custos elevados, muitas vezes, isso se torna impraticável (HILL, 2011).

O Treinamento Linguístico, por sua vez, almeja primeiramente estreitar relações entre colaboradores locais e expatriados, uma vez que o esforço do expatriado em tentar se comunicar na língua nativa demonstra boa vontade e interesse em se adaptar. Logo, o expatriado dominar o idioma inglês, como muito ocorre, embora facilite sua experiência por se tratar da língua globalmente aceita, uma dependência excessiva no inglês pode dificultar a aproximação com colegas de trabalho (HILL, 2011).

Por último, o Treinamento Prático seria a etapa final de pré-adaptação, para que o expatriado e sua família possam o mais rápido possível se ajustarem à nova vida cotidiana e estabelecerem uma rotina. Primeiramente, a empresa deve oferecer apoio a estabilização da família no país de destino (TANURE; DUARTE, 2006). Uma prática bastante comum é procurar oferecer um apoio ao expatriado antes mesmo de chegar ao destino, apresentando a

rede de contatos que poderá oferecer todo o suporte necessário ao colaborador e sua família desde questões simples da vida diária, como mais complexas e preocupantes (HILL, 2011).

Uma prática que enriqueceria muito o Treinamento Prático seria a realização de uma visita preliminar, de preferência para expatriados e seus cônjuges, antes de se transferirem de fato para o país. Essa visita iria muito além de uma simples viagem turística, iniciando o processo de adaptação e apresentando também ao expatriado o contexto organizacional em que trabalhará. Sabe-se que, todavia, os custos de tal prática também podem tornar sua realização um tanto utópica, principalmente, ainda contando com o acompanhamento de cônjuge custeado pela empresa (DOWLING; FESTING; ENGLE, 2013).

Também é importante que esse processo de adaptação não se encerre após a estruturação do expatriado e de sua família no exterior. O ideal é que a matriz sempre esteja entrando em contato, tanto para atualizar o expatriado acerca da situação em que se encontra a fim de evitar surpresas quando do seu retorno, como para auxiliar nas questões práticas da vida cotidiana as quais ele ainda tenha que lidar (TANURE; DUARTE, 2006).

Um exemplo de organização que exerce de forma exemplar o Treinamento Intercultural é o conglomerado farmacêutico AstraZeneca. Presente em mais de 50 países, o conglomerado é referência em termos de GIRH, com destaque a maneira que lida com a gestão de expatriação dentro da organização. A empresa procura cobrir todos os aspectos em que pode auxiliar de forma a tornar essa transição a menos traumática possível, atuando desde o auxílio às famílias dos expatriados com a burocracia da mudança para outro país, como ao auxílio na busca das melhores escolas para filhos de expatriados, oferecimento de treinamento desde linguístico e cultural até de repatriação (ASTRAZENECA, 2017; HILL, 2011).

2.5 Ajustamento Intercultural

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. Pesquisas indicam que, juntamente a performance e a conclusão das tarefas que foi incumbido no exterior, o Ajustamento Intercultural está entre os principais critérios para se definir o grau de sucesso de um expatriado. Acredita-se até que o Ajustamento Intercultural seja um pré-requisito ao bom desempenho e conclusão das atividades do indivíduo (CALIGIURI, 1997).

Vale ressaltar que o conceito de Ajustamento Intercultural é bastante amplo, ultrapassando os limites do ambiente de trabalho do expatriado, tanto ele como sua família devem se sentir confortáveis também em relação ao convívio sociocultural no país de destino

e, logicamente, confortáveis com eles mesmo, isto é, devem vivenciar um bem-estar pessoal e íntimo ao viver naquele local. 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.

Pesquisas apontam uma forte relação entre dois traços de personalidade, a sociabilidade e a abertura, e a capacidade de Ajustamento Intercultural, principalmente, no que se refere a um contato, e posterior relacionamento, positivo com os colaboradores do país de destino do expatriado (CALIGIURI, 2000).

O Ajustamento Intercultural é, muitas vezes, negligenciado por organizações no período pré-expatriação. O que ocorre bastante nos processos seletivos de candidatos à expatriação é um foco excessivo nas competências técnicas dos indivíduos, esquecendo-se que eles não serão capazes de desenvolver seu trabalho, utilizando suas habilidades, caso não estejam confortáveis no novo ambiente. Assim, os profissionais de RH dessas empresas precisam ter uma noção mais ampla de como se sucede o Ajustamento Intercultural, para assim estabelecerem métodos de seleção que visem também analisar condições psicológicas, culturais, sociais, familiares e individuais que podem determinar um melhor ajustamento do indivíduo em um ambiente estrangeiro (CARDOSO, 2008).

2.5.1 O Modelo Internacional de Black, Mendenhall e Oddou (1991)

O Ajustamento Intercultural de Expatriados remete bastante ao Modelo Internacional de Ajustamento Intercultural de Black, Mendenhall e Oddou (1991), o qual é pautado por duas fases principais: a Antecipação de Ajustamento e o Ajustamento no País.

A Antecipação do Ajustamento se relaciona fortemente com os treinamentos pré-partida que são sugeridos tanto a expatriado como famílias discutidos anteriormente no tópico de Treinamento Intercultural. Um ajustamento antecipado realizado de forma efetiva pode trazer muitos benefícios ao processo de expatriação como um todo, por exemplo, reduzindo choques culturais, surpresas e reações negativas a nova realidade, o que, conseqüentemente, desencadeará comportamentos e atitudes nos indivíduos favoráveis a facilitação da adaptação. No Modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991) propriamente, estabelecem-se dois fatores preponderantes quando se trata da Antecipação do Ajustamento: os fatores individuais e os fatores organizacionais.

A Antecipação do Ajustamento por meio de fatores individuais é realizada a partir do conhecimento das expectativas dos futuros expatriados. Essas expectativas podem ser formadas a partir de experiências anteriores, tanto internacionais como relacionadas ao trabalho em que realizarão no exterior, e também a partir dos próprios treinamentos pré-partida oferecidos pela empresa. Se a organização ajudar a nutrir nesses indivíduos expectativas mais realistas possíveis, mais efetivo será esse ajustamento antecipado, melhor preparando os futuros expatriados atuando na redução da incerteza em relação ao futuro. Já a antecipação por fatores organizacionais, por sua vez, é realizada com base em critérios de seleção de expatriados mais objetivos. Em outras palavras, quanto maior o alinhamento entre o candidato escolhido e as necessidades da subsidiária estrangeira, maiores as chances de um Ajustamento Intercultural bem-sucedido.

Já em relação ao Ajustamento no país, Black, Mendenhall e Oddou (1991), estabeleceram cinco fatores influenciadores desse processo: fatores individuais, fatores relacionados ao trabalho, fatores relacionados a cultura organizacional, fatores de socialização organizacional e fatores não relacionados ao trabalho.

Os fatores individuais estão relacionados as três das dimensões citadas na seção que disserta acerca da Seleção de Expatriados: *self-orientation*, *others-orientation* e *perceptual ability* (MENDENHALL; ODDOU, 1985). Em suma, essas dimensões facilitarão o Ajustamento Intercultural por, respectivamente, estarem presentes em indivíduos que são autoconfiantes e habilidosos para lidar com o desafio da expatriação mesmo em um contexto de grande incerteza; posteriormente, por serem identificadas em indivíduos que possuem facilidade de se relacionarem com os demais, aumentando as chances de se desenvolverem e cultivarem um bom relacionamento com os colaboradores nativos da subsidiária estrangeira; e, por último, por se mostrarem presentes em indivíduos com habilidades para interpretar o ambiente estrangeiro e novo e se adaptarem à cultura local.

Os fatores relacionados ao trabalho estariam ligados a algumas condições da função a ser desempenhada no exterior, como, clareza das atividades para que não haja confusão em relação ao que deve ser realizado, mas, ao mesmo tempo, certa autonomia pode facilitar o Ajustamento Cultural por permitir que haja uma melhor adaptação ao novo contexto (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

Os fatores relacionados à cultura organizacional, segundo os autores, podem dificultar o Ajustamento Intercultural quanto maior for o distanciamento entre a cultura do ambiente de trabalho da matriz no país natal do expatriado e a cultura do ambiente de trabalho da subsidiária estrangeira. Além disso, organizações que não possuem a cultura de proporcionar

suporte dentro e fora do ambiente de trabalho no país estrangeiro tendem a apresentar mais altos índices de expatriados com dificuldades de ajustamento.

Os autores ainda dissertam acerca dos fatores de socialização organizacional que se referem às táticas institucionais de trabalho, implementadas pela empresa, e sua relação com as táticas individuais de trabalho, aplicadas pelo indivíduo no desempenho da sua função com certa inovação e autonomia. Por último, apresenta-se a relação entre fatores não relacionados ao trabalho e o ajustamento do expatriado que novamente traz à tona o quanto realidades culturais muito distintas podem dificultar a adaptação não só do expatriado ao ambiente externo do trabalho, como de sua família, com destaque para os cônjuges.

2.6 Sucesso e Insucesso na Expatriação

Como todo processo típico da gestão de pessoas, isto é, que lide com indivíduos e suas dimensões não-lineares, a expatriação pode ser uma experiência de muito sucesso para os participantes, expatriados, matriz e subsidiária estrangeira, como também pode ser frustrante para todas ou algumas das partes. Esse item busca entender melhor tanto o sucesso, como o insucesso do processo de expatriação.

2.6.1 A avaliação de desempenho como forma de mensurar o sucesso na expatriação

Além do grau de Ajustamento Intercultural, uma maneira bastante clara de analisar se a experiência de expatriação foi bem-sucedida ou não, é a avaliação de desempenho do expatriado, uma vez que torna possível confrontar a performance do indivíduo e seu reflexo na organização com os objetivos que haviam sido propostos antes mesmo da sua ida ao país de destino. Existe, no entanto, uma série de fatores que dificultam avaliar o desempenho do expatriado, como: confusão na definição do responsável pela avaliação de desempenho do expatriado (gestor da matriz ou da subsidiária estrangeira); confusão também na definição dos critérios de avaliação, já que cada organização segue modelos diferentes de gestão em seus respectivos países; desconsideração dos ganhos que transbordam o ambiente de trabalho, como a experiência de viver e se ajustar a uma cultura distinta; além de, muitas vezes, os objetivos da expatriação não estarem bem claros por falhas nas etapas anteriores a ida do expatriado; e, por último, uma comunicação ineficiente e dificultada entre matriz e subsidiária estrangeira (BRISCOE, 1995 *apud* PINHO, 2012).

Hill (2011) acrescenta que ideias preconcebidas, geralmente resultantes de inclinações culturais, também prejudicam uma avaliação de desempenho mais fiel a realidade, como é o caso do gestor americano apresentado que, enquanto expatriado na Índia, procurou instigar em seus subordinados a participação no processo decisório. A avaliação desse gestor por seus colegas de trabalho na subsidiária estrangeira foi negativa sob a justificativa de que o colega americano não possuía habilidades e competências necessárias ao cargo que ocupava, uma vez que precisava constantemente consultar seus subordinados na tomada de decisão. O gestor americano, todavia, vinha de uma cultura em que esse tipo de prática é visto com bons olhos, ratificando a influência dessas tendências inconscientemente preconcebidas nas avaliações de expatriados.

Considerando essas limitações da avaliação de desempenho dos expatriados, uma alternativa para tentar mensurar o sucesso da expatriação seria embasada em uma gestão por objetivos. Esses objetivos, que são de três tipos (objetivos de negócios, comportamentais e contextuais), são convertidos em critérios de avaliação de desempenho mensuráveis. Os objetivos de negócios (*hard goals*) são aqueles essencialmente quantitativos, que podem ser direta e facilmente medidos. Já os objetivos comportamentais (*soft goals*) envolvem relações interpessoais e traços pessoais, como habilidades para liderar. Por último, os objetivos contextuais são mais abrangentes, avaliando a performance do expatriado considerando o contexto organizacional (*contextual goals*) em que ele está inserido, isto é, leva em consideração o que ocorreu para que a organização se encontre na posição em que está no momento e na qual o expatriado desempenha suas atividades. Os três objetivos proporcionam uma avaliação ampla da performance do expatriado, contribuindo também para a análise do sucesso da expatriação (DOWLING; FESTING; ENGLE, 2013).

2.6.2 O insucesso na expatriação

Falhas nas etapas anteriores de recrutamento, seleção, treinamento e ajustamento de expatriados podem acarretar um processo denominado insucesso, ou fracasso, de expatriação, o qual ocorre quando o expatriado retorna prematuramente ou pede demissão da empresa. Por todas as características peculiares da expatriação, o número de colaboradores que deixam a empresa enquanto expatriados chega a ser o dobro do que ocorre com colaboradores domésticos (HILL, 2011).

Ainda segundo o autor, algumas das principais razões apontadas para insucesso na expatriação são questões familiares, principalmente relacionadas a inabilidade por parte do

cônjuge do expatriado em se adaptar à nova rotina, assim como inabilidade do próprio expatriado em se adaptar à nova fase da carreira e da vida, apresentando maturidade emocional e profissional insuficientes, incluindo competências técnicas insuficientes, para lidar com responsabilidades maiores em firmas estrangeiras. Embora uma insuficiência em competência técnica seja também apontada como uma razão para essa falha, é sabido que esse motivo ocorre em grau bem menor do que as razões familiares citadas anteriormente. Os processos de seleção de expatriados tendem até a focar muito mais nos aspectos técnicos da função do que nos aspectos relativos a vida pessoal do colaborador.

A questão familiar é, sem dúvidas, a mais determinante sob as falhas na expatriação, tanto em se tratando de cônjuge como de filhos. A inabilidade de adaptação por parte do cônjuge pode estar ligada a alguns motivos, como dificuldade de ajustamento na cultura nova, distância de parentes e amigos próximos, todavia, em grande parte dos casos, está atrelada a questão da carreira. Para acompanhar o expatriado em um novo país, o cônjuge acaba abrindo mão de uma carreira, por vezes até estabilizada, no país de origem. Quando chega no destino, acaba se deparando com grandes dificuldades de ingressar no mercado de trabalho por inúmeros motivos, como falta de proficiência na língua, incompatibilidade com o mercado de trabalho e invalidação de diplomas (BREWSTER; SPARROW; VERNON, 2007).

Outra questão atrelada a família, ainda segundo os autores, que dificulta a expatriação são os filhos. Muitos expatriados, em razão da falta de apoio no país de destino, decidem deixar os filhos com familiares no país de origem, e acabam sofrendo com essa distância, o que pode não só impactar não só o desempenho do indivíduo, como pode antecipar seu retorno. Os que decidem levar os filhos consigo, apesar de evitarem a questão da distância, não estão imunes à problemas, principalmente relacionados à adaptação dos filhos ao novo país. A dificuldade em se comunicar em outro idioma e de se adaptar ao ambiente escolar e social completamente novo. A falta de familiaridade dos filhos em relação a tudo que os cercam também podem impactar negativamente a experiência do expatriado.

De acordo com Hill (2011, p. 727), “os custos com fracassos na expatriação são bastante elevados, estimativas apontam que o custo médio por cada fracasso pode custar três vezes o salário doméstico do expatriado mais custo de realocação [...]”. Além dos gastos excessivos, o fracasso de expatriação quase sempre possui consequências negativas na relação entre matriz e subsidiárias estrangeiras, causando danos a essa interação. Essa é mais uma das razões que enfatizam a necessidade de uma GIRH capaz de selecionar os indivíduos capazes de trabalhar e viver no exterior (CALIGIURI; HYLAND; JOSHI, 1998).

Para lidar com os altos índices de falha na expatriação que enfrentara no passado, a Shell entrevistou vários de seus colaboradores e ex-colaboradores que desistiram da expatriação. Após compreender as principais causas dessa questão, resolveu investir maciçamente em ações que combatessem esses problemas. Para lidar com a questão da educação, apontada por muitos expatriados como um problema por não conseguirem oferecer educação de qualidade aos seus filhos quando em outros países, a Shell resolveu construir escolas primárias em localidades com grande concentração de funcionários vindos de outros países. Para lidar com a questão da educação de nível médio, a Shell estabeleceu parcerias com escolas locais, oferecendo auxílio para que pudessem elevar a qualidade do ensino. Em localidades em que nenhuma das duas primeiras opções era possível, a Shell passou a oferecer um adicional no salário dos expatriados para que tivessem condições de matricular os filhos em escolas particulares. Para lidar com a questão da falta de adaptação por parte dos cônjuges, a Shell fundou um centro de auxílio empregatício, que oferece aconselhamento e assistência a inserção desses indivíduos no mercado de trabalho do novo país, contando inclusive com ajuda de custo para continuação da educação e revalidação de diplomas. Por último, também oferece recomendações acerca de serviços de saúde para as famílias dos expatriados (HILL, 2011).

2.7 Repatriação

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 (BOHLANDER; SNELL, 2013). A Repatriação, com certa frequência, acaba sendo negativa, já que muitas vezes a experiência do repatriado não é valorizada como deveria. Em geral, o indivíduo nutre a expectativa de voltar, poder compartilhar suas experiências com os colegas locais e continuar contribuindo para o desenvolvimento da empresa, todavia frequentemente acaba enfrentando uma realidade distinta. Muitas vezes, sua posição pode ter sido extinta ou o indivíduo mesmo pode ter sido substituído, 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).

Na realidade, ocorre uma redução gradual das responsabilidades do expatriado quando do seu retorno, dificultando ainda mais uma possível promoção. Tanto a posição que o colaborador ocupava antes do retorno pode não se enquadrar mais ao atual momento da empresa, como a ausência de seus antigos colegas dificulta ainda mais a sua readaptação. Após

anos fora, o expatriado pode encontrar uma equipe bastante diferente quando retornar, novos membros podem ter sido integrados, assim como antigos membros podem ter sido transferidos, realocados ou até mesmo mudado de empresa. Mesmo em situações em que pouco a equipe e a estrutura mudaram, a reintegração do expatriado ainda não é fácil, pois o próprio indivíduo mudou. Adquiriu novas experiências, novos conhecimentos, novas habilidades que, muitas vezes, fogem da necessidade imediata da empresa, o que frustra ainda mais o expatriado (BOHLANDER; SNELL, 2013).

A ausência de um processo de repatriação bem desenvolvido pode tornar a volta do expatriado tão ou até mais traumática do que a ida. As organizações, por vezes, até conduzem um bom processo de expatriação, observando-se os critérios discutidos para um recrutamento e uma seleção bem sucedidos, oferecem treinamentos e auxiliam na adaptação do indivíduo e de sua família, mas, ao pecarem em não se atentarem também a importância de conduzir um bom processo de retorno acabam prejudicando o processo na sua totalidade, acometendo o final do ciclo, isto é, a volta do expatriado, com maior qualificação, mais habilidades, competências e experiências para agregar a sua empresa de origem (TANURE; DUARTE, 2006).

Hill (2011) apresenta números que deixam claro esse contexto de incerteza após a Repatriação: 60% dos repatriados não sabiam que posição passariam a ocupar a partir do retorno, desconhecendo também sua possível progressão de carreira futuramente; 77% retornaram à companhia no país de origem ocupando uma posição inferior do que ocupavam na subsidiária estrangeira; 15% deixaram a empresa um ano após o retorno e 40% dentro de três anos. Bohlander e Snell (2013) acrescentam que apenas pouco mais de 30% das organizações efetivamente possuem planos de preparação para a repatriação.

Por todas essas razões, faz-se imprescindível uma Gestão de RH eficiente em empresas que lide tanto com essas questões de expatriação quanto de repatriação. De nada adianta, exercer um bom trabalho de recrutamento, seleção e treinamento no momento anterior à expatriação e não trabalhar para receber bem esses indivíduos de volta em seu momento de repatriação. É necessário realizar atividades que visem reintegrar-lhes da melhor maneira possível de forma a não desperdiçar o investimento que foi realizado nesses profissionais, perdendo-os dentro de poucos anos de retorno. Entende-se, entretanto, que é muito complicado trabalhar com os fatores que se alteraram durante a expatriação e controlá-los, o melhor a fazer então é, no mínimo, se traçar um plano de carreira com o candidato a expatriado para que ele tenha plena consciência da realidade que pode enfrentar quando retornar, enfatizando uma possível perda salarial e de posição, evitando-se futuros transtornos e frustrações (TANURE; DUARTE, 2006).

A expatiação é um processo complexo, no qual não se pode se perder de vista a peça principal da engrenagem, o próprio expatriado, de maneira a garantir o sucesso para ambas as partes. Discute-se, portanto, na próxima seção, os principais aspectos relacionados à Teoria Institucional, principalmente, acerca de como os fatores institucionais formais e informais definem as condições de vida em cada nação.

3 TEORIA INSTITUCIONAL

Esta seção contém o segundo capítulo, dando prosseguimento ao referencial teórico do trabalho ao abordar temas relevantes à Teoria Institucional.

3.1 Surgimento da Teoria Institucional

Principalmente até a década de 40, anteriormente aos estudos de Selznick (1971), publicados a partir de 1948, 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), 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 90, 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).

3.2 Conceitos pertinentes à Teoria Institucional

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 fato de as instituições terem sido associadas a expressão “as regras do jogo” deixa claro que elas definem os termos a partir dos quais a interação humana ocorrerá. Como ocorre com regras de competições esportivas, as quais os participantes devem seguir rigidamente para obterem permissão de participação, a sociedade precisa atender a determinados requisitos impostos pelas instituições. Outra analogia feita com as regras de uma competição esportiva é

quando há a necessidade de aplicar sanções, isto é, quando um competidor esportivo desobedece alguma regra, ele sofre uma penalidade, assim como ocorre com os membros de uma sociedade quando desobedecem às regras impostas pelas instituições (NORTH, 1990).

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. Vale ressaltar que, embora as instituições ofereçam estruturas estáveis à interação humana, essas estão em constante mudança. Observam-se mudanças em todos os âmbitos, desde leis a códigos de conduta, todavia se sabe que essas mudanças não ocorrem na mesma velocidade. Enquanto mecanismos formais, como leis, possam mudar da noite para o dia a partir de decisões políticas, mecanismos informais, como costumes e tradições, são bem mais resistentes à alterações.

3.2.1 Diferenças entre os conceitos de Organização e Instituição

Selznick (1971) se preocupou em diferenciar os conceitos de organização e instituição. Para o autor, as organizações são instrumentos essencialmente técnicos, cuja razão de existência era pautada por uma finalidade específica, alcançada por meio do cumprimento de tarefas. A organização possuiria um caráter essencialmente racional. Já as instituições seriam organismos mais complexos, que atribuiriam valor as dimensões técnicas ao proporcionarem a interação dessas com a dimensão natural composta por grupos e meios, infiltrando-se nas comunidades. Assim, a institucionalização seria o processo resultante da interação da organização com o ambiente social em que está inserida e seus respectivos membros e componentes formais e informais.

North (1990) também se preocupou em diferenciar os conceitos de organização e instituições. Embora as organizações também se preocupem em possibilitar a interação humana, faz isso em seu favor. Em outras palavras, é como se as organizações fossem as competidoras do jogo em que as instituições elaboram as regras. Assim, as organizações; que podem ser políticas (partidos, políticos, prefeituras), econômicas (firmas, cooperativas), sociais (igrejas, clubes) e educacionais (escolas, universidades); moldam suas estratégias e habilidades enquanto que as instituições moldam a própria elaboração e evolução das regras. Em suma, as

organizações consistem em grupos de indivíduos reunidos em razão de um propósito comum, influenciadas pelas restrições impostas pelas instituições.

Um dos grandes marcos literários da Teoria Institucional é o trabalho de Meyer e Rowan (1977), em que os autores 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. A incorporação dessas regras é imprescindível para que as organizações ganhem legitimidade e sobrevivam nesse campo institucional.

A legitimidade institucional das organizações é, de maneira simplista, o reconhecimento social das suas atuações. Assim, por meio de um conjunto de regras e condutas implícitas, as organizações moldam suas maneiras de agir com o intuito de adquirir conformidade social e, conseqüentemente, legitimidade. Vale ressaltar que a legitimação, além de ser essencial a sobrevivência das organizações, também auxilia na redução da incerteza. Sendo assim, aquelas organizações que decidem pela não adequação às regras e condutas impostas, seguindo critérios próprios, correm alto risco (POLO; VÁSQUEZ, 2008).

Meyer e Rowan (1977, p. 340, tradução nossa) definem organizações formais como “sistemas de atividades coordenadas e controladas que surgem quando o trabalho é incorporado em complexas redes de relações técnicas e conta com intercâmbios com o ambiente exterior a organização”. Os autores acrescentam que organizações que, no seu surgimento, passam a incorporar práticas e procedimentos institucionalizados tendem a adquirir mais legitimidade.

3.2.2 A relação entre Legitimidade e Isomorfia

O caminho para se atingir a legitimidade passa impreterivelmente pela isomorfia. As organizações precisam se tornar isomórficas para garantir o sucesso e a sobrevivência, adotando, portanto, estruturas formais que são legítimas ao máximo, conquistando a credibilidade da sociedade (MEYER; ROWAN, 1977). Assim, o isomorfismo justifica a necessidade de se alterar características organizacionais de forma a se tornarem mais semelhantes e compatíveis com as características ambientais (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

DiMaggio e Powell (2005) identificaram três mecanismos pelos quais se dá a mudança isomórfica institucional, que são: o isomorfismo coercitivo, o isomorfismo mimético e o isomorfismo normativo.

O isomorfismo coercitivo, caracterizado pelas forças coercitivas, entre elas, as regulamentações, resulta das pressões formais e informais, exercidas tanto por uma organização sobre outras, das quais elas dependem, como também por um conjunto de expectativas de cunho cultural-social no ambiente em que essas organizações atuam. Essas pressões variam desde pressões caracterizadas como coerção, a persuasão, até a trama conjunta para prejudicar organizações terceiras. Nesse sentido, alguns exemplos de mudança organizacional, por meio do mecanismo de isomorfismo coercitivo, seriam a adoção por parte de membros da cadeia produtiva de novas tecnologias com o intuito de controlar a poluição, exigidas por regulações ambientais advindas de origens governamentais ou também a contratação de colaboradores com base em critérios de ação afirmativa tanto para respeitar a legislação, como para evitar suspeitas de preconceitos (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Ainda segundo os autores, o isomorfismo mimético se refere, de maneira genérica, à tendência dos gestores em adotarem procedimentos implantados com êxito por outras organizações. Em outras palavras, trata-se da imitação de outras organizações, as quais são vistas como modelos, imitação na qual, muitas vezes, é ocasionada pela incerteza que assola organizações mais inexperientes e mais confusas em relação às suas metas e estruturas. O caráter pouco dispendioso, em termos tanto financeiros como de esforços, do mecanismo mimético é inegável. A conveniência em adotar práticas de uma organização modelo em situações com causas ambíguas e soluções poucos nítidas, contando ainda com a economia de recursos, é um cenário altamente favorável, contribuindo para o sucesso do isomorfismo mimético. Vale ressaltar que a busca pela legitimidade é uma grande propulsora desse tipo de mecanismo, uma vez que as organizações tendem a adotar modelos de outras organizações que são reconhecidas pela sociedade como sendo bem-sucedidas.

Por último, DiMaggio e Powell (2005) explicam o isomorfismo normativo, o qual conduz a uma semelhança de interpretação e atuação diante de problemas e exigências organizacionais, estando mais relacionado à profissionalização. Assim, como acontece com as organizações, pressões coercitivas e miméticas também exercem influência sobre as categorias profissionais. Essas categorias profissionais, por sua vez, tendem a apresentar aspectos bem característicos, fazendo com que difiram entre si dentro de uma mesma organização enquanto que se assemelham aos seus respectivos colegas de profissão em outras organizações. Uma das explicações para isso é o fato de as organizações geralmente optarem por profissionais que possuem uma formação semelhante e grupos comuns de atributos, o que faz com que as visões desses indivíduos, tanto acerca de situações problemáticas, estruturas e políticas, se assimilem

a ponto de esses profissionais entenderem essas questões a partir de perspectivas normativamente sancionadas e procurarem solucioná-las com uma tomada de decisão similar.

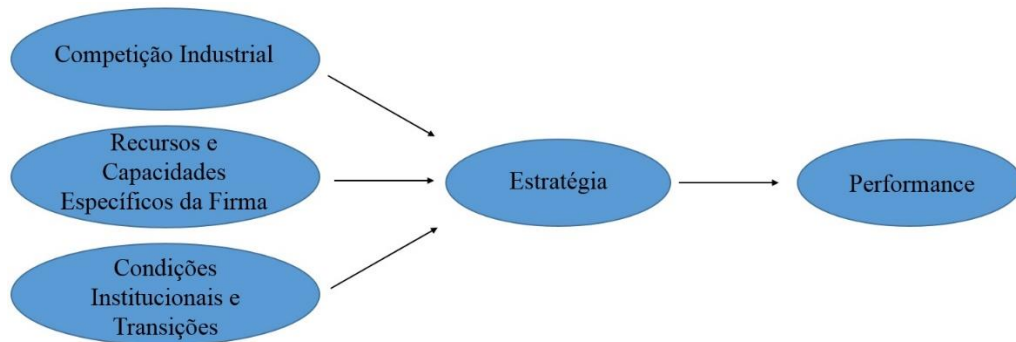
Deve se estar sempre atento às diferenças entre diferentes companhias, embora um fluxo de forças institucionais externas, decorrentes do isomorfismo, tendam a coagir involuntariamente as empresas ao adotarem ou desenvolverem estratégias semelhantes. Assim, apesar de a tendência caminhar para a generalização, é importante observar a relação entre segmentação e teoria institucional. Algumas das diferenças apontadas pela teoria da segmentação que podem impactar a estratégia escolhida por diferentes empresas são: tamanho e porte da empresa, recursos disponíveis, conhecimentos adquiridos, competências e cultura corporativa (BRYSON; LOMBARDI, 2009).

3.3 A importância da Visão Institucional

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. Conseqüentemente, 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. Esse tipo de tratamento dado no passado a fatores institucionais vem se mostrando cada vez mais insuficiente para a sobrevivência e desenvolvimento organizacional (PENG *et al.*, 2009).

Assim, Peng *et al.* (2009) sugerem que esse recorrente erro das empresas de não se atentarem suficientemente a importância do ambiente em que se inserem para os negócios que realizam seja solucionada por meio de um tripé. Esse tripé 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. Assim, essa perspectiva tripla proporcionaria a elaboração de uma estratégia bem mais completa e abrangente com probabilidades de sucesso mais altas. A abordagem institucional é apresentada esquematicamente, então, como a terceira “perna” de sustentação do tripé estratégico, conforme ilustra a figura 2.

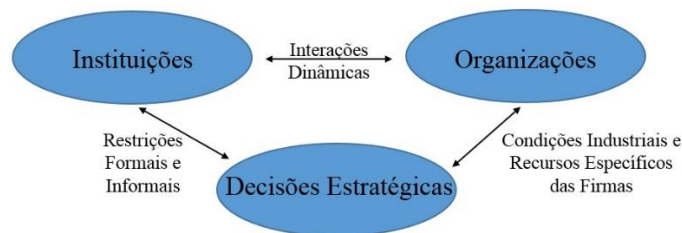
Figura 2 – A Visão Institucional: A terceira perna do Tripé Estratégico



Fonte: Adaptado de Peng (2013, tradução nossa).

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. A partir dessa interação, são tomadas decisões estratégicas, as quais consideram, além das condições industriais e das capacidades específicas de recursos das empresas, as restrições formais e informais pertinentes ao contexto institucional em que essas empresas estão inseridas (PENG, 2002). A figura 3 ilustra esse conjunto de inter-relações entre instituições, organizações e decisões estratégicas.

Figura 3 – Instituições, Organizações e Decisões Estratégicas



Fonte: Adaptado de Peng (2002, tradução nossa).

As instituições, ao estabelecerem as normas vigentes de comportamento e ao definirem os limites da legitimidade, auxiliam diversos atores, reduzindo a incerteza. Esses atores que, em geral, consistem nas empresas e seus gestores, por sua vez, agem na busca de seus interesses, de maneira racional, e tomam decisões estratégicas, considerando as restrições formais e informais do ambiente institucional em que estão inseridos. Vale ressaltar que em ambientes institucionais em que os fatores formais não são tão eficientes e eficazes, por não serem tão claros ou mesmo por serem passíveis de sucessivas falhas, os fatores informais tomam a dianteira na condução institucional no que se refere a redução de incerteza, na orientação e na legitimação (PENG *et al.*, 2009).

Em relação a empresas com atuação internacional, o reconhecimento da necessidade da visão institucional na tomada de decisões estratégicas é fundamental, visto que as diferenças institucionais entre diferentes nações podem ser significativas até em países fronteiriços. Além disso, estratégias adotadas em mercados de nações desenvolvidas tendem a ser bastante distintas daquelas adotadas em nações em desenvolvimento, visto que a estrutura institucional desses país, com destaque para os recursos disponíveis, o acesso à educação e a mão de obra qualificada, por exemplo, podem ser bem diferentes entre esses países (ALMEIDA, 2010).

3.4 A classificação das Instituições

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 simplesmente 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 como 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 80, a pressão social para que as organizações pautassem suas ações por uma consciência ecológica e social mais ativa. Assim, as empresas, em resposta a essa pressão, passaram cada vez mais a incorporar práticas sustentáveis e de Responsabilidade Social a seus negócios (BRYSON; 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; CHU, 2008).

Scott (1995, *apud* PENG *et al.*, 2009) 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. O quadro 4 relaciona as classificações sugeridas pelos autores aos exemplos observados na realidade.

Quadro 4 – Dimensões das Instituições

Grau de Formalidade	Exemplos	Pilares
Instituições Formais	Leis	Regulativo
	Regulações	
	Regras	
Instituições Informais	Normas	Normativo
	Culturas	Cognitivo
	Ética	

Fonte: Adaptado de Peng *et al.* (2009, tradução nossa).

Assim, segundo Scott (1995 *apud* JOÃO; MACHADO, 2011), os três pilares da Teoria Institucional (regulativo, normativo e cognitivo) auxiliam na legitimação da organização perante o ambiente em que essa se insere. O pilar regulativo está associado a aspectos mais formais e se concentra em regulamentar o comportamento por meio de regras e leis, com a utilização de instrumentos de controle rígido, como sanções e punições, e instrumentos de manipulação, como recompensas. Voltado para uma perspectiva mais concentrada na prescrição, obrigações e avaliação da vida social, está o pilar normativo, que designa um conjunto de valores, normas, metas e objetivos, que devem ser praticados ou atingidos na esfera social de convivência. O pilar cognitivo se refere a internalização de determinados significados pelos atores, que em interação uns com os outros acabam compartilhando noções acerca da realidade que os cerca (SCOTT, 2001 *apud* CARVALHO, 2016). O quadro 5 diferencia alguns dos principais aspectos de cada pilar.

Quadro 5 – Três Pilares das Instituições

	Pilares		
	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Base de conformidade	Obediência	Obrigaçã social	Aceito como verdade
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumentalidade	Conformidade	Ortodoxia
Indicadores	Regras, leis e sanções	Certificação Credibilidade	Predomínio Difusão
Base de legitimidade	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado Compreensível Reconhecível

Fonte: Scott (2001, p. 52 *apud* CARVALHO *et al.*, 2016, p. 18).

A obra de Peng 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.

3.4.1 Instituições Formais sob a Ótica de Mike Peng

O pilar regulativo sustenta as instituições formais à medida que permite a utilização do poder coercivo em prol dos governos. As instituições formais, que incluem leis, regulações e regras, utilizam desse poder para garantir, por exemplo, que os indivíduos cumpram com a obrigação de pagar taxas. As principais instituições formais que merecem destaque são: sistemas políticos, sistemas legais e sistemas econômicos (PENG, 2013).

- *Sistemas Políticos*

Segundo Peng (2013), os sistemas políticos, como o próprio termo indica, referem-se a maneira como é exercida a governança de um país. Em princípio, existem dois sistemas políticos primários: a democracia e o totalitarismo. A democracia consiste no sistema político centrado no princípio da liberdade, em que os cidadãos votam para eleger os representantes políticos que governarão em nome deles. Assim, o entendimento do direito à liberdade individual e de organização em uma democracia é essencial para se conduzir um negócio nesse tipo de sistema político. Na direção totalmente oposta, tem-se o totalitarismo, fundado na restrição à liberdade. Esse sistema político é caracterizado na centralização do poder e do domínio sob a nação nas mãos de uma figura ou de um agrupamento político.

Quando se trata de sistemas políticos, um elemento muito importante a ser analisado quando se planeja instalar uma empresa em um país é o risco político associado a esse país. Risco político consiste no grau de insegurança causado por possíveis mudanças políticas no país que possam afetar negativamente a economia como um todo, prejudicando empresas nacionais e internacionais que atuem nesse território. Em geral, os países totalitários apresentam riscos políticos altos, o que faz com que esse tipo de sistema político seja bastante desfavorável aos negócios, principalmente, quando em comparação com a democracia. Além de usualmente apresentarem tendências *anti-business*, países totalitaristas, em geral, não oferecem um contexto social adequado ao desenvolvimento de negócios, uma vez que comumente experienciam guerras, protestos e situações caóticas e bastante danosas. Além disso, observam-

se tendências nacionalistas em países totalitários, o que pode acarretar a apropriação, por parte do governo, de bens pertencentes a empresas estrangeiras (PENG, 2013).

Ainda segundo o autor, embora a democracia não seja isenta a riscos políticos, principalmente aqueles decorrentes de levantes sociais, como protestos, barricadas e greves, sem dúvidas, consiste em um sistema muito mais estável e seguro ao desenvolvimento econômico. Afinal, não é à toa que o grande período de avanço econômico no processo de globalização ocorreu no final do século XX, quando regimes totalitários passaram cada vez mais a perder força e a democracia foi cada vez mais se firmando pelo mundo.

- *Sistemas Legais*

Os sistemas legais consistem no regulamento formal de um país, o qual combate a redução dos riscos associados às transações por meio da minimização da incerteza e do combate ao oportunismo nas relações que regem a economia de determinada nação. Assim, esses sistemas são componentes importantíssimos da estrutura institucional de uma nação, afetando diretamente a ação de empresas mundialmente. Os três sistemas legais mais tradicionais são: *civil law*, *common law* e *theocratic law*. O *civil law*, aplicado em mais de 80 países, utiliza de um arcabouço jurídico consolidado, como estatutos e códigos, para a prática de julgamentos legais. Já o *common law* se baseia nos costumes, sendo moldado por tradições e decisões judiciais precedentemente tomadas, é comum em países de língua inglesa. Por último, o *theocratic law* é o sistema legal que segue preceitos religiosos, como é o caso de Irã e Arábia Saudita que incorporam formalmente as leis islâmicas ao governo desses países (PENG, 2013).

Ainda segundo o autor, a diferença entre os contratos praticados nos sistemas de *civil law* e *common law* consiste em uma peculiaridade ligada aos negócios que ilustra muito bem as diferenças entre esses dois sistemas. Como o *civil law* é menos flexível e menos passível de interpretação, já que os juízes precisam se ater às leis na tomada de decisões, os contratos praticados em países sob esse regime tendem a ser bastante curtos e contendo menos especificações, pois grande parte das cláusulas já estão cobertas no arcabouço jurídico do país. Enquanto que onde se aplica o *common law*, os juízes possuem grande abertura para interpretação em novos sentidos e uma flexibilidade maior, o que acaba acarretando mais confronto em casos de discordância. Assim, os contratos sob *common law* tendem a ser muito extensos e bastante especificados a fim de evitar futuros transtornos.

Outro importante componente dos sistemas legais, segundo Peng (2013), são os direitos de propriedade, os quais consistem no direito, legalmente assegurado, sobre o uso de

determinada propriedade e sobre os resultados e benefícios associados a esse direito. É dever de instituições formais assegurarem, por meio do sistema legal, a proteção do direito de propriedade. A influência disso na economia pode ser determinante, principalmente, no que concerne ao crescimento econômico proporcionado por investimentos. Isso é uma das causas que explica o abismo que há entre empreender em países desenvolvidos e em desenvolvimento.

No geral, em países desenvolvidos, todos os bens, sejam tangíveis ou intangíveis, pertencem legalmente a alguém. Essa estabilidade e confiabilidade proporcionadas por uma legislação de direito de propriedade bem elaborada e aplicada, acaba dando aos cidadãos, que desejam empreender, maior crédito para investimentos, em contrapartida, estimulando a economia. Por exemplo, nos Estados Unidos, o fundo mais utilizado de crédito para *start-ups* é a própria hipoteca da casa do empreendedor. Já em países em que o sistema legal não é tão evoluído, muitas vezes, os bancos não liberam créditos para empreendedores por eles não conseguirem provar que possuem bens em seu nome, falha exatamente advinda de direito de propriedade ineficaz. Isso limita as oportunidades de investir e de empreender nesses países (PENG, 2013).

Ainda de acordo com o autor, além da proteção a direitos tangíveis, outro grande desafio enfrentado pelas empresas, atualmente, é a proteção de direitos intangíveis, isto é, da denominada propriedade intelectual (PI). Essa PI está associada com a atividade intelectual que dá origem a livros, vídeos, músicas, invenções, marcas, *designs* e nomes específicos, os quais são protegidos por artifícios legais como patentes, *copyrights* e *trademarks*. Os sistemas legais devem formalmente regularizar a PI como forma de motivar a produção intelectual inovadora e punir os violadores. A produção desses violadores é comumente conhecida como pirataria, que é o uso inadequado de PI sem o consentimento, autorização e conhecimento dos verdadeiros proprietários.

- *Sistemas Econômicos*

Os sistemas econômicos, por sua vez, consistem na forma como os governos manejam os aspectos relativos à produção, distribuição e consumo da nação. Os três tipos de sistemas econômicos apontados por Peng (2013) são: a economia de mercado e a economia de comando (ou economia centralizada) como as duas pontas do espectro econômico, e, em posição intermediária, a economia mista.

Segundo o autor, uma economia de mercado pura seria caracterizada pela não-intervenção governamental, assim o mercado se autorregularia por meio de uma mão invisível.

Dessa forma, os meios de produção seriam de propriedade privada e o dever do governo seria apenas fornecer estrutura para a atuação do setor privado, por exemplo, com a construção de estradas e proporcionando segurança. Em contraposição total, está a economia de comando pura, em que os meios de produção são estatizados, isto é, pertencentes ao governo, o qual define todo o fornecimento, demanda e preço do mercado.

A economia mista é, na verdade, o modelo que mais se aproxima da realidade, afinal, não há país que adote nenhum dos dois modelos descritos anteriormente de maneira pura. Assim, a economia mista, como o próprio termo sugere, acumula práticas tanto da economia de mercado, como da economia de comando, consistindo no sistema econômico mais utilizado por países na atualidade. Quando se diz, portanto, que um país possui economia de mercado, na realidade, o que se pretender dizer é que esse país possui um modo de organizar sua economia que privilegia elementos do sistema econômico de mercado, no entanto esse país também não deixará de contar com elementos da economia de comando (PENG, 2013).

3.4.2 Instituições Informais sob a Ótica de Mike Peng

As instituições informais, compostas por normas, culturas e ética, são suportadas pelos outros dois pilares, o normativo e o cognitivo. O pilar normativo, referente às normas, como o termo deixa bem claro, se refere 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 a internalização, muitas vezes até não percebida, de valores e crenças por indivíduos de forma a moldar seus comportamentos (PENG, 2013).

É importante ressaltar o quanto as instituições informais, como culturas, éticas e normas, influem em um possível sucesso ou fracasso das empresas em todo o mundo, uma vez que, conforme já dito, em um contexto no qual as instituições formais não são tão nitidamente reconhecidas ou falham, as instituições informais acabam desempenhando um papel de maior relevância na redução da incerteza. Além disso, sabe-se que as instituições informais, por vezes, auxiliam nos relacionamentos interpessoais entre pessoas de origens diferentes, facilitando-lhes.

As instituições formais respondem por uma parte importante das “regras do jogo”, já que as políticas, leis e economia que as compõem são apenas alguns dispositivos que governam o comportamento individual e empresarial. Em um patamar muito mais aprofundado e complexo, estão as instituições informais, as quais são resultantes de fluxos de informações

transmitidos socialmente, sendo parte da herança de uma sociedade fundada em suas culturas, ética e normas. Aqueles que pertencem a determinada sociedade compreendem suas culturas, ética e normas como algo natural, racional e moralmente aceito (PENG, 2013).

Outra diferença entre instituições formais e informais, de acordo com o autor, é que as instituições formais são bem mais claras e diretas, apoiadas pelo pilar regulativo, essas definem o que se deve fazer e o que é proibido. Enquanto que as instituições informais não possuem linhas tão bem traçadas e delimitadas, sendo mais tendentes à evasão e à dificuldade de definição. Assim, conforme já exposto, os três aspectos de maior destaque das instituições informais são: as culturas, a ética e as normas.

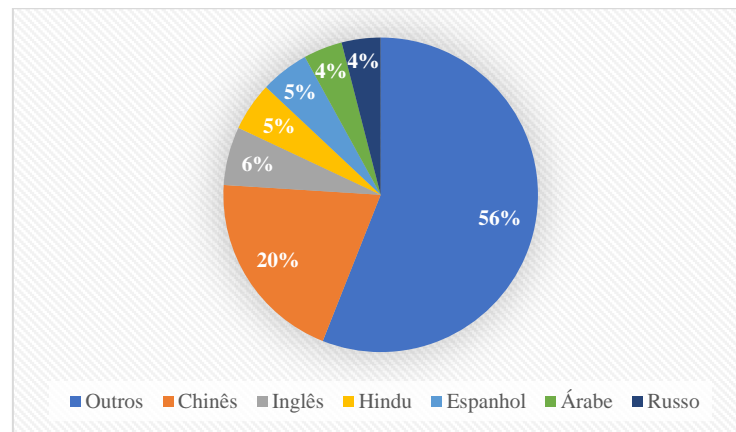
- *Cultura*

Segundo Hofstede (1997, p.5), a cultura “é o programa coletivo da mente que diferencia os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros”. O autor utiliza o termo coletivo para enfatizar que “é, pelo menos, parcialmente compartilhado com pessoas que vivem ou viveram no mesmo ambiente social”.

Inicialmente, Hofstede (1977) definiu quatro dimensões culturais, que eram: distância de poder, aversão à incerteza, individualismo versus coletivismo e masculinidade versus femilidade. Em 2001, Hofstede publicou, juntamente com seu filho Gert Jan Hofstede e Michael Minkov, uma terceira edição do seu livro *Cultures and Organizations: Software of the Minds*, primeiramente publicado em 1991. A terceira edição da obra acrescentava duas dimensões novas, orientação de longo prazo versus orientação de curto prazo e complacência versus repressão (HOFSTEDDE, 2011). Nesse sentido, a definição de cultura adotada por Hofstede (1997) se refere às culturas nacionais, as quais são constituídas por quatro principais componentes: o idioma, a religião, a estrutura social e a educação.

Segundo Peng (2013), há aproximadamente seis mil idiomas no mundo, um universo no qual a língua chinesa possui tranquilamente o primeiro lugar entre idiomas com maior número de falantes nativos, seguida com larga distância pelo inglês, conforme ilustra o gráfico 1.

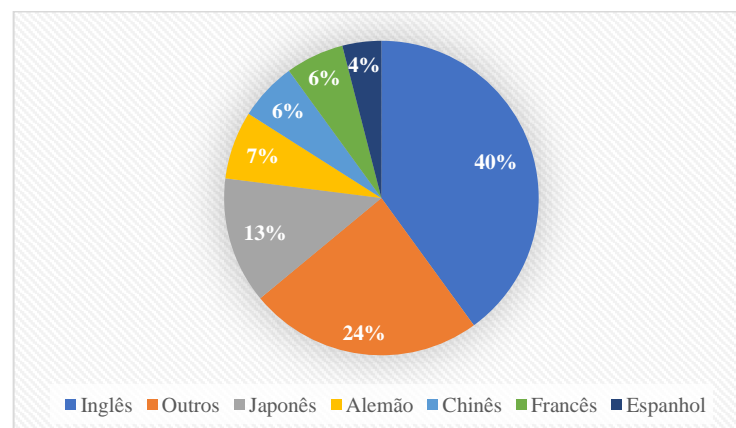
Gráfico 1 – Percentual de Falantes Nativos dos Seis Principais Idiomas em relação à População Mundial



Fonte: Adaptado de Peng (2013, tradução nossa).

A língua inglesa, no entanto, possui uma grande particularidade, embora não seja a mais falada por nativos, é a língua mundial da globalização, conhecida como *língua franca*. Isso se explica, primeiramente, pelo fato de os países de língua inglesa representarem grande parcela dos *outputs* mundialmente compartilhados, tanto economicamente, com transações e investimentos, como também sob a forma de produtos e serviços. O gráfico 2 ilustra esse contexto econômico. Além disso, com a enorme diversidade de idiomas existentes, países que possuem uma língua estrangeira em comum, o inglês, por exemplo, possuem uma facilidade bem maior de realizar transações econômicas um com um outro. Vale ressaltar que falantes nativos de outras línguas que desenvolvem a habilidade de falar inglês fluentemente tendem a obter posições hierarquicamente mais altas e com maior compensação (PENG, 2013).

Gráfico 2 – Percentual de Falantes Nativos dos Seis Principais Idiomas em relação à Contribuição ao *Output* Mundial



Fonte: Adaptado de Peng (2013, tradução nossa).

A religião é outro importante componente das culturas nacionais, uma vez que cerca de 85% da população mundial diz seguir alguma, com destaque para as quatro maiores: o Cristianismo, o Islamismo, o Hinduísmo e o Budismo. Segundo Peng (2013), um desconhecimento por parte dos gestores de empresas da influência da religião em determinados países pode representar um fracasso econômico. Por exemplo, o desconhecimento acerca de países de maioria cristã, como os Estados Unidos, em que as maiores vendas são realizadas durante o período natalino pode acarretar perdas de produção ocasionadas por erros logísticos. Assim como, o uso de materiais feitos de couro de porco em negócios com empresários islâmicos, sem saber que o Islamismo evita materiais feitos desse animal, pode acarretar a perda de negócios.

Outro forte componente da cultura, a estrutura social, por sua vez, pode ser entendida se a sociedade usa de maior flexibilidade ou maior rigidez na organização de seus membros, com destaque para os dois extremos: a estratificação social e a mobilidade social. O primeiro, de caráter essencialmente hierárquico, aloca os indivíduos em categorias sociais, também conhecidas como *strata*, que podem ser classes, castas ou outros tipos de divisões sociais. Já a mobilidade social, como a própria expressão sugere, indica o grau de flexibilidade e facilidade com que um indivíduo pertencente a classe social mais baixa pode atingir o mais alto nível da pirâmide social. Quando se fala de estrutura social, a Índia geralmente é lembrada em razão de seu sistema de castas altamente rígido, em que a possibilidade de mobilidade social para cima por parte de membros das castas mais inferiores é mínima (PENG, 2013).

Em relação à estrutura social, as empresas de atuação internacional precisam ter sensibilidade para identificar essas peculiaridades presentes, principalmente, em países altamente estratificados socialmente. Por exemplo, um indivíduo com as maiores qualificações pode acabar não sendo a melhor escolha para determinada vaga, uma vez que a contratação de gestores de níveis socialmente inferiores para supervisionarem subordinados de níveis socialmente mais elevados pode causar grandes transtornos no ambiente de trabalho.

Fortemente relacionada à estratificação social, a educação é um componente crucial de qualquer cultura à medida que, desde cedo, as escolas inspiram nas crianças os valores e as normas da sociedade como forma de fortificar a identidade cultural. A educação é usada como um mecanismo de manutenção da estratificação social em sociedades com baixa mobilidade social, assim o acesso à educação de qualidade, assim como a determinadas escolas e universidades fica condicionada à classe social, dificultando a entrada de membros pertencentes a níveis hierarquicamente inferiores. De forma contrária, em sociedades estruturalmente mais flexíveis, a educação e, principalmente, o acesso ao nível superior são dois dos principais

motores propulsores da mobilidade social e da consequente quebra de barreiras sociais (PENG, 2013).

- *Ética*

Analisado o aspecto cultural que rege as instituições informais, é importante se considerar também o aspecto ético. Segundo Peng (2013, p. 78), “a ética se refere aos princípios, padrões e normas de conduta que governam o comportamento individual e empresarial”. A ética em uma sociedade é bastante complexa, pois sua abrangência vai além das instituições informais, podendo ser observada implicitamente em instituições formais sob a forma de leis e regulações. Essa sobreposição acaba, muitas vezes, criando impasses entre o que é ético e legal e antiético e ilegal.

No âmbito empresarial, cada vez mais organizações se apoiam no estabelecimento de códigos de conduta para nortear suas decisões em preceitos éticos. Existe, no entanto, uma corrente que afirma que as motivações de tais práticas não seriam nobres, e sim dotadas de interesses de responder as pressões sociais e construir uma boa imagem junto à população, o que facilitaria a legitimação das empresas anteriormente discutida. Essa visão negativa frisa que, muitas vezes, a empresa sequer faz o certo e eticamente aceitável, todavia faz a população pensar que fez. Na direção oposta, existe uma corrente mais positiva que defende que as empresas podem sim fazer o certo apenas por motivação própria, sem a necessidade de responder a pressões sociais, ou como forma de auxiliar no sucesso de sua atividade e, conseqüentemente, se tornar mais lucrativa (PENG, 2013).

Para empresas em empreitadas internacionais, ainda segundo o autor, a questão ética se torna mais dificultada à medida que o que é ético em um país, pode não ser em outro, confundindo os gestores em relação ao que devem seguir. Nenhum dos extremos é positivo nem seguir cegamente os valores éticos do país estrangeiro, principalmente quando impõem práticas moralmente condenáveis, como a discriminação da mulher em países islâmicos, nem impor os preceitos éticos da nação a que pertence a matriz em um contexto completamente distinto da subsidiária estrangeira. Assim, a melhor opção seria uma espécie de “meio-termo” entre as duas abordagens.

Essa abordagem seria pautada por três princípios. Primeiramente, o respeito à dignidade humana e aos direitos básicos como o limiar ético mínimo a atuação internacional de qualquer empresa. Depois, sensibilidade cultural o bastante para garantir o respeito básico as tradições locais. Por exemplo, na Índia o nepotismo é uma prática não somente comum, como

aceitável e incentivada, todavia uma empresa indiana em atividade nos Estados Unidos, onde essa prática é condenada, não deve se fazer uso do artifício. Por último, para se garantir o respeito as tradições locais, deve-se ter o entendimento acerca das instituições locais para se identificar não somente o que é eticamente aceito, mas também os níveis de aceitação e peculiaridade (PENG, 2013).

- *Normas*

Por último, as normas exercem papel de destaque nas instituições informais por constituírem as práticas mais recorrentes entre os atores mais relevantes do jogo, o que influencia o comportamento de indivíduos e firmas. As normas também influenciam a maneira pela qual as empresas reagem aos desafios éticos (PENG, 2013).

Os fatores institucionais formais e informais possuem, portanto, grande poder de influenciar a dinâmica de um país, afetando as condições de vida de todos, inclusive expatriados. Por esse motivo, analisa-se mais adiante as percepções dos expatriados, porém antes se explica toda a metodologia adotada no próximo capítulo.

4 METODOLOGIA

Nesta seção, é descrita toda a metodologia que norteou o desenvolvimento da pesquisa, com destaque para sua classificação, a apresentação da instituição que disponibilizou os dados para realização do estudo e o método utilizado para coleta e tabulação de dados.

4.1 Classificação da Pesquisa

Essa pesquisa consiste em uma sequência lógica e estruturada de etapas com a finalidade de responder a problematização inicialmente levantada. Utiliza de conhecimentos já previamente dispostos e de procedimentos conhecidos para percorrer todo o caminho da questão inicial até os resultados. Busca resolver problemas ainda sem solução ou com solução dispersa e confusa que necessita de ordenamento (GIL, 2009).

No que se refere ao procedimento técnico utilizado com o objetivo de confrontar a visão teórica com os dados da realidade, classifica-se a pesquisa como bibliográfica e documental. As pesquisas bibliográficas e documentais são decorrentes de processos indiretos para obtenção do material de estudo, isto é, ambas utilizam fontes de dados já coletados por terceiros (MARCONI, LAKATOS, 2014).

Bibliográfica, primeiramente, porque o embasamento do referencial teórico do trabalho foi obtido a partir de obras previamente publicadas por diversos autores acerca do tema, com destaque para livros e artigos, principalmente publicados em revistas da área de administração. A maior vantagem decorrente da utilização dessa técnica de pesquisa é a possibilidade de desfrutar de uma abrangência de materiais bem mais ampla do que se optasse, por exemplo, por se pesquisar diretamente cada assunto que se discute (GIL, 2009). No caso específico desse trabalho, a pesquisa bibliográfica tornou possível a abordagem não somente de várias temáticas, como de temáticas pouco estudadas no Brasil, contando com um percentual considerável de colaboração de fontes estrangeiras.

Bastante similar à pesquisa bibliográfica, a pesquisa desenvolvida nesse trabalho também é classificada como documental. A pesquisa documental, como o termo sugere, baseia-se na utilização de documentos para discussão acerca de determinados assuntos. Em outras palavras, é feita leitura, análise e interpretação de materiais, em geral, estruturados, mas não de uma maneira tão rígida e direta como as fontes bibliográficas. A pesquisa documental possui uma grande vantagem decorrente dos documentos se apresentarem uma fonte rica e estável de dados ao longo dos anos, além disso proporcionam uma visão mais direta e menos parcial dos

assuntos, em contraposição com a parcialidade das pesquisas bibliográficas (BERTUCCI, 2012; GIL, 2009).

Vale ressaltar que a distinção entre pesquisa bibliográfica e documental é muito tênue e pouca clara, uma vez que os conceitos se confundem. Nesse estudo, adota-se, no entanto, a conceituação de Gil (2009) que, embora afirme que os conceitos se relacionam e que a pesquisa bibliográfica pode até, dependendo do ponto de vista, ser considerada como um tipo de pesquisa documental, prefere dividir os dois tipos de pesquisa em classificações distintas.

Os dois documentos utilizados para desenvolvimento dessa pesquisa foram, primeiramente, o relatório *prospectus Global Expatriates: Size, Segmentation and Forecast for the Worldwide Market*, elaborado e publicado, em 2014, 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*, contendo todos os dados secundários utilizados no desenvolvimento da pesquisa quantitativa desse estudo. Esse relatório apresenta dados numéricos, análises e conclusões acerca da relação entre determinados fatores institucionais, relativos à economia e experiência individual e familiar, de um grupo de 46 países em 2017, entre os mais favoráveis aos expatriados.

A pesquisa realizada nesse estudo ainda pode ser classificada como descritiva, que, ainda segundo Gil (2009), é aquela que expõe e explica características de uma população ou fenômeno específicos, assim como estabelece relações entre determinadas variáveis e comportamentos ou preferências específicas. No caso desse estudo, investiga-se e descreve-se a relação entre fatores institucionais particulares e uma maior favorabilidade de determinados países aos expatriados.

Quanto à abordagem, a 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 a abordagem qualitativa, recorrendo a procedimentos matemáticos, para apontar relações entre variáveis e explicar fenômenos e suas causas. Procura, portanto, entender a realidade por meio da análise de dados brutos, com coletas padronizadas e neutras tanto em relação a procedimentos como a instrumentos, além da utilização de amostras representativas da população de forma a se obter resultados que se aproximem ao máximo a realidade da população como um todo (FONSECA, 2002).

Entende-se essa presente pesquisa como quantitativa exatamente por se tratar de uma pesquisa desenvolvida a partir de dados numéricos obtidos de documentos do HSBC, como

já mencionado. Esses dados passaram por tratamentos com o emprego de técnicas estatísticas para se obter resultados que relacionem fatores institucionais as condições favoráveis a expatriação em determinados países.

4.2 Apresentação do HSBC

Com cerca de 38 milhões de clientes, o HSBC é uma das maiores instituições de serviços bancários e financeiros em todo o mundo. Contando com aproximadamente 3900 escritórios distribuídos por Europa, Ásia, Oriente Médio, África e América Latina, o HSBC divide suas atividades globais em quatro principais negócios: Banco de Varejo e Gestão de Patrimônio, Banco Comercial, Bancos e Mercados Globais e Banco Privado Global. Assim, as principais diretrizes dessa organização são conectar clientes a oportunidades, permitir que negócios obtenham sucesso e que economias prosperem e ajudar pessoas a atingirem suas expectativas e realizarem suas ambições (HSBC, 2017).

O HSBC foi fundado, com o objetivo inicial de financiar as crescentes trocas comerciais entre Europa, Índia e China, em março de 1865 em Hong Kong e um mês depois em Shanghai por Thomas Sutherland. Sutherland era um escocês que na época trabalhava na Ásia para uma empresa de navegação inglesa e identificou a demanda local por instituições bancárias em Hong Kong e na costa da China. Pioneiro em práticas modernas bancárias, o HSBC, ainda no século XVIII, iniciou a expansão de seus serviços a um maior número de clientes, abrindo filiais em outros países da Ásia. Durante o século XX, a instituição expandiu ainda mais sua atuação, passando de um grande banco regional a uma das maiores organizações de serviços financeiros do mundo. Já no século XXI, o HSBC ainda ocupa importante posição no mundo financeiro, apesar de turbulências na economia global, por meio de uma crescente diversificação e atuação em vários segmentos do mercado (HSBC, 2017).

O HSBC *Expat* consiste em uma das segmentações do Grupo HSBC, que trabalha exclusivamente atendendo expatriados e migrantes, no geral. Possui foco em oferecer soluções e serviços que ultrapassem fronteiras nacionais, especialmente desenvolvidos para esse mercado-alvo. O HSBC identificou que existe um grupo grande de pessoas que vivem e trabalham fora de seus países de origem e que esse grupo possui necessidades financeiras específicas que, na maioria das vezes, não são atendidas nem por seus bancos locais nem pelo banco que aderem no país para que imigram (HSBC EXPAT, 2017).

Assim o lema do HSBC *Expat* é “tornar a vida de expatriados mais fácil” e para isso oferecem uma série de serviços especializados, como facilidade, segurança e rapidez para

transferências de valores em diferentes moedas e entre diferentes países, contando com atendimento online e telefônico 24 horas por dia e sete dias por semana; suporte para controle de taxas e encargos obrigatórios tanto no país de origem, como no de imigração; suporte para controle de finanças pessoais e planejamento de investimentos, independentemente de quantas vezes o cliente se mude; oferecimento de uma série de recursos para ajudar a lidar com a vida no exterior, como guias para cada país, guias de carreiras internacionais e pesquisas anuais acerca de expatriação, além de canais de comunicação para a comunidade global de expatriados (HSBC EXPAT, 2017).

Todo esse esforço, compromisso e dedicação do HSBC com seus clientes expatriados rendeu, além de reconhecimento global, uma série de premiações, como o prêmio de “Melhor Serviço Bancário para Expatriados do Ano”, concedido pelo *Forum for Expatriate Management*, nos anos de 2013, 2014, 2015 e 2016 (HSBC EXPAT, 2017).

Entre as principais contribuições do HSBC Expat, não somente para os expatriados, como para todos os interessados em diversos tipos de migração, está a *Expat Explorer Survey*. Realizada anualmente pelo HSBC *Expat*, desde 2008, essa pesquisa abrange milhares de expatriados em todo o mundo, buscando captar informações acerca de suas experiências que revelem tendências relativas à vida de expatriados em diversos países. Os questionários são conduzidos *online* e identificam aspectos relacionados à economia e a experiência individual e familiar do expatriado. Ao final, os dados são obtidos numericamente e é feito um *ranking* de países que oferecem uma experiência mais favorável, considerando os critérios analisados, aos expatriados. No ano de 2017, foram analisados 46 países (HSBC EXPAT, 2017).

4.3 Unidade de Análise

De acordo com Bertucci (2012, p. 59), “a unidade de análise define claramente onde e em que nível o trabalho 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, sem a utilização de amostra. Vale ressaltar que o universo utilizado nesse estudo, embora não englobe a totalidade de países que existem no mundo, é bastante representativo. Por englobar países de todos os continentes e de variadas dimensões culturais, sociais, econômicas e políticas, considera-se a amostra de 46 países representativa.

4.4 Coleta de Dados

A etapa da coleta de dados consiste na aplicação de instrumentos de pesquisa a fim de se obter os dados a serem utilizados em etapas posteriores do estudo. Dependendo das circunstâncias e do tipo de investigação, são escolhidos os procedimentos para coleta de dados, que são inúmeros (MARCONI; LAKATOS, 2007).

O procedimento adotado nessa pesquisa é a coleta documental. Segundo Bertucci (2012), a coleta documental pode ser realizada tanto com o uso de fontes primárias como secundárias. As fontes primárias consistem essencialmente em documentos que não se tornaram de conhecimento público, geralmente, são documentos internos, que não receberam tratamento e restritos a um grupo ou uma organização. As fontes secundárias, por sua vez, já foram publicadas, ou seja, já se tornaram de conhecimento público, mesmo que não sejam amplamente divulgadas, podem ter recebido algum tratamento ou não.

Os dados utilizados na pesquisa desse estudo consistem em fontes secundárias, coletados da *Expat Explorer Survey*, realizada pelo HSBC *Expat*, e divulgadas no *HSBC Expat Explorer Broadening perspectives*. Essa base de dados foi escolhida por se tratar de um estudo consolidado, divulgado há 10 anos e realizado por um segmento, o HSBC *Expat*, de uma instituição, o HSBC, altamente respeitada e de muita seriedade e sucesso mundial no mercado financeiro. Salienta-se, então, a plena confiabilidade nessa base de dados, assim como a relevância desse estudo para a comunidade de expatriados, uma vez que, conforme dito anteriormente, o HSBC é uma instituição referência quando se trata de serviços relacionados à expatriação, altamente reconhecida, inclusive contando com várias premiações internacionais.

4.4.1 *Expat Explorer Survey (HSBC EXPAT, 2017)*

O *Expat Explorer Survey* possui o objetivo de apontar atitudes, comportamentos e opiniões de expatriados em aspectos financeiros e sociais acerca dos países em que vivem. Embora financiada pelo HSBC, a pesquisa é conduzida pela empresa britânica especialista em pesquisa de mercado *YouGov*. Por ser uma empresa privada, a serviço do HSBC, não há qualquer registro da metodologia desenvolvida nessas pesquisas. Alguns dados são; todavia, expressos nos relatórios anuais, como o número e perfil dos participantes. No ano de 2017, 27.587 expatriados em 159 países responderam à pesquisa, que foi realizada entre março e abril de 2017. Para que o país figure no relatório é necessário que pelo menos 100 expatriados respondam à pesquisa.

Algumas informações acerca dos perfis dos respondentes contidas no relatório de 2017 são:

- Em relação ao gênero, 45% são mulheres contra 55% de homens;
- Em relação à faixa etária, 33% entre 18 e 34 anos, 45% entre 35 e 54 anos e 22% com mais de 55 anos;
- Em relação a ter filhos ou não, apenas 29% possuem filhos;

Os expatriados respondem a 27 perguntas, sendo distribuídas igualmente entre as três principais áreas, portanto, nove relativas à economia, nove relativas à experiência e nove relativas à família. Ao cruzamento de cada variável com cada país é atribuído um escore de 0 a 1, sendo 0 o extremo mínimo e 1 o extremo máximo.

Os aspectos financeiros 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).

4.5 Tabulação de Dados

A tabulação dos dados foi realizada em duas etapas. Primeiramente, utilizou-se a técnica de Análise de *Clusters* para saber qual seria o melhor agrupamento para os 46 países.

Posteriormente, utilizou-se a Análise Discriminante para validar a divisão proposta pelos resultados da Análise de *Clusters* e para se verificar as variáveis mais discriminantes (HAIR *et al.*, 2005).

4.5.1 Análise de Clusters

Os dados foram tabulados segundo a Análise de *Clusters* pelo Método Hierárquico do Vizinheiro mais distante. A Análise de *Clusters*, também conhecida como Análise de Conglomerados, consiste em uma técnica de análise multivariada de dados cujo objetivo primordial é reunir ou classificar objetos com base nas suas características. Assim, é realizada a classificação desses objetos, a exemplo de respondentes, produtos e outras entidades, de acordo com características similares que um possui em relação aos outros do mesmo grupo, seguindo um critério de seleção predeterminado. O resultado obtido deve ser um elevado grau de homogeneidade interna, isto é, dentro dos respectivos agrupamentos, e um alto grau, também, de heterogeneidade externa, entre os diferentes agrupamentos. Dessa forma, em classificações bem-sucedidas, os elementos de um mesmo agrupamento estarão dispostos graficamente de maneira próxima, mais junta, de forma contrária, observar-se-á uma relativa distância entre os diferentes grupos (HAIR *et al.*, 2005; CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2014).

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).

Em uma Análise de *Clusters*, é importante se observar se há *outliers*, isto é, observações atípicas, anomalias e outros elementos não ou mal representativos da população geral. A visualização desses elementos é facilitada pelos dendrogramas (HAIR *et al.*, 2005; CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2014). O dendrograma, por sua vez, consiste em uma representação gráfica do planejamento ou esquema de aglomeração, o qual expõe os estágios ou ordens de aglomeração das observações nos respectivos *clusters*. O critério utilizado nesse estudo para definição do número de agrupamentos é pela maior diferença entre os coeficientes

relacionados à combinação de *clusters* ou observações. A interpretação do dendograma facilita a visualização das observações em cada *cluster*, considerando-se o ponto para se realizar o melhor corte vertical (FÁVERO *et al.*, 2009).

De acordo com Corrar, Paulo e Dias Filho (2014), na Análise de *Clusters*, é importante se atentar ao problema da multicolinearidade. No caso de multicolinearidades substanciais, as variáveis devem ser examinadas e posteriormente, reduzidas ou aplicadas uma medida de distância a elas, de forma a solucionar essa questão.

A divisão dos grupos é realizada por meio da definição do algoritmo de agrupamento e também da definição da quantidade de grupos que serão formados. A escolha do algoritmo para formação dos grupos é dificultada em razão do elevado número de algoritmos existentes, entretanto deve-se ter em mente a necessidade de se escolher um algoritmo que busque maximizar a diferença entre grupos ao mesmo tempo que reduza a variação interna desses grupos. Assim, esses algoritmos foram classificados em dois tipos principais: as técnicas hierárquicas de agrupamento e as técnicas não hierárquicas (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2014).

Dentro da classificação dos procedimentos técnicos de agrupamentos em hierárquicos e não hierárquicos, observa-se a subdivisão em inúmeros outros algoritmos. Nesse estudo especificamente, é utilizado o procedimento hierárquico aglomerativo conhecido como método do vizinho mais distante. A abordagem do vizinho mais distante é também conhecida como ligação completa ou método do diâmetro, cujo critério para formação dos grupos é embasado na distância máxima. É conhecida também como método do diâmetro em razão de a distância máxima entre elementos em cada grupo corresponder a menor esfera, ou seja, o mínimo diâmetro que pode abranger todos os objetos pertencentes a esses grupos. Sendo assim, conclui-se que os objetos de um grupo se relacionam a outros objetos por meio de alguma distância máxima ou similaridade mínima, por isso, denomina-se esse método também como ligação completa (HAIR *et al.*, 2005; CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2014).

Ao final do agrupamento, realiza-se a interpretação dos grupos, que visa ao estabelecimento de uma identificação que descreva a natureza dos grupos de maneira satisfatória. Para isso, é necessário, atentando-se as variáveis escolhidas, realizar a análise de cada grupo. Define-se, então, o perfil da solução por meio da descrição de características que diferencie os grupos uns dos outros principalmente em aspectos relevantes de forma que a observância de uma dessas características pudesse prever a presença de membros em um grupo determinado (HAIR *et al.*, 2005).

4.5.2 Análise Discriminante

Após a Análise de *Clusters*, os dados foram novamente tabulados, mas dessa vez pela Análise Discriminante, que, na realidade, pode ser aplicada como uma técnica confirmatória da Análise de *Clusters*, como acontece no presente estudo (HAIR *et al.*, 2005). Esse método consiste também em uma técnica de análise multivariada de dados, todavia guarda particularidades, como o fato de contar com um conjunto de variáveis independentes quantitativas (métricas) e uma variável dependente qualitativa (categórica, não-métrica ou nominal), a qual pode ser multicotômica, isto é, pode possuir mais de duas classificações (FÁVERO *et al.*, 2009).

Os principais objetivos da Análise Discriminante, segundo Fávero *et al.* (2009), são: descobrir as variáveis mais discriminantes de dois ou mais grupos, a partir dessas variáveis, desenvolver funções discriminantes representativas de diferenças entre esses grupos e, por último, facilitar a classificação de observações que venham a existir no futuro por meio das funções discriminantes.

Essa técnica possui dois pressupostos, ainda de acordo com o autor, o primeiro se refere à ocorrência de normalidade multivariada das variáveis explicativas, ou seja, o resultado da combinação linear das variáveis explicativas apresenta uma distribuição normal, e o segundo se refere à presença de homogeneidade das matrizes de variância e covariância para os grupos, verificado pelo teste Box's M. Vale ressaltar que a análise discriminante consiste em uma técnica robusta a quebra desses dois pressupostos desde que sejam seguidas algumas condições, como a quantidade de variáveis ser menor do que o número de observações do menor grupo e que as médias dos grupos não sejam proporcionais às suas variâncias (FÁVERO *et al.*, 2009).

Ainda segundo o autor, uma forte característica da Análise Discriminante é identificar as variáveis mais discriminantes a classificação das observações em grupos. Um grande aliado à essa identificação é o lambda de Wilks, que indica a ocorrência de diferenças entre as médias dos agrupamentos para cada variável. Esse valor varia de 0 a 1 e quanto mais próximo de 1, menores são as diferenças entre os grupos em relação a determinada variável, ou seja, essa variável não apresenta alto grau de discriminação, visto que não auxilia na classificação dos elementos em grupos.

Na definição das funções mais discriminantes, um indicador importante é o *eigenvalue*, cuja definição, de maneira simplificada, é dada pela razão entre as diferenças entre os grupos e dentro dos grupos. Logo, valores altos de *eigenvalues* geram boas funções discriminantes. O *eigenvalue* se relaciona a variância de diferenças entre os agrupamentos, indicando, portanto, a diferença entre esses grupos na função discriminante. Assim, quanto

maior for a distância do valor do *eigenvalue* para 1, maiores são as variações, para aquela função discriminante, entre os grupos (FÁVERO *et al.*, 2009).

Após o entendimento da metodologia que norteia a pesquisa, parte-se para os resultados e discussões propriamente ditos, na seguinte seção.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nessa seção, apresentam-se os resultados e discussões, isto é, as pesquisas referentes ao tema desse estudo, assim como o confronto dessas pesquisas com o referencial teórico apresentado anteriormente.

5.1 Análise de *Clusters*

Conforme descrito na seção que trata da metodologia, foi utilizado primeiramente o método de Análise de *Clusters* para tratamento dos dados, de forma a agrupar os 46 países em grupos cujos membros se assemelhem. Na tabela 1, observa-se que não houve ausência de dados, uma vez que os 46 países apresentaram dados completos, isto é, todos apresentaram valores para as nove variáveis.

Tabela 1 – Resultado de processamento do caso^a

Resumo de processamento do caso ^a					
Casos					
Válido		Ausente		Total	
N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
46	100,0	0	0,0	46	100,0

a. Ligação completa

Fonte: dados da pesquisa.

Como também disposto na seção metodológica, foi escolhido o método hierárquico do vizinho mais distante. Vide Apêndice A, observam-se, a partir da matriz de proximidade, as distâncias entre cada elemento do grupo em relação ao outro, no caso, a distância entre cada um dos 46 países.

Vale ressaltar também, Vide Apêndice B, que não há entre as variáveis multicolinearidade, uma vez que a maioria das correlações apresentadas na tabela são abaixo de 0,5 (50%), portanto baixas.

A tabela 2 apresenta o planejamento (ou esquema) de aglomeração, o qual explicita a existência de três *clusters* à medida que se observa uma maior variação de coeficientes entre os valores 0,537 e 0,694. Essa maior variação ocorre exatamente entre os estágios 43 e 44 de um total de 46 estágios, logo, confirmando a existência de três *clusters*.

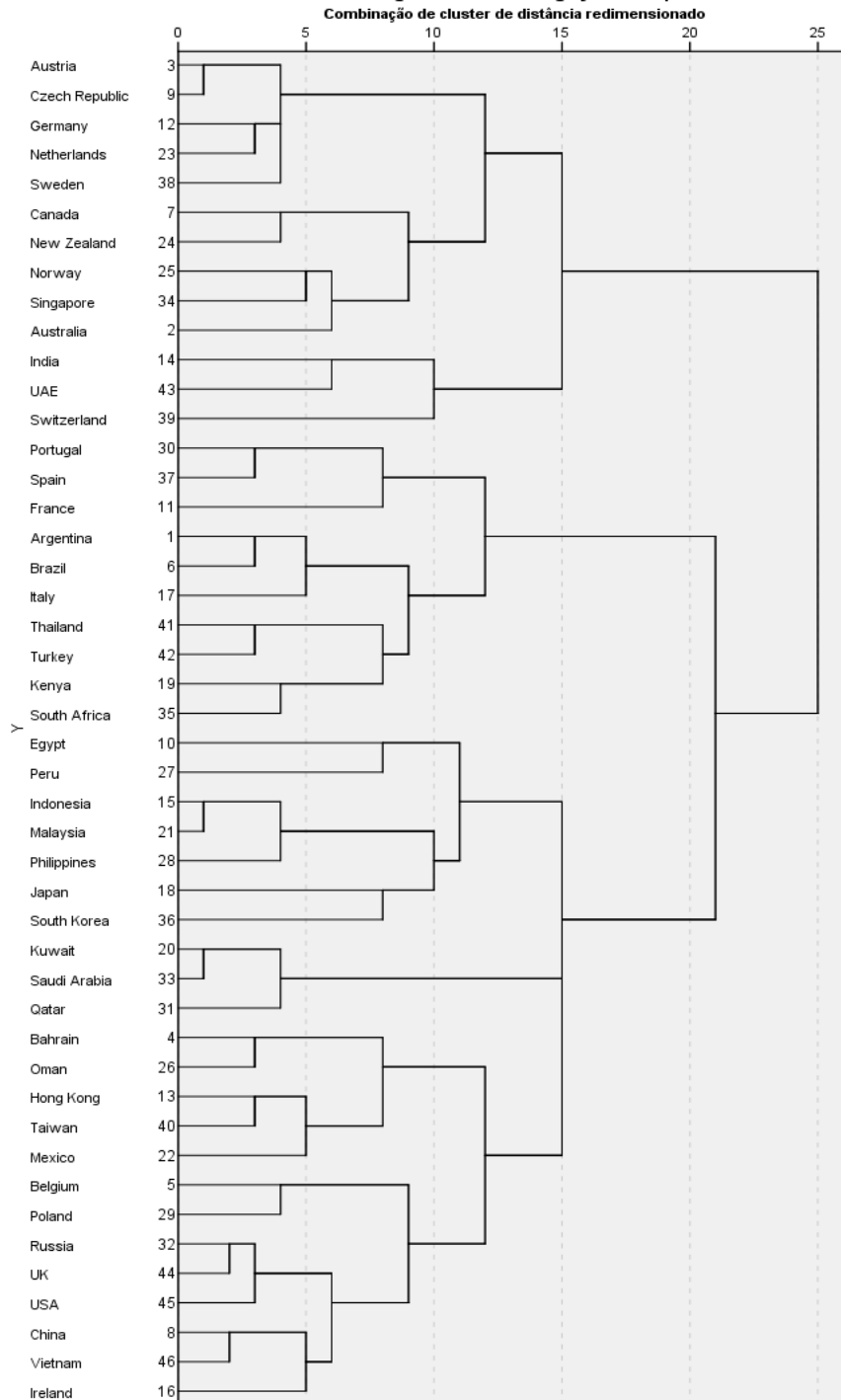
Tabela 2 – Planejamento de Aglomeração

Planejamento de aglomeração			
Estágio	Cluster combinado		Coeficientes
	Cluster 1	Cluster 2	
1	3	9	,102
2	20	33	,107
3	15	21	,117
4	32	44	,157
5	8	46	,159
6	12	23	,165
7	30	37	,170
8	13	40	,170
9	1	6	,182
10	32	45	,184
11	41	42	,189
12	4	26	,189
13	7	24	,192
14	19	35	,193
15	12	38	,194
16	20	31	,195
17	5	29	,195
18	15	28	,210
19	3	12	,217
20	13	22	,230
21	25	34	,233
22	8	16	,242
23	1	17	,245
24	8	32	,250
25	14	43	,256
26	2	25	,263
27	10	27	,311
28	19	41	,312
29	11	30	,318
30	18	36	,318
31	4	13	,329
32	2	7	,361
33	1	19	,362
34	5	8	,363
35	15	18	,373
36	14	39	,375
37	10	15	,413
38	4	5	,426
39	2	3	,431
40	1	11	,450
41	4	20	,516
42	4	10	,535
43	2	14	,537
44	1	4	,694
45	1	2	,836

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 3 consiste em um dendrograma que também auxilia na definição da quantidade total de *clusters* em que devem ser divididos os países. O melhor ponto de corte do dendrograma é exatamente entre os parâmetros 15 e 20, indicando que, conforme a tabela 2 de planejamento de aglomeração já havia apontado, o melhor agrupamento dos 46 países é em três *clusters*. A partir do dendrograma, observa-se também que não há *outliers*, já que não há nenhum país separado, isto é, que não se agrupe a nenhum *cluster*.

Gráfico 3 – Dendrograma usando ligação completa



Fonte: dados da pesquisa.

Após a definição do número de *clusters*, a partir do planejamento de aglomeração e da visualização pelo dendrograma, deve-se dividir esses países em grupos de acordo com a tabela 3 de associação de *cluster*. A partir dessa associação, pode-se identificar exatamente a qual dos três *clusters* o país pertence.

Tabela 3 – Associação do *Cluster*

Associação do cluster	
Caso	3 Clusters
1:Argentina	1
2:Australia	2
3:Austria	2
4:Bahrain	3
5:Belgium	3
6:Brazil	1
7:Canada	2
8:China	3
9:Czech Republic	2
10:Egypt	3
11:France	1
12:Germany	2
13:Hong Kong	3
14:India	2
15:Indonesia	3
16:Ireland	3
17:Italy	1
18:Japan	3
19:Kenya	1
20:Kuwait	3
21:Malaysia	3
22:Mexico	3
23:Netherlands	2
24:New Zealand	2
25:Norway	2
26:Oman	3
27:Peru	3
28:Philippines	3
29:Poland	3
30:Portugal	1
31:Qatar	3
32:Russia	3
33:Saudi Arabia	3
34:Singapore	2
35:South Africa	1
36:South Korea	3
37:Spain	1
38:Sweden	2
39:Switzerland	2
40:Taiwan	3
41:Thailand	1
42:Turkey	1
43:UAE	2
44:UK	3
45:USA	3
46:Vietnam	3

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a divisão proposta pela associação do *cluster*, os 46 países ficam divididos conforme quadro 6 em cada agrupamento:

Quadro 6 – Divisão dos Países por *Cluster*

Cluster 1	Cluster 2		Cluster 3		
Argentina	Australia	Sweden	Bahrain	Mexico	UK
Brazil	Austria	Switzerland	Belgium	Oman	USA
France	Canada	UAE	China	Peru	Vietnam
Italy	Czech Republic		Egypt	Philippines	
Kenya	Germany		Hong Kong	Poland	
Portugal	India		Indonesia	Qatar	
South Africa	Netherlands		Ireland	Russia	
Spain	New Zealand		Japan	Saudi Arabia	
Thailand	Norway		Kuwait	South Korea	
Turkey	Singapore		Malaysia	Taiwan	

Fonte: dados da pesquisa.

Cada grupo contém os países mais semelhantes em relação aos escores em todas as nove variáveis. De modo que, o primeiro *cluster* conte com 10 elementos, o segundo com 13 e o terceiro com 23.

5.2 Análise Discriminante

Após a Análise de *Clusters* e a definição de três agrupamentos para os 46 países, realizou-se uma Análise Discriminante para validar os resultados da Análise de *Clusters* anteriormente realizada, isto é, para confirmar que a divisão dos países em três *clusters* da maneira que foi realizada é a correta e adequada à pesquisa.

A tabela 4 aponta o grau de discriminação de todas as variáveis. O fato de uma variável ser mais discriminante indica que essa é capaz de distinguir melhor se o país deve ser agrupado em um *cluster* ou outro. Conforme exposto na seção metodológica, o grau de discriminação é inversamente proporcional ao valor do lambda de Wilks, portanto, quanto menor o lambda de Wilks, mais discriminante é a variável. Além disso, para a variável ser discriminante, o sigma deve ser um valor abaixo de 0,05. Sendo assim, identifica-se a partir da tabela 4 que a variável mais discriminante é *Local Economy*, uma vez que possui o menor valor de lambda de Wilks, seguida das variáveis *Raising Children* e *Working Life*. Considerando-se o valor do sigma, identifica-se também a existência de duas variáveis, *Setting Up* e *Relationships*, que não influenciam na classificação por apresentarem valor de sigma superior a 0,05.

Tabela 4 – Testes de Igualdade das Médias dos Grupos

Tests of Equality of Group Means		
	Wilks' Lambda	Sig.
Personal Finances	,659	,000
Local Economy	,194	,000
Working Life	,426	,000
Lifestyle	,579	,000
People	,862	,041
Setting up	,904	,115
Relationships	,902	,109
Education and Childcare	,752	,002
Raising Children	,405	,000

Fonte: dados da pesquisa.

O teste Box's M, apresentado na tabela 5, rejeitou a hipótese nula, o que constitui uma quebra do pré-requisito da Análise Discriminante, todavia, de acordo com Fávero *et al.* (2009), essa rejeição é aceitável para casos em que o número de variáveis é menor do que o número de observações do grupo com o menor número de elementos. Isso é exatamente o que acontece na presente pesquisa, pois o *cluster* com menor número de membros, o *cluster* 1, apresenta 10 elementos em contraposição a existência de 9 variáveis, conforme já apresentado. Além disso, o autor acrescenta que o modelo também se apresenta robusto a quebra desses pressupostos em casos em que as médias dos grupos não sejam proporcionais às suas variâncias, conforme apresentado na tabela 11 Estatísticas dos Grupos do subitem 5.3. Observa-se que o aumento da média não é acompanhado pelo aumento nos valores dos desvios-padrões, conseqüentemente, das variâncias, o que reafirma que a rejeição da hipótese nula nesse estudo não se constitui um problema.

Tabela 5 – Teste Box's M

Test Results		
Box's M		191,301
F	Approx.	1,326
	df1	90
	df2	2456,690
	Sig.	,023

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

Fonte: dados da pesquisa.

A Análise Discriminante aponta que, embora as duas funções sejam discriminantes, a função 1 possui tanto um maior valor de *eigenvalue*, como um valor desse indicador mais distante de 1, sendo, portanto, uma função melhor e mais discriminante do que a função 2,

conforme apresentado na tabela 6. Além disso, o potencial em demonstrar as diferenças entre grupos da função 1 é substancialmente maior do que o da função 2, 76,5% contra 23,5%.

Tabela 6 – *Eigenvalues*

Eigenvalues		
Function	Eigenvalue	% of Variance
1	5,689 ^a	76,5
2	1,746 ^a	23,5

Fonte: dados da pesquisa.

A tabela 7 reafirma a escolha da função 1 mostrando que essa apresenta um valor de Lambda de Wilks menor, sendo, portanto, mais discriminante.

Tabela 7 – Teste de Significância das funções

Wilks' Lambda				
Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1 through 2	,054	113,510	18	,000
2	,364	39,393	8	,000

Fonte: dados da pesquisa.

Após definida que a função 1 é a mais discriminante, avaliou-se o grau de discriminação de cada variável em relação a essa função. Percebeu-se, então, que, conforme demonstra a tabela 8, as variáveis *Local Economy* e *Working Life* são as mais discriminantes, as mais influentes na definição dos *clusters* os quais cada um dos 46 países melhor se encaixam.

Tabela 8 – Matriz Estrutural

Structure Matrix	
	Function 1
Local Economy	,853*
Working Life	,476*
Raising Children	,264
Lifestyle	,094
Personal Finances	,181
Education and Childcare	,164
Relationships	-,025
People	,125
Setting up	,084

Fonte: dados da pesquisa.

A tabela 9 não possui função de discriminar, possuindo, no entanto, a função de nortear a classificação de futuros ingressantes na amostra de forma a facilitar o seu agrupamento em um dos clusters de acordo com os valores que mais se aproximam.

Tabela 9 – Função Discriminante Linear de Fischer

Classification Function Coefficients			
	Complete Linkage		
	1	2	3
Personal Finances	88,568	100,991	101,749
Local Economy	-2,538	75,288	33,538
Working Life	84,970	110,022	99,751
Lifestyle	13,465	-34,376	-34,550
People	93,771	131,286	132,612
Setting up	-46,198	-53,657	-47,318
Relationships	83,433	68,713	76,637
Education and Childcare	54,821	82,437	69,231
Raising Children	44,807	59,581	23,243
(Constant)	-92,951	-151,600	-106,998
Fisher's linear discriminant functions			

Fonte: dados da pesquisa.

A tabela 10 confirma que a divisão dos países em seus respectivos *clusters* foi realizada de maneira correta e satisfatória, já que se obteve o resultado de que 100% dos países foram classificados em seus reais grupos. Como se pode observar, a diagonal da classificação prevista de grupos está completa, sem nenhum elemento fora dela, o que indica que a classificação prevista é 100% igual a classificação original.

Tabela 10 – Resultados da Classificação

Classification Results ^a					
	Complete Linkage	Predicted Group Membership			Total
		1	2	3	
Original Count	1	10	0	0	10
	2	0	13	0	13
	3	0	0	23	23
%	1	100,0	,0	,0	100,0
	2	,0	100,0	,0	100,0
	3	,0	,0	100,0	100,0

a. 100.0% of original grouped cases correctly classified.

Fonte: dados da pesquisa.

Realizada a Análise Discriminante, confirmou-se, portanto, a validade e a adequação da divisão dos agrupamentos e respectivos elementos a maneira que a Análise de *Clusters* havia sugerido.

5.3 Identificação dos Agrupamentos

De acordo com as análises de *clusters* e discriminante desenvolvidas anteriormente os países ficaram distribuídos nos grupos conforme quadro 6, situada na seção 5.1.

Na tabela 11, apresentam-se as médias e desvios-padrões de cada *cluster* e da amostra de total em relação às nove variáveis. A primeira coluna indica de qual *cluster* se trata, a segunda, lista as nove variáveis para cada *cluster*, a terceira, contém as médias de cada uma das variáveis para cada *cluster*, a quarta, contém os desvios-padrões dessas variáveis em relação às médias e, por último, a quantidade de países em cada cluster.

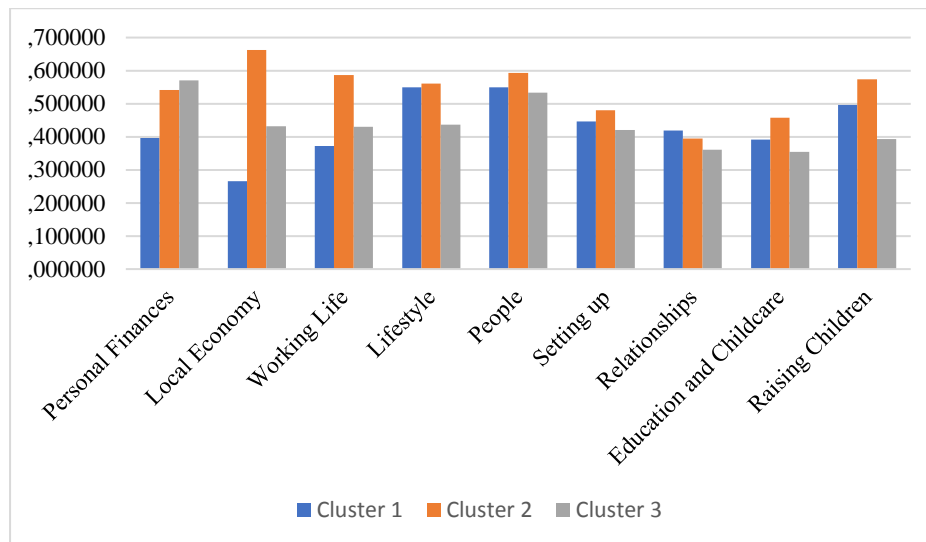
Tabela 11 – Estatísticas dos Grupos

		Group Statistics		
Complete Linkage		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)
1	Personal Finances	,396000	,0719877	10
	Local Economy	,265000	,0856673	10
	Working Life	,372000	,0606996	10
	Lifestyle	,549000	,0951548	10
	People	,549000	,0803396	10
	Setting up	,447000	,0933393	10
	Relationships	,419000	,0602679	10
	Education and Childcare	,391000	,0532186	10
	Raising Children	,496000	,0631049	10
2	Personal Finances	,541538	,1083856	13
	Local Economy	,662308	,0535652	13
	Working Life	,586154	,0665255	13
	Lifestyle	,561538	,0421992	13
	People	,592308	,0518256	13
	Setting up	,480000	,0835663	13
	Relationships	,394615	,0694761	13
	Education and Childcare	,456923	,0997818	13
	Raising Children	,573077	,0649852	13
3	Personal Finances	,570870	,1031289	23
	Local Economy	,431304	,0751546	23
	Working Life	,429565	,0800272	23
	Lifestyle	,436087	,0756631	23
	People	,533913	,0635852	23
	Setting up	,420435	,0734524	23
	Relationships	,361304	,0809772	23
	Education and Childcare	,354348	,0737826	23
	Raising Children	,393478	,0685306	23
Total	Personal Finances	,524565	,1192515	46
	Local Economy	,460435	,1602769	46
	Working Life	,461304	,1088038	46
	Lifestyle	,496087	,0937249	46
	People	,553696	,0679660	46
	Setting up	,443043	,0830761	46
	Relationships	,383261	,0760717	46
	Education and Childcare	,391304	,0884586	46
	Raising Children	,466522	,1020722	46

Fonte: dados da pesquisa.

No primeiro *cluster*, observa-se que as variáveis que se destacam com as maiores médias são *Lifestyle* (0,549000), *People* (0,549000) e *Raising Children* (0,496000). Conforme pode se observar no gráfico 4, nesse *cluster*, identifica-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.

Gráfico 4 – Médias das Variáveis por *Cluster*



Fonte: dados da pesquisa.

O segundo *cluster*, por sua vez, possui a variável *Local Economy* (0,662308) como a de maior média, indicando que há uma tendência entre os expatriados dos países desse grupo de valorizarem a questão da economia interna e das 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* (0,541538), *Working Life* (0,586154), *Lifestyle* (0,561538), *People* (0,592308) e *Raising Children* (0,573077) deixam claro que os países pertencentes a esse *cluster* proporcionam a experiência total no mais diversos aspectos.

A variável *Personal Finances* (0,524565) é a de maior média no terceiro *cluster*, revelando um interesse por parte dos expatriados dos países desse grupo pela possibilidade de expandir seus rendimentos ao trabalhar nessas nações e de se propiciarem de uma possibilidade maior de salvaguardar 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

esse 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 local do país em que vivem, observa-se que, em razão das altas pontuações nos mais diversos aspectos, esse grupo é composto por países que oferecem um contexto completo a 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 voltada 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”.

5.4 Análise Descritiva dos Resultados

A tabela 12 é apresentada no relatório *HSBC Expat Explorer Broadening perspectives*, de 2017, estabelecendo um ranking geral para os países de acordo com a avaliação quantitativa realizada a partir das percepções dos expatriados. Além disso, apresenta-se o ranking para cada um dos três outros aspectos, ou grandes áreas, em que se dividem as nove variáveis.

A primeira observação que se faz é relativa aos agrupamentos definidos a partir da Análise de *Cluster* realizada nesse estudo e, posteriormente, confirmados pela Análise Discriminante. Percebe-se, inicialmente, que das 14 primeiras posições do ranking geral, 13 são ocupadas pelos 13 países membros dos segundo *cluster*, reafirmando que esse agrupamento realmente oferece, segundo a perspectiva dos expatriados, a experiência de vida completa.

Percebe-se que os expatriados, ao responderem aos questionamentos da pesquisa, tendem a enfatizar mais fortemente os fatores econômicos, de maneira que o *ranking* geral dos 14 primeiros países bastante se assemelha ao *ranking* geral dos 14 primeiros países no *ranking* econômico a exceção apenas de dois países que divergem entre os dois *rankings*. Em contrapartida, o *ranking* de experiência diverge majoritariamente do *ranking* geral, o que sugere que os expatriados não veem essa correlação direta entre maiores ganhos econômicos e melhores experiências de vida, principalmente, no que se refere à qualidade de vida, bem-estar, segurança e integração social e cultural. Já o *ranking* do aspecto familiar se aproxima mais do ranking geral, apesar de ligeira distorção, todavia vale ressaltar que não se sabe muito acerca da metodologia dessa pesquisa e que uma peculiaridade que vale ser comentada é o fato de que apenas 29% dos participantes possuem filhos. Como é afirmado que todos os mais de 27 mil entrevistados responderam as mesmas perguntas, entende-se que existe um contingente de 71% que pode ter opinado sobre uma realidade que não corresponde à deles.

Tabela 12 – *Ranking* Geral

Country	Expat Explorer Overall		Economics		Experience		Family	
	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Singapore	1	0.59	4	0.64	4	0.60	3	0.52
Norway	2	0.59	2	0.66	6	0.59	4	0.51
New Zealand	3	0.56	14	0.55	1	0.63	6	0.50
Germany	4	0.56	3	0.65	16	0.52	5	0.50
Netherlands	5	0.54	6	0.58	18	0.52	1	0.53
Canada	6	0.54	8	0.57	7	0.57	9	0.48
Australia	7	0.54	11	0.56	5	0.59	12	0.46
Sweden	8	0.53	7	0.57	23	0.49	2	0.52
Austria	9	0.52	9	0.56	10	0.56	18	0.44
UAE	10	0.52	5	0.62	20	0.51	24	0.42
Switzerland	11	0.52	1	0.69	28	0.49	35	0.37
Czech Republic	12	0.51	10	0.56	17	0.52	13	0.45
Bahrain	13	0.51	17	0.54	15	0.54	15	0.45
India	14	0.51	15	0.55	29	0.49	8	0.48
Oman	15	0.50	12	0.56	11	0.55	32	0.38
Portugal	16	0.49	37	0.38	3	0.61	11	0.48
Spain	17	0.49	40	0.36	2	0.62	10	0.48
Taiwan	18	0.48	26	0.48	14	0.54	25	0.42
Belgium	19	0.47	23	0.50	31	0.47	20	0.44
Hong Kong	20	0.47	18	0.52	21	0.51	33	0.38
Mexico	21	0.47	32	0.43	13	0.54	22	0.42
Thailand	22	0.46	36	0.39	12	0.55	14	0.45
France	23	0.46	39	0.37	9	0.56	17	0.44
Philippines	24	0.45	35	0.39	27	0.49	7	0.49
Malaysia	25	0.45	33	0.42	22	0.50	19	0.44
Indonesia	26	0.45	29	0.45	32	0.47	23	0.42
USA	27	0.45	20	0.51	33	0.45	34	0.37
Poland	28	0.44	24	0.49	24	0.49	36	0.35
Japan	29	0.44	31	0.44	26	0.49	29	0.39
Vietnam	30	0.44	16	0.54	39	0.42	39	0.34
Qatar	31	0.43	13	0.55	40	0.41	41	0.34
Russia	32	0.43	27	0.47	35	0.45	31	0.38
South Africa	33	0.43	41	0.35	25	0.49	16	0.44
Turkey	34	0.43	43	0.32	8	0.56	28	0.40
UK	35	0.43	25	0.49	34	0.45	38	0.34
South Korea	36	0.43	30	0.44	19	0.51	42	0.32
Ireland	37	0.42	28	0.46	37	0.44	37	0.35
Italy	38	0.40	46	0.29	30	0.48	21	0.43
Kenya	39	0.40	38	0.37	41	0.41	26	0.42
Saudi Arabia	40	0.40	22	0.51	42	0.41	45	0.27
China	41	0.39	19	0.51	46	0.37	44	0.30
Kuwait	42	0.39	21	0.51	44	0.38	46	0.27
Brazil	43	0.38	44	0.31	38	0.43	27	0.42
Argentina	44	0.38	45	0.31	36	0.44	30	0.39
Peru	45	0.38	34	0.41	43	0.39	40	0.34
Egypt	46	0.34	42	0.33	45	0.38	43	0.32

Fonte: Adaptado de HSBC EXPAT (2017).

Algumas estatísticas trazidas pelo relatório ajudam a entender melhor as percepções desses expatriados. Em relação aos aspectos financeiros, 25% disseram ganhar mais do que ganhavam no país de origem e 14% afirmam, inclusive, que seus rendimentos dobraram; 52% afirmam que conseguem economizar e guardar mais do que no país de origem; 22%

responderam que foram morar no exterior para aumentar os rendimentos e 26% para obter maiores perspectivas de progressão na carreira. Em relação aos aspectos relativos à experiência e à vida como um todo, 41% afirmam que se mudar proporcionou um olhar mais positivo sobre a vida; 52% acreditam possuir uma qualidade de vida melhor e 53% um melhor equilíbrio entre vida e carreira do que no país de origem; 38% falaram que se mudaram em busca de um novo desafio e 34% para aumentar a qualidade de vida.

A Suíça ocupa a primeira posição no *ranking* financeiro em razão, principalmente, da confiança na economia local e estabilidade política. A Nova Zelândia ocupa a primeira posição em relação à experiência, 58% dos expatriados que se mudaram para o país acreditam terem melhorado a qualidade de vida. Já a Holanda detém a posição de liderança como melhor destino no critério familiar, com destaque para o fator bem-estar dos filhos de expatriados e para a qualidade excepcional da educação, segundo as opiniões dos próprios expatriados. Uma combinação principalmente de economia forte, confiança nos sistemas financeiros e histórico positivo de experiência familiar rendeu a Singapura o primeiro lugar geral pelo segundo ano consecutivo.

Percebe-se também que as opiniões dos expatriados são bastante desprovidas de estereótipos, revelando percepções de quem realmente vive no local. Um exemplo marcante disso é o fato de o primeiro lugar geral ser ocupado pela Singapura. Muito provavelmente se indagasse a pessoas das mais diferentes partes do mundo qual seria o país que proporciona as melhores condições de vidas aos expatriados, dificilmente muitas apostariam na Singapura. Além disso, outra confirmação disso é o fato de a Holanda, país conhecido por um excesso de liberdade e pouco apego aos valores familiares tradicionalmente compartilhados, ocupar a primeira posição no *ranking* de família.

5.5 Análise à luz das Teorias

Destaca-se, conforme Mendenhall e Oddou (1985), a capacidade de se comunicar e de interagir do expatriado como facilitadora ao sucesso do processo de expatriação à medida que auxilia à integração desse com os companheiros de trabalho e demais nativos. Outro teórico que também disserta acerca da importância da capacidade de se comunicar no exterior é Hill (2011), que sugere que as empresas ofereçam Treinamento Linguístico antes da partida, como forma de facilitar esse processo de interação e aproximação junto ao povo nativo. Essas ideias são confirmadas na pesquisa já 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 uma grande maioria dos expatriados concordam que a facilidade de se construir relações e de se integrar aos nativos é, sem dúvidas, essencial para que esse processo seja bem-sucedido. Isso explica também o fato de essa variável possuir baixo poder discriminante, conforme observado em seu alto valor de lambda de Wilks na tabela 7, já que é considerada importante em todos dos três agrupamentos, não auxilia na revelação de diferenças entre eles. O grupo 2, o “Grupo da Experiência Total”, apresenta, no entanto, a mais alta média nessa variável, reafirmando novamente o caráter de experiência completa que esse grupo proporciona aos expatriados, dessa vez relativa especificamente à integração no novo ambiente.

Conforme Dutra (2012), Tanure e Duarte (2006), Hill (2011) e Dowling, Festing e Engle (2013) ressaltaram, a Teoria de Gestão da Expatriação considera imprescindível 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 possível. A pesquisa confirma o embasamento teórico em razão de terem sido identificados, pelo Teste das Igualdades das Médias dos Grupos, apresentado na tabela 4, altas médias para essa variável *Setting Up* em todos os grupos. Com destaque novamente para o cluster 2, o “Grupo da Experiência Total”, que apresentou a maior média e que, portanto, contém os países em que os expatriados consideram mais importante que recebam 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 ao país de expatriação, especialmente em relação aos filhos de expatriados, as variáveis *Raising Children* e *Education and Childcare* confirmam as afirmações teóricas dos autores. 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 desse 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 inadaptação por parte da família do expatriado é uma das grandes causas para 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*, conforme apontado na tabela 4 de Testes de Igualdade das Médias dos Grupos, o grupo com maior média nessa

variável é o grupo 1. O resultado não é nenhuma novidade, uma vez que, o primeiro grupo é exatamente o que contém os expatriados nos países em que mais se valorizam o bem-estar, a qualidade de vida e, conseqüentemente, os relacionamentos, fazendo isso até em detrimento de uma melhor condição econômica, ao contrário do cluster 2 que valoriza ambas, condições econômicas e de vida.

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 *Expatri 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, o “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 inegavelmente 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, o “Grupo da Perspectiva de Carreira”, confirmando a ambição desses profissionais em obter saltos de carreiras e de rendimentos. O relatório *Expatri 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, como 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.

Após a apresentação de todos os resultados e discussões obtidos a partir da pesquisa realizada nesse estudo, segue-se para o fechamento do trabalho na seguinte seção.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A expatriação é um assunto complexo, o que torna imprescindível uma maior profissionalização da GIRH da grande maioria das empresas. 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. Por ser um tema complexo, as organizações precisam entender 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 percepção 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 a percepção dos expatriados é que os países que proporcionam boas condições de vida, de maneira geral, são melhores do que aqueles que proporcionam condições de vida extremamente favoráveis em um ou dois aspectos, entretanto deixando a desejar nos demais.

O objetivo geral do estudo desenvolvido foi analisar a percepção dos expatriados quanto aos fatores institucionais que proporcionam melhores condições de vida quanto aos aspectos econômicos, experiência e família nos países hospedeiros. O objetivo geral foi atendido pelo estudo de semelhanças e diferenças entre as percepções dos expatriados de cada um dos 46 países em cada um dos três fatores, econômicos, experiência e família, de forma a agrupar os países hospedeiros de acordo com as tendências mais marcantes apontadas pelas opiniões dos expatriados, entendendo ainda o que cada grupo julga mais importante ao estabelecimento favorável não somente do indivíduo, mas também de sua família.

O primeiro objetivo específico da pesquisa foi atingido a partir da Análise Descritiva dos Resultados de 2017 publicados pelo *HSBC Expat*, percebendo-se que as

percepções de melhores condições de vida dos expatriados geralmente apontam para aqueles países que oferecem condições de vida favoráveis nos três aspectos discutidos. Posteriormente, notou-se que as motivações para expatriação são diversas. Por último, percebeu-se que os relatos dos expatriados são realmente livres de estereótipos, são relatos genuínos de pessoas que vivenciam a realidade de viver já há um bom período longe da terra natal, o que gerou resultados surpreendentes, como a Singapura em primeiro lugar geral e a Holanda em primeira posição no critério familiar.

O segundo objetivo específico da pesquisa também foi atingido por meio da realização da Análise de *Clusters*, que dividiu os países em três agrupamentos de acordo com suas semelhanças e diferenças em relação aos três aspectos estudados, econômico, de experiência e de família. A comprovação de que o segundo objetivo foi atendido veio com a Análise Discriminante que validou 100% dos agrupamentos originais, confirmando, portanto, que os países foram classificados corretamente em cada *cluster* de acordo com o posicionamento dos respectivos expatriados.

Por fim, o terceiro objetivo específico também foi atingido, primeiramente, a partir da identificação e renomeação de cada um dos agrupamentos de acordo com suas características mais marcantes. Posteriormente, foi atingido a partir da análise das classificações dos três grupos juntamente ao confronto com o referencial teórico, destacando qual agrupamento possui maior relação com cada uma das nove variáveis, qual possuía alguma 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 inicial da pesquisa foi em relação a escassez de material publicado em língua portuguesa. Teve que se recorrer quase totalmente às fontes estrangeiras para que o estudo evoluísse. Na tentativa de acesso às fontes estrangeiras, deparou-se com outra grande limitação da pesquisa, o acesso restrito a materiais gratuitos sobre o tema. Além de o número de artigos e livros livremente disponíveis nesse tema serem reduzidos, isto é, há uma grande quantidade de material pago, os preços cobrados para se obter acesso a esse material são abusivos. Esse fato prejudica não somente os acadêmicos e simpatizantes do meio, mas a sociedade como um todo que é privada do desenvolvimento que acarretam novas pesquisas e novos estudos.

A obscuridade acerca da metodologia adotada para realização da pesquisa apresentada no *HSBC Expat Explorer Broadening perspectives*, de 2017, é outro ponto negativo a ser ressaltado durante a realização do estudo. A contratação de uma 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 pode até parecer uma boa escolha a princípio em razão da alta profissionalização e competência com que a *YouGov* conduz a pesquisa, todavia se perde conhecimento. Uma empresa privada, em defesa de seus interesses, não revelaria detalhes metodológicos para um mercado competitivo, o que impossibilita que se tenha maior noção acerca de como são coletados, tabulados e interpretados os dados.

A principal perda é exatamente na falta de conhecimento acerca de como as respostas dos expatriados são traduzidas em escores; todavia, a falta de maior detalhamento acerca do perfil dos expatriados e dos familiares também prejudica um maior entendimento das percepções. São fornecidas algumas informações básicas acerca do perfil dos respondentes da pesquisa, como gênero, idade e se têm filhos ou não, mas um detalhamento maior enriqueceria a análise.

Para estudos futuros, sugere-se a realização de uma pesquisa qualitativa que vise confirmar os resultados apresentados nesse estudo. Recomenda-se a tentativa de contato de direto com expatriados por meio de entrevistas e aplicação de questionários, por exemplo, e se possível, tentar contato com expatriados de países diferentes. Outra sugestão seria um estudo de caso, ou de múltiplos casos, em uma ou mais empresas que pratiquem a expatriação de forma a identificar se essas compreendem a necessidade de se analisar os fatores institucionais formais e informais dos países hospedeiros antes de se decidir sobre o envio de seus colaboradores a localidades onde se instalam subsidiárias estrangeiras.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Luiz Marcelo Martins. **Ambiente Institucional Brasileiro: Impacto nas Estratégias das Empresas do Setor de Petróleo e Gás.** 2010. 72 p. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças, IBMEC, Rio de Janeiro, 2010.
- AZTRAZENECA. **Global Careers.** Disponível em: < <https://careers.astrazeneca.com/>>. Acesso em: 6 de set. 2017
- BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos (TCC): Ênfase na Elaboração de TCC de Pós-Graduação *Lato Sensu*.** São Paulo: Atlas, 2012.
- BLACK, J. Stewart, MENDENHALL, Mark; ODDOU, Gary. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 291-317, abr. 1991.
- BRANDÃO, João Pedro Pinho. **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, 2012.
- BREWSTER, Chris; SPARROW, Paul; VERNON, Guy. **International Human Resource Management.** 3. ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2011.
- BRYSON, John R.,; LOMBARDI, Rachel. Balancing Product and Process Sustainability Against Business profitability: Sustainability as a Competitive Strategy in the Property Development Process. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, n. 2, p. 97-107, fev. 2009.
- CALIGIURI, Paula. Assessing Expatriate Success: Beyond Just “Being There”. **New Approaches to Employee Management**, Greenwich, v. 4, p. 117-140, 1997.
- CALIGIURI, Paula; HYLAND, MaryAnne; JOSHI, Aparna. Testing a Theoretical Framework for Examining the Relationship Between Family Adjustment to Working in the Host Country. **Journal of Applied Psychology**, New Jersey, v. 83, n. 4, p. 598-614, 1998.
- CALIGIURI, Paula. 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, jan. 2000.
- CARDOSO, Ana Paula Saldanha. **O Processo de Ajustamento Intercultural de Expatriados Brasileiros.** 2008. 105 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.
- CARPES, Aletéia de Moura *et al.* 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, v. 7, n. 1, p. 88-122, jan./jun. 2012. Disponível

em: < <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/133> >. Acesso em: 19 ago. 2017.

CARVALHO, Andrielle De Prá et al. O papel e as contribuições da teoria institucional para a teoria da inovação. **Revista Espacios**, Caracas, v. 37, n. 30, p. 17, jun. 2016. Disponível: <<http://www.revistaespacios.com/a16v37n30/16373018.html>>. Acesso: 27 set. 2017.

CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria; (Coord.). Análise Multivariada: para os Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia. São Paulo: Atlas, 2014.

COSTA, Edmilson. **A Globalização e o Capitalismo Contemporâneo**. 1. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2008.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos Campos Organizacionais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005.

DOWLING, Peter J.; FESTING, Marion; ENGLE, Allen D. **International Human Resource Management**. 6. ed. London: Cengage Learning, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

EDSTRÖM, Anders; GALBRAITH, Jay R. Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 2, p. 248-263, jun. 1977.

FÁVERO, Luiz Paulo *et al.* **Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FINACCORD. Finaccord Expatriate Base. **Global Expatriates: Size, Segmentation and Forecast for the Worldwide Market**, Report Prospectus. London, 2014. Disponível em: <http://finaccord.com/documents/rp_2013/report_prospectus_global_expatriates_size_segmentation_forecasts_worldwide_market.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2017.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UECE, 2002.

FREITAS, Maria Esther de. Vida de executivo expatriado: a festa vestida de riso ou de choro. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **ANAIS DO ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**. Florianópolis: 2000, p. 1-12

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONZÁLEZ, Juan Miguel Rosa; OLIVEIRA, José Arimatés de. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1122-1135, dez. 2011. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5237/3971>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

HAIR, Joseph F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRISON, David. A.; SHAFFER, Margaret A.; BHASKAR-SHRINIVAS, Purnima. Going places: roads more and less traveled in research on expatriate experiences. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 23, p. 203-252, jun. 2004.

HILL, Charles W. L. **International Business: Competing in the Global Marketplace**. 8. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011.

HOFSTEDE, Geert. **Culture and Organizations: Software of the mind**. Maastricht: Institute for Research on Intercultural Cooperation (IRIC), 1991.

HOFSTEDE, Geert. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. **Online Reading in Psychology and Culture**, v. 2, n.1, p. 1-26, 2011.

HSBC GROUP. **About HSBC**. Disponível em: <<http://www.hsbc.com/about-hsbc>>. Acesso em: 3 set. 2017.

HSBC EXPAT. **Expatriate Explorer Broadening Perspectives**. London, 2017. Disponível em: <www.expatriateexplorer.hsbc.com/survey>. Acesso em: 20 ago. 2017.

_____. **Why HSBC Expatriate**. Disponível em: <https://www.expatriate.hsbc.com/1/2/hsbc-expatriate/why-hsbc-expatriate/making-life-easier-for-expatriates?WT.ac=HBIB_16_10_12_home_hero_pro_Why_HSBC_Expatriate_Find_out_more>. Acesso em: 3 set. 2017.

JOÃO, Jean Carlos de Oliveira; MACHADO, Denise Del Prá Netto. Teoria Institucional: Aderência às Normas de RH em Agências Bancárias. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 12, p. 236-256, set./dez. 2011. Disponível: <<https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1377/956>>. Acesso em: 23 set. 2017.

LACOMBE, Beatriz Maia Braga; CHU, Rebeca Alves. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: As Abordagens Estratégica e Institucional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 25-35, jan./mar. 2008.

LEE, Min-Dong Paul. Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies. **Journal of Business Ethics**, v. 102, n. 2, p. 281-298, ago. 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MENDENHALL, Mark; ODDOU, Gary. The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 39-47, jan. 1985.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, set. 1977.

NORTH, Douglass C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

PENG, Mike W. *et al.* The Institution-Based View as a Third Leg For a Strategy Tripod. **The Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 3, p. 63-81, ago. 2009.

PENG, Mike W. Towards an Institution-Based View of Business Strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 19, n. 2, p. 251-267, 2002.

_____. **Global Business**. 3. ed. Cincinnati: South Western Cengage Learning, 2013.

PINHO, Bárbara Patrícia da Silva e Sousa de. **A importância dos expatriados na gestão internacional**. 2012. 57 p. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa, Porto, 2012.

POLO, Francisca Castilla; VÁSQUEZ, Dolores Gallardo. La decisión de divulgar intangibles a través de una estrategia de triangulación teórica. **Estudios de Economía Aplicada**, v. 26, n. 2, p. 79-104, 2008.

ROSSETTO; Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. Teoria Institucional e Dependência de Recursos na Adaptação Organizacional: Uma Visão Complementar. **RAE-Eletrônica**, v. 4, n. 1, art. 7, p. 25-35, jan./jul. 2005.

SELZNICK, Philip. **A Liderança na Administração: uma interpretação sociológica**. Tradução de Arthur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa e Solange Aparecida Visconti. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

TANURE, Betania; Duarte, Roberto Gonzalez (Orgs.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Biblioteca Universitária. **Guia de normalização de trabalhos acadêmicos da Universidade Federal do Ceará**. Fortaleza, 2013.

ZHANG, Naijian; RENTZ, Audrey L. Intercultural Adaptation among Graduate Students from the People's Republic of China. **College Student Journal**, v. 30, n. 3, p. 321-329, set. 1996.

APÊNDICE A – MATRIZ DE PROXIMIDADE

País	Matriz de Proximidade													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Argentina	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
2 Austrália	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
3 Brasil	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
4 Canadá	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
5 China	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
6 França	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
7 Alemanha	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
8 Índia	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
9 Itália	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
10 Japão	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
11 Coreia do Sul	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
12 México	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
13 Rússia	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
14 Espanha	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
15 Índia	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
16 Reino Unido	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
17 Estados Unidos	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
18 Austrália	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
19 Brasil	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
20 Canadá	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
21 China	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
22 França	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
23 Alemanha	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
24 Índia	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
25 Itália	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
26 Japão	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
27 Coreia do Sul	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
28 México	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
29 Rússia	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
30 Espanha	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
31 Índia	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
32 Reino Unido	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
33 Estados Unidos	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
34 Austrália	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
35 Brasil	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
36 Canadá	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
37 China	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
38 França	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
39 Alemanha	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
40 Índia	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
41 Itália	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
42 Japão	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
43 Coreia do Sul	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
44 México	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
45 Rússia	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
46 Espanha	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Exatidão em centésimos de grau

APÊNDICE B – CORRELAÇÕES

		Correlations								
		PersonalFinances	LocalEconomy	WorkingLife	LifeStyle	People	SettingUp	Relationships	EducationChildcare	RaisingChildren
PersonalFinances	Pearson Correlation	1	,065	,144	-,260	-,292*	,078	-,131	-,055	-,043
	Sig. (2-tailed)		,669	,338	,081	,049	,608	,385	,719	,777
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
LocalEconomy	Pearson Correlation	,065	1	,652**	,231	,010	,068	,209	,267	,254
	Sig. (2-tailed)	,669		,000	,123	,948	,655	,163	,072	,088
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
WorkingLife	Pearson Correlation	,144	,652**	1	,302*	-,014	-,065	-,009	,247	,139
	Sig. (2-tailed)	,338	,000		,041	,926	,668	,952	,098	,355
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
LifeStyle	Pearson Correlation	-,260	,231	,302*	1	,289	-,154	,360*	,051	,268
	Sig. (2-tailed)	,081	,123	,041		,052	,307	,014	,736	,072
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
People	Pearson Correlation	-,292*	,010	-,014	,289	1	-,133	,219	,111	,110
	Sig. (2-tailed)	,049	,948	,926	,052		,377	,144	,464	,465
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
SettingUp	Pearson Correlation	,078	,068	-,065	-,154	-,133	1	,119	,038	,247
	Sig. (2-tailed)	,608	,655	,668	,307	,377		,432	,804	,097
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Relationships	Pearson Correlation	-,131	,209	-,009	,360*	,219	,119	1	,084	,341*
	Sig. (2-tailed)	,385	,163	,952	,014	,144	,432		,581	,020
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
EducationChildcare	Pearson Correlation	-,055	,267	,247	,051	,111	,038	,084	1	,051
	Sig. (2-tailed)	,719	,072	,098	,736	,464	,804	,581		,736
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
RaisingChildren	Pearson Correlation	-,043	,254	,139	,268	,110	,247	,341*	,051	1
	Sig. (2-tailed)	,777	,088	,355	,072	,465	,097	,020	,736	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).