

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU**  
**FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LUCAS GRABOSKI CORREIA LIMA

**FALHAS E FRACASSOS NO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO:  
UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA EM BASES ACADÊMICAS  
BRASILEIRAS**

**UBERLÂNDIA**

**2022**

LUCAS GRABOSKI CORREIA LIMA

**FALHAS E FRACASSOS NO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO:  
UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA EM BASES ACADÊMICAS  
BRASILEIRAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel no Curso de Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal de Uberlândia, avaliado pela banca examinadora formada por:

Uberlândia, 30 de março de 2022.

---

Prof. Dra. Janaína Maria Bueno, UFU/MG, Presidente da banca.

---

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues, UFU/MG, Membro.

---

Prof. Dr. Janduhy Camilo Passos, UFU/MG, Membro.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer todas as pessoas que me incentivaram para que fosse desenvolvido este trabalho de conclusão de curso. Em principal, toda minha família que desde o início dedicou-se em me apoiar no meu crescimento e educação, principalmente meus pais e minha irmã, que tanto desejaram esta conclusão incluo também agradecimentos as minhas avós e meus tios e tias. Deixo em especial uma dedicação ao meu pai Miguel que está em outro plano festejando este momento.

Também agradeço a todos professores da Faculdade de Gestão e Negócios desta faculdade que apoiaram o meu crescimento e estão representados também neste trabalho, principalmente a Professora Dra. Orientadora Janaína Maria Bueno.

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo realizar uma revisão bibliográfica sobre a produção acadêmica publicada em bases científicas brasileiras sobre as falhas e fracassos ocorridos em processos de expatriação profissional. Acerca dos procedimentos metodológicos, tem-se que a abordagem da pesquisa é qualitativa, do tipo exploratório e descritivo, sendo a primeira para levantamento bibliográfico e a segunda para análise da produção acadêmica sobre o tema e suas contribuições. Após realização dos procedimentos, foram identificados 15 estudos, a partir dos quais foram destacadas as categorias “Influência da Família na Expatriação”, “Ajustamento Cultural Internacional”, “Aprendizagem com a Expatriação” e “Percepção dos Expatriados”, associando-se a cada uma dessas elementos tais como: importância do apoio da família no processo de repatriamento e do suporte das organizações no processo de adaptação, ausência de políticas e práticas consistentes de gestão de pessoas com abordagem internacional, desconhecimento de algumas empresas sobre o processo de expatriação, e dificuldades de socialização que mostram a necessidade de repensar e melhorar processos e práticas na expatriação organizacional. Após análise de dados, no que se refere às falhas e fracassos ocorridos em processos de expatriação profissional, conclui-se que os principais aspectos identificados são: deficiências no acompanhamento das famílias e dos funcionários durante o processo de expatriação, podendo resultar em problemas ou não adaptação intercultural, dificuldades no desempenho profissional; e pouco conhecimento, experiência ou cultura das organizações voltadas para os processos de expatriação e repatriação.

**Palavras-Chave:** Expatriação; Mobilidade Internacional; Expatriado, Fracasso; Falha.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	4
<b>1.1 Objetivo Geral</b> .....	6
<b>1.2 Objetivos específicos</b> .....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	8
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	12
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	16
5 CONCLUSÃO .....	23
REFERÊNCIAS.....	24
APÊNDICES.....	25
Apêndice 1 – LISTA DE TRABALHOS ANALISADOS .....	25

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização é determinada por expansão de fronteiras de forma econômica, cultural e política que se inicia desde o início das conquistas de terras dos primeiros povos existentes. No período das grandes navegações, este processo se tornou mais consistente e intercontinental, no Brasil este processo é evidenciado com a chegada dos primeiros portugueses que tinham o objetivo a conquista de novas terras e novas economias. Com a abertura econômica brasileira, a partir dos anos 1990, o processo de globalização se tornou mais fortemente relacionado ao Brasil, novas empresas, novos tratados, novas políticas e culturas foram constituídas e fortalecidas. Atualmente o Brasil se tornou um país com diversas empresas multinacionais sendo elas originadas no nosso território ou em outros países com suas subsidiárias em terras brasileiras.

Desta forma, com a expansão de atuação das empresas para diferentes países, aumentou a necessidade de contar com profissionais capazes de lidar com diferentes cenários e realidades nacionais, sem perder de vista os objetivos e estratégias organizacionais. O envio de profissionais para atuar em outras unidades da empresa é conhecido como expatriação profissional. Para compreensão do tema, Gallon, Bitencourt e Scheffer (2017) afirmam que o processo de mobilidade internacional, também conhecida como expatriação profissional, é uma missão proposta pela empresa, em que o profissional aceita viver e trabalhar em país estrangeiro por período superior a dois anos. Para esses autores, o processo de expatriação engloba, no mínimo, três fases em que a empresa é o agente ativo: a ida, o período de trabalho no exterior e o retorno do expatriado.

Pereira, Pimentel e Kato (2005) afirmam que o volume de expatriados havia apresentado crescimento ao longo do tempo e um reflexo foi que o Brasil, no período de 1989 a 1994, foi o terceiro país a receber mais expatriados (14%), atrás apenas da China (27% de participação) e da Índia (26%). Mais de uma década depois, Moraes (2017) afirma que 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.

Dessa forma, os estudos e pesquisas que buscam compreender o processo de internacionalização das empresas que ganham cada vez mais importância teórica e prática. Dentro desse processo, há diferentes dimensões e fases que precisam ser observadas para que a internacionalização tenha êxito e traga os resultados almejados.

Observa-se que, com o fato de as organizações estarem inseridas em um processo de internacionalização traz desafios de gestão internacional, que são ainda discutidos e não totalmente resolvidos. Para Moraes (2017), as culturas nacionais e as características de cada organização, sistemas de negócios e gestão diversos, práticas e processos organizacionais particulares, e negociação e estratégias diferentes são apenas algumas das variáveis com que as empresas têm que lidar. E uma das variáveis mais importantes é a mobilidade internacional dos seus profissionais para colocar em prática o processo de internacionalização.

A ida compreende a escolha e preparação do expatriado e envolvidos para a missão, e pode envolver práticas como recrutamento, treinamento técnico e cultural, preparação e adaptação da família, fornecimento de documentos a todos os envolvidos. O período de trabalho no exterior integra gestão de desempenho, carreira e conhecimento, remuneração e suporte psicológico. A fase de repatriação, ou seja, o retorno do profissional e envolvidos ao país e escritório de origem compreende o momento que possibilita ao profissional a ampliação de perspectivas de trabalho e de vida, o desenvolvimento de novas competências e habilidades, o reconhecimento pelo trabalho realizado, e é o momento que se consolida o objetivo por meio do feedback dos superiores.

Pereira, Pimentel e Kato (2005) destacam o ajustamento cultural, que acontece na fase do período de trabalho no exterior. O ajustamento cultural é composto por 4 estágios: ‘Lua de Mel’, Choque Cultural, Ajustamento e Entusiasmo. Durante as três fases citadas por Gallon, Bitencourt e Scheffer (2017), é evidente a importância da estruturação e planejamento por parte da empresa e expatriado, para que se alcance o objetivo desejado, mas ressalta-se o enfoque e ação planejada no período crítico, que é o choque cultural.

Nesse sentido Pereira, Pimentel e Kato (2005, p. 58) afirmam que “[...] este período, em geral, dura de três a nove meses, requer uma reação adequada e muitos não são capazes de prosseguir para outros estágios, sendo essa a fase apontada nos estudos como crítica em termos de repatriação”.

Da responsabilidade, a expatriação envolve empenho pessoal e profissional de quem é expatriado e por parte da empresa que suportará o profissional de forma financeira, operacional e emocional. Nesse sentido, Freitas (2010) alerta aos profissionais expatriados sobre aspectos que são de sua responsabilidade e iniciativa, como abertura ao diferente, preparação à viagem, cercar-se de informações sobre o local e alerta à empresa que tenha clareza no propósito, apoie o profissional na inserção local, crie um setor de RH com experiência internacional para apoio ao expatriado e acompanhe a evolução do profissional.

Acerca da utilização dessa prática nas organizações, Pereira, Pimentel e Kato (2005) pontuam 8 principais razões pelas quais as companhias enviam expatriados para tarefas internacionais. São elas: abrir novos mercados, facilitar uma fusão ou aquisição, instalar novas tecnologias e sistemas, aumentar a participação de mercado ou impedir que competidores o façam, desenvolver visão de longo prazo de negócios em países estrangeiros, transferir conhecimento para profissionais locais, aprender e gerar ideias inovadoras, e desenvolver habilidades de liderança global.

Reforçando, Freitas (2010) cita alguns objetivos que motivam as empresas a adotar a expatriação, como a internacionalização da gestão, aumento de conhecimentos específicos, formação de novos líderes, elevar o nível de coordenação e controle de unidades geograficamente dispersas, aumento da diversidade estratégica dos recursos humanos, desenvolvimento e incorporação de novas técnicas e processos organizacionais, e exemplificação de aspectos importantes da cultura da empresa-mãe.

A expatriação de profissionais é um dos temas que tem ganhado relevância nas últimas décadas tanto no mundo empresarial como no acadêmico, o que se deu, principalmente, ao processo de expansão das empresas além de suas fronteiras. O crescente movimento de globalização, fusões e aquisições, alianças estratégicas e *joint ventures* de empresas transnacionais e multinacionais vem ocasionando aumento no número de executivos vivendo e trabalhando em país estrangeiro, denominados expatriados.

Diante do exposto, questiona-se quais são aspectos que podem ocasionar falhas e fracassos no processo de expatriação, bem como o que a literatura recente discute e indica para gerir esta situação. Para responder ao questionamento, é proposto um objetivo geral para este trabalho e seu desdobramento em objetivos específicos.

## **1.1 Objetivo Geral**

Levantar e descrever a produção acadêmica, por meio de revisão bibliográfica em bases acadêmicas brasileiras, sobre aspectos que podem ocasionar falhas e fracassos no processo de expatriação profissional e suas contribuições nas discussões e encaminhamentos a serem dados ao tema.



## **1.2 Objetivos específicos**

- Levantar a produção acadêmica sobre o tema nas bases Spell, Scielo e Google Acadêmico;
- Descrever as principais informações sobre a produção bibliográfica encontrada;
- Relacionar as principais contribuições da produção bibliográfica analisada com os aspectos que influenciam as falhas e fracassos no processo de expatriação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Gallon, Bitencourt e Scheffer (2017) definem o processo de expatriação “[...] como uma missão proposta pela empresa, pela qual o indivíduo aceita viver e trabalhar em um país estrangeiro por um período superior a dois anos”. Para Mello e Tomei (2021), a palavra “expatriado”, em sua origem etimológica, compreende todos os indivíduos que residem temporária ou permanentemente em um país diferente da origem em que nasceram.

De forma mais ampla, Ferreira (2017, p. 3) afirma que “[...] o significado etimológico da palavra expatriação remete ao indivíduo que sai da sua pátria para residir no estrangeiro”.

Os profissionais que são expatriados, recebem apoio da organização para adaptação e possuem prazo para retorno ao país de origem e denominam-se expatriados organizacionais. Sobre o prazo de duração, ressalta-se que:

A expatriação dos profissionais no estrangeiro tem a duração em regra de três anos e o expatriado é colocado com base no seu perfil de competências em um cargo diferente que ocupava na empresa-mãe, mantendo ainda o vínculo com esta empresa, e possui o direito de regressar no final da missão (CAMARA, 2011, apud FERREIRA, 2017, p. 3).

Por vezes, o conceito de expatriação é confundido com o de imigração, no qual as pessoas abandonam seus países por causas econômicas, políticas, pessoais, e não por causas vinculadas a uma transferência profissional por meio de uma empresa. Tal confusão pode ocorrer devido à expatriação voluntária.

Para a prática de expatriação voluntária, Araújo et al. (2012) destacam como sendo os profissionais que atuam no exterior com vínculo empregatício, não tendo sido transferidos por uma instituição, mas viajado por iniciativa própria. Eles têm como fatores motivadores questões de caráter individual, primordiais à expatriação, como busca por experiências novas, autodesenvolvimento e outras agendas pessoais, e diferentemente dos expatriados organizacionais, não possuem prazo estipulado para retorno ao país de origem.

- Compreendida a definição, se faz importante compreender as etapas do processo de expatriação, tendo em vista que, em geral, as falhas e fracassos do modelo são citadas neste tópico da literatura. De acordo com Gallon, Bitencourt e Scheffer (2017), a prática foca a expatriação em três fases e/ou etapas: o planejamento e a pré-expatriação, a fase da expatriação, e a repatriação. A abordagem como um processo constituído de fases, as quais compreendem políticas e práticas a elas pertinentes (GALLON; BITENCOURT; SCHEFFER, 2017, p. 79) afirma ainda que “a

expatriação é o início e a repatriação é o final de um mesmo processo, e não constituem dois processos separados”. De forma mais detalhada, as três fases da expatriação são explicadas nas seguintes etapas:

- *Planejamento e pré-expatriação*: compreende, por parte da empresa, a escolha e preparação do expatriado e envolvidos para a missão, e pode envolver práticas como recrutamento, treinamento técnico e cultural, preparação e adaptação da família, fornecimento de documentos a todos os envolvidos;
- *Período de trabalho no exterior*: compreende, por parte da empresa, a gestão de desempenho, carreira e conhecimento, remuneração, área de RH com experiência internacional, e suporte psicológico;
- *Repatriação*: retorno do profissional e envolvidos ao país e escritório de origem, em que compreende o momento que possibilita ao profissional a ampliação de perspectivas de trabalho e de vida, o desenvolvimento de novas competências e habilidades, o reconhecimento pelo trabalho realizado, e é a ocasião que se consolida o objetivo por meio do feedback dos superiores.

Além das fases citadas, vale ressaltar que não somente a organização é única responsável pelo processo e seu sucesso, alguns aspectos são de responsabilidade e iniciativa do indivíduo expatriado e sua família, como a preparação, cercar-se de informações sobre o local e preparar a família ao novo.

Gallon, Bitencourt e Scheffer (2017, p. 79) compreendem a expatriação como um processo contínuo, com início e fim. Numa abordagem oposta, há entendimentos sobre o processo de expatriação, na qual se afirma:

Esse processo como uma prática estanque com duas etapas: o antes e o depois da experiência. O antes se preocupa com processo de saída do profissional do país de origem; treinamento; análise da estratégia; aconselhamento da carreira do cônjuge; treinamento cultural, entre outros procedimentos. A volta está focada no suporte da organização à readaptação ao país; ao recebimento formal e informal; à assistência à família; às finanças pessoais (SOLOMON, 2001, apud GALLON; BITENCOURT; SCHEFFER, 2017, p.80).

Existem, divergências nas definições dadas pelos autores sobre a unidade do processo de expatriação. No entanto, os autores convergem que as fases são as mesmas, a expatriação e repatriação, diferenciando apenas quanto à estratificação.

Tal divergência, que coloca um marco de antes e depois, pode surgir como problema ao não considerar a experiência do profissional, e apenas se preocupar com esse novo processo que é o de repatriar. Desse modo, as práticas institucionais poderiam perder a conexão e sinergia ao haver tal divisão.

Dos motivos que levam empresas e profissionais usarem a expatriação há duas perspectivas: a da empresa e do profissional. Gallon, Bitencourt e Scheffer (2017, p. 79) afirmam que “[...] as razões pelas quais as empresas têm buscado utilizar a expatriação dependem de cada organização e de suas estratégias”. Complementando tal ideia, destaca-se que:

As duas principais razões são o desenvolvimento de liderança e a aquisição de conhecimento por parte dos executivos. Há, no entanto, outros fatores não menos importantes que podem motivar o processo de expatriação, como expansão de novos mercados; aumento na participação dos mercados de atuação e garantia da permanência nesses mercados por um tempo mais prolongado; gerenciamento nos processos de fusões e aquisições; transferência de tecnologia para a empresa local; além do desenvolvimento de ideias criativas e inovadoras (BLACK; GREGERSEN, 1999, apud GALLON; BITENCOURT; SCHEFFER, 2017, p. 77).

Freitas (2010) corrobora que alguns dos objetivos que motivam as empresas ao adotarem a expatriação são o aumento da diversidade estratégica dos recursos humanos e a exemplificação de aspectos importantes da cultura da empresa-mãe.

Os autores citados concordam que a diversidade cultural colabora com a sustentabilidade e inovação das organizações. Nesse sentido, a expatriação se torna também uma chave estratégica de crescimento e manutenção institucional.

A literatura também trata dos motivos de o profissional aceitar o desafio da expatriação. Gallon, Bitencourt e Scheffer. (2017, p.77) afirmam que “[...] para o empregado, entre outros fatores, está a expectativa de uma experiência nova que gira em torno do que ela vai agregar, sobretudo à sua carreira profissional”. Reforçando essa ideia, Rosal (2015, apud FERREIRA, 2017, p. 10) considera que, “[...] dentre as principais motivações para aceitar a expatriação por parte dos entrevistados, incluem-se o desafio e a oportunidade de crescimento profissional e a experiência por novas culturas”.

Mediante a discussão apresentada, o estudo busca resultados que apresentem as evidências para dar luz às falhas e fracassos nos processos de expatriação. Com base na literatura abordada, observa-se que houve rápida adesão das organizações às práticas de expatriação devido ao cenário comercial, e com isso as boas práticas e melhorias não acompanharam os processos.

Nota-se que existem dois pontos críticos no processo: a adaptação cultural das famílias e o choque cultural. Há choque de interesses à medida que a discussão avança na expatriação para diversidade cultural, pois uma das principais falhas é o choque cultural.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Acerca da abordagem, inicialmente, apresenta-se que a pesquisa será realizada de forma qualitativa, em duas naturezas, a exploratória e descritiva, sendo a primeira para levantamento bibliográfico e a segunda para análise bibliográfica e conclusões. De acordo com Creswell apud LANDO (2020), “[...] a pesquisa qualitativa é um conjunto de práticas que transformam o mundo visível em dados representativos, incluindo notas, entrevistas, fotografias, registros e lembretes”.

O objetivo da pesquisa qualitativa é explicar um fenômeno ainda não conhecido em um determinado contexto, pouco estudado. Logo, dificilmente os seus achados servirão para explicar fenômenos em contextos diferentes ou com indivíduos diferentes, e seus dados serão muito mais de natureza descritiva ou exploratória. Dentro da pesquisa qualitativa, constitui-se a pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (2006, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Para Ruiz (2011), a busca bibliográfica permite o fundamento de um modelo teórico primário de referência, que pode resultar no estabelecimento das variáveis e na elaboração do plano geral da pesquisa.

Aprofundando o tratamento da questão, Roesch (2009) afirma que a pesquisa bibliográfica consiste na seleção, leitura e análise relevante do projeto, e que é necessário, antes de selecionar, determinar as técnicas que serão empregadas na coleta de dados, pois deverão ser representativas o suficiente para apoiar as conclusões.

Acerca da coleta de dados, Marconi e Lakatos (2010, p. 149) afirmam que “[...] é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”. Adicionalmente, Lando (2020) afirma que a coleta de dados qualitativos é feita de forma aprofundada, sendo os dados cuidadosamente coletados em cada uma das fontes, tendo sempre a presença de um pesquisador responsável.

Após a coleta de dados, ressalta-se a importância da análise do material coletado, e para isso, o projeto visa descrever e analisar os achados. Nesse sentido, sobre o uso da pesquisa descritiva, Lando (2020) defende que “[...] a pesquisa descritiva visa descrever características de uma população, amostra, contexto ou fenômeno”. Lando (2020) defende ainda que, “[...] nas pesquisas qualitativas descritivas, o pesquisador pode utilizar entrevistas, grupos focais ou observações, sendo que suas análises tenderão ao desenvolvimento de modelos e quadros descritivos das características do grupo de participantes ou do fenômeno”.

Os critérios observados para a coleta dos materiais teóricos foram: período não delimitado para a coleta; fontes de pesquisa brasileiras; artigos, monografias e dissertações e teses.

As plataformas selecionadas para coleta de referencial teórico foram Spell.org, Scielo e Google Acadêmico. Nessas, foram usadas palavras-chave para encontrar documentos relacionados ao tema de pesquisa. São elas: “Expatriação”, “Mobilidade Internacional”, “Expatriado” e “Fracasso e Falha”. Não foi delimitado critério de datas na pesquisa.

A coleta dos materiais foi realizada conforme critérios e fontes de busca, durante o ano de 2021, obtendo 15 resultados que são citados no apêndice ao final deste trabalho. No Quadro 1, são apresentadas algumas informações sobre estes trabalhos, como o tipo (artigo, trabalho de conclusão, dissertação ou tese), ano e temática principal (com base no seu título, resumo e introdução).

**Quadro 1 – Relação de documentos coletados**

<b>Data de Publicação, Revista, Editora, volume, etc.</b>	<b>Ano</b>	<b>Temática Principal</b>
ARTIGO PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. <b>Revista de Administração Contemporânea</b> , [S.l.], v. 9, n. 4, p. 53-71, out./dez. 2005.	2005	Influência da Família na Expatriação
ARTIGO FREITAS, M. E. Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. <b>Gestão e Sociedade</b> , [S.l.], v. 4, n. 9, p. 680-708, 2010.	2010	Percepção de Expatriados
ARTIGO CARPES, A.; SCHERER, F.; DINIZ, D.; BEURON, T. A. Expansão internacional para a China e seu reflexo no ajustamento internacional do executivo brasileiro expatriado. <b>Revista Ibero-Americana de Estratégia</b> , São Paulo, v. 10, n. 3, p. 22-48, 2011.	2011	Ajustamento Cultural Internacional
ARTIGO ARAÚJO, B.; TEIXEIRA, M.; CRUZ, P.; MALINI, E. Adaptação de expatriados organizacionais e voluntários: similaridades e diferenças no contexto brasileiro. <b>Revista de Administração</b> , São Paulo, v.47, n. 4, p.555-570, 2012.	2012	Ajustamento Cultural Internacional
ARTIGO BEZERRA, Sirlene Aparecida Carvalho; VIEIRA, Adriane. Dilemas e desafios vividos por mulheres que migraram em função do trabalho do cônjuge. <b>Revista de Administração Mackenzie</b> , São Paulo, v. 14, n. 6, p. 216-243, dec. 2013.	2013	Influência da Família na Expatriação

ARTIGO ZWIELEWSKI, G.; TOLFO, S. R. Qualidade de Vida no Trabalho de Profissionais Expatriados para Índia e China. <b>Revista Eletrônica de Administração</b> , Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 510-542, 2016.	2016	Percepção de Expatriados
MONOGRAFIA MORAES, Mariana Rangel. <b>Percepção dos expatriados quanto aos fatores institucionais que proporcionam melhores condições de vida nos países hospedeiros</b> . 2017. 97 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.	2017	Percepção de Expatriados
DISSERTAÇÃO AMEIXINHA, Hugo Filipe Gonçalves. <b>Gestão internacional de recursos humanos: de expatriado valorizado a repatriado indesejado</b> . 2017. 92 f. Dissertação (Mestrado Ciências do Trabalho e Relações Laborais) - Departamento de Sociologia, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2017.	2017	Percepção de Expatriados
ARTIGO COELHO, J. V. Estar Dentro, Estando Fora: da expatriação como quadro de ação Disjuntivo. <b>Gestão e Sociedade</b> , [S.l.], v. 11, n. 30, p. 1976-1999, 2017.	2017	Aprendizagem com a Expatriação
ARTIGO GALLON, Shalimar; BITENCOURT, Betina Magalhães; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. O processo de expatriação em uma multinacional brasileira: análise das três fases. <b>Revista de Administração do UNISAL</b> , Campinas, v. 7, n. 11, p. 76-97, 2017.	2017	Ajustamento Cultural Internacional
ARTIGO FERREIRA, Ana Luciana Gomes. Gestão intercultural: a adaptação de expatriados brasileiros em Portugal. <b>E-Revista de Estudos Interculturais</b> , Porto, v.1, n.5, n.p., 2017.	2017	Ajustamento Cultural Internacional
ARTIGO BERTOLINI, A. V. A. G.; LARENTIS, F. Expatriação e Processos de Aprendizagem Organizacional: um Estudo de casos múltiplos. <b>Revista Eletrônica de Ciência Administrativa</b> , Curitiba, v. 18, n. 2, p. 213-239, 2019.	2019	Aprendizagem com a Expatriação
ARTIGO MACIEL, Marcelo Sampaio Dias; SILVA, Ana Paula Freire. Aspectos que influenciam o processo de adaptação de expatriados: um estudo qualitativo. <b>Brazilian Journal of Business</b> , Curitiba, v. 1, n. 2, p. 393-420, abr./jun. 2019.	2019	Ajustamento Cultural Internacional
ARTIGO COELHO, João Vasco. Uma condição contraintuitiva: uma expatriação como experiência vivida. <b>Sociologia, Problemas e Práticas</b> , Lisboa, v.1, n. 94, p. 61-78, set. 2020.	2020	Percepção de Expatriados
ARTIGO MELLO, Sylvia Freitas; TOMEI, Patricia Amélia. Desafios da expatriação e o enriquecimento da interface trabalho-família em expatriados, durante a pandemia covid-19. <b>Revista Gestão Organizacional</b> , Chapecó, v. 14, n. 1, p. 269-293, jan./abr. 2021.	2021	Influência da Família na Expatriação

Fonte: dados da pesquisa.



Realizada a leitura sistemática do resumo, introdução e resultados de cada achado, possibilitou-se analisar e inferir os resultados de forma analítica nas seguintes categorias:

- Influência da Família na expatriação: A família tem grande representatividade no processo de expatriação, podendo determinar o sucesso ou fracasso deste, sendo esta a categoria mais citada nos trabalhos selecionados. O expatriado pode ter sucesso em todas outras categorias, mas se o companheiro, os filhos e outras bases familiares apontarem problemas ou não apoiarem o expatriado, provavelmente ocasionará no fracasso da expatriação.
- Ajustamento cultural internacional: É evidenciado nos trabalhos que independente da preparação pré-expatriação, o choque cultural acontecerá, sendo de suma importância observar-se o ajustamento cultural durante o tempo dos indivíduos afetados, ou seja, tanto da família quanto do expatriado. Nesta categoria é importante o suporte das organizações para o processo de adaptação.
- Aprendizagem com a expatriação: Observa-se que as organizações falham na clareza de políticas e práticas quanto à expatriação, com isso o ponto de apoio em que o expatriado faz interlocução com a empresa é de suma importância, o *turn over* deste profissional que sustenta os expatriados tem um impacto negativo no processo, podendo impactar no fracasso da expatriação. O aspecto positivo da aprendizagem consiste na autorrealização do indivíduo, desde que financeiramente, mas também no seu reconhecimento na organização, se tornando uma chave importante para os novos expatriados, colaborando com novas políticas e processos, a transferência desses conhecimentos enaltece a organização.
- Percepção dos expatriados: Os relatos quanto à falta de preparação e desconhecimento das organizações quanto ao processo de expatriação é evidenciado em vários trabalhos, com isto, os expatriados relatam medo e receio de ocasionar o fracasso da expatriação, pois este despende financeiramente um valor alto à organização e ao expatriado e além de seus ajustes culturais necessários. As empresas despendem tempo nas áreas técnicas do trabalho e os seus resultados, porém não priorizam a parte de ajustamento sociocultural e à família, pontos destacados como o idioma e apoio de sociabilidade.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na Figura 1, é apresentada a distribuição dos trabalhos analisados ao longo dos anos:

**Figura 1:** Estudos Por Ano de Publicação



Fonte: dados da pesquisa.

A partir das categorias identificadas, na Figura 2, são representadas as categorias com seus trabalhos e anos de publicação.



Fonte: dados da pesquisa.

Sobre o tema **Influência da Família na Expatriação**, foram encontrados os trabalhos Mello e Tomei (2021), Bezerra e Vieira (2013) e Pereira, Pimentel e Kato (2005). Nesses estudos, destacam-se: considerações sobre as consequências dos conflitos família e trabalho no desempenho do profissional expatriado; reforçam os resultados positivos quando esse tem o apoio da família, que consegue ajustar-se à nova realidade cultural; e elencam motivos para o apoio da família.

Destaca-se o estudo desenvolvido por Mello e Tomei (2021), cuja coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas, onde foi observado um conflito entre família e trabalho, impactando diretamente no comportamento dos expatriados, no apoio à família e ao parceiro (funcionário). Como resultado disso, o estresse de todos os envolvidos e a repatriação antecipada. Especificamente no contexto da pandemia Covid-19, conforme os autores, nesse conflito ocorreu a interferência da vida familiar na vida profissional, percebendo-se a ausência de limites de tempo com o trabalho remoto, o que se configurou como um grande desafio relacionado à gestão dos espaços físicos.

Destaca-se também o trabalho de Bezerra e Vieira (2013) que evidenciam o papel das esposas dos expatriados na aceitação dessa experiência. Descrevem que a principal razão para apoiarem seus companheiros e se disporem a encarar as mudanças relacionadas à expatriação é a possibilidade de estes conquistarem uma excelente oportunidade de carreira profissional, realizando um sonho, como é o caso de profissionais da área de Tecnologia de Informação.

Nesse sentido, em função da relação que têm por seus companheiros, as mulheres renunciam suas conquistas no país de origem, apesar dos sentimentos de medo. Além disso, têm a percepção de que a empresa é desejada por muitos profissionais, cultivando a expectativa de que poderão ser valorizados e crescer profissionalmente (BEZERRA; VIEIRA, 2013).

Tratando-se do tema **Ajustamento Cultural Internacional**, tem-se as investigações realizadas por Carpes, Scherer e Diniz (2011), Araújo, Teixeira, Cruz e Malini (2012) e nos trabalhos de Ferreira (2017), Gallon, Bitencourt e Scheffer (2017) e Maciel e Silva (2019). Nessas pesquisas, destacaram-se aspectos tais como: os fatores negativos e positivos para a adaptação dos expatriados e as famílias; a importância do suporte das organizações nesse processo de adaptação; tipos de apoios que são dados pelas organizações, destacando-se limites e vantagens desses.

Carpes, Scherer e Diniz (2011) observaram, em seu estudo, a influência da novidade da cultura do país de destino e da adaptação da família no ajustamento cultural internacional. Nesse

sentido, analisando os relatos dos expatriados entrevistados, perceberam o impacto negativo da novidade da cultura sob o ajustamento internacional nos aspectos da interatividade e do desempenho laboral.

No estudo realizado por Araújo, Teixeira, Cruz e Malini (2012) nota-se que esse impacto negativo é reduzido quando o ajustamento cultural é desenvolvido por um suporte disponibilizado pelas organizações. Por exemplo, pode-se inserir os executivos expatriados em regiões privilegiadas, as quais permitem o acesso a facilidades urbanas. Além disso, para os referidos autores, a positiva adaptação ao novo trabalho ocorre em função de novos padrões de trabalho, supervisão da organização e relacionamento com os profissionais na cultura de destino.

Para Ferreira (2017), baseado em seu estudo, são diversas as impressões que os expatriados e suas famílias podem ter ao chegarem ao país de destino, pois se deparam com um ambiente culturalmente diferente de seu país de origem. Na fase inicial, geralmente, ocorre um choque cultural, resultando do processo de adaptação ao novo país. Diante disso, o autor reconhece a importância do apoio da organização ao expatriado e sua família para a adaptação intercultural, e registra que as organizações têm essa compreensão. No entanto, o autor identificou a restrição do apoio a aspectos legais e logísticos, inexistindo a preparação dos expatriados e seus familiares para o desenvolvimento intercultural, o que pode contribuir com o insucesso de missões internacionais.

Falhas sobre esse apoio das organizações aos expatriados e familiares são relatados também na pesquisa realizada por Gallon, Bitencourt e Scheffer (2017), na qual informam que as famílias entrevistadas participaram de curso de idioma por três meses e, em termos de ajustamento ao país de destino, receberam somente apoio logístico, auxiliando na localização de moradia e escola, aspecto que, inclusive, foi acompanhado por insatisfação destes.

Em relação à preparação para o trabalho em novo contexto, registrou-se a ausência de treinamento técnico. A princípio, os profissionais expatriados compreendiam que estavam preparados para a nova realidade profissional e que haviam sido selecionados por suas competências. No entanto, como o decorrer do tempo, perceberam a dificuldade de exercerem suas atividades gerenciais no novo país, tendo que se adaptar a funções antes não desempenhadas e enfrentar o acúmulo dessas.

Os expatriados que participaram do estudo de Maciel e Silva (2019) registraram a importância do treinamento no idioma local, os benefícios e as condições de trabalho para o

sucesso do ajustamento profissional e cultural. Para os autores, o idioma, por exemplo, foi aspecto determinante para a interação social e o desempenho satisfatório no trabalho.

Já o tema **Aprendizagem Com a Expatriação** é abordado pelos trabalhos Bertolini e Larentis (2019) e Coelho (2020).

Na pesquisa realizada por Bertolini e Larentis (2019), evidencia-se que a ausência de políticas e práticas mais consistentes de gestão de pessoas com abordagem internacional refletem negativamente no processo de aprendizagem durante o processo de expatriação. Isso ocorre mediante à percepção de algumas organizações de que o longo tempo de atuação do profissional na organização reduziria a necessidade de preparação. Nesse sentido, observou-se que profissionais com 10 anos de organização receberam menor acompanhamento durante o processo de preparação para a expatriação. Enquanto isso, aqueles com 2 a 3 anos, tiveram uma atenção maior.

Para os expatriados entrevistados, o trabalho noutra país corresponde a uma transferência de conhecimentos para a nova realidade pelo indivíduo. Nesse sentido, o profissional cultivará como responsabilidade a preservação dos aspectos da empresa mãe, a exemplo da negociação e da interação social na subsidiária localizado no país em que passará a residir. Conforme Bertolini e Larentis (2019), nesse processo, os expatriados deverão discernir entre aprendizagem informal e formal, sendo a primeira vinculado a aspectos institucionais e a segunda à experiência de trabalho cotidiana.

As aprendizagens adquiridas durante o processo de expatriação poderão ser compartilhadas a partir da repatriação do funcionário. Nessa perspectiva, Bertolini e Larentis (2019) refletem que os profissionais retornarão com relações de *networking* consolidadas pelo desenvolvimento de aprendizagens formais e informais, que foram possíveis em função do contato com expatriados de várias localidades e das trocas de informações relevantes decorrentes disso.

No que se refere à repatriação, Coelho (2020) registra, em seu estudo, a experiência da descontinuidade de funções. Nesse sentido, observa que a atuação das organizações é deficiente em relação à preparação dos repatriados para que suas aprendizagens como expatriados sejam compartilhadas. Como consequência disso, tem-se uma descontinuidade da função ou o papel do profissional na organização e um sentimento de insegurança nesse sentido.

Os estudos de Freitas (2010), Zwielewski e Tolfo (2016), Ameixinha (2017), Moraes (2017) e Coelho (2020) refletiram sobre a **Percepção dos Expatriados**. Nesses, destacam-se percepções tais como: possibilidade do insucesso da expatriação e de fracasso profissional, o

desconhecimento de algumas empresas sobre o processo de expatriação, dificuldades de socialização e as oportunidades de progredir na carreira.

Na investigação realizada por Freitas (2010), registra-se a percepção de fragilidades no processo de expatriação, especialmente em relação à adaptação cultural. Para as organizações, isso pode representar perda de investimento, com a repatriação do funcionário antes do tempo, não alcançando os propósitos esperados. Na percepção dos profissionais, diante desse contexto, tem-se o receio de perder o emprego e comprometer o futuro profissional e o de sua família.

Os expatriados, conforme Freitas (2010), também percebem o pouco conhecimento das organizações, especialmente do setor de recursos humanos a respeito do processo de expatriação. A partir disso, muitas vezes as organizações esquecem de questões como a vida social e familiar dos expatriados, desqualificando os problemas desses e suas solicitações. Ao invés disso, priorizam-se aspectos relacionados ao trabalho somente e questões de trâmites legais.

No estudo realizado por Zwielewski e Tolfo (2016), a percepção registrada pelos expatriados é que existe pouca atividade social, em função de problemas com a comunicação, modos diferentes de resolver problemas relacionados à cultura e diferenças culturais em si. Para os expatriados, essas questões incidem negativamente na qualidade de vida.

A esse respeito, os expatriados relatam falta de compreensão mútua das culturas, ausência de preparação intercultural, inclusive de suas famílias. Nesse sentido, passam a enfrentar problemas de comunicação, socialização, lazer, transporte, ambiente de trabalho, ausência de compreensão de alguns integrantes da equipe, problemas de saúde físico e emocional, dentre outros (ZWIELEWSKI; TOLFO, 2016).

Na pesquisa de Ameixinha (2017), registra-se outro aspecto no processo de expatriação: a percepção de que a missão internacional é um caminho mais rápido para crescer na carreira profissional, pois essa proporciona a experiência e se encontra próxima do poder de decisão, na qual se percebe dinamismo constante. No entanto, conforme Moraes (2017), essa experiência pode ser interrompida caso a família do expatriado não se adapte, resultando no insucesso ou na falha do processo de expatriação. E também problemas na repatriação podem refletir na carreira do indivíduo e nas suas escolhas profissionais.

Por fim, no estudo de Coelho (2020), os expatriados apresentam a percepção de que suas vivências podem resultar numa situação de trabalho e de vida transitória, na qual pode-se ter a oportunidade de qualificar-se profissionalmente a partir da experiência da expatriação, especialmente em função da atuação profissional.

No Quadro 2, foi feita uma síntese dos aspectos relevantes encontrados nos trabalhos analisados agrupados segundo as categorias utilizadas.

**Quadro 2** – Categorias Encontradas e Seus Trabalhos Correspondentes

<b>Categoria</b>	<b>Trabalhos Analisados</b>	<b>Aspectos de Destaque</b>
Influência da Família na Expatriação	Pereira, Pimentel e Kato (2005), Bezerra e Vieira (2013), Mello e Tomei (2021).	- Consequências dos conflitos família e trabalho no desempenho do profissional expatriado; - Resultados positivos quando o expatriado tem o apoio da família, que consegue ajustar-se à nova realidade cultural; - Motivos para o apoio da família.
Ajustamento Cultural Internacional	Carpes, Scherer e Diniz (2011), Araújo, Teixeira, Cruz e Malini (2012). Ferreira (2017), Gallon, Bitencourt e Scheffer (2017) e Maciel e Silva (2019).	- Fatores negativos e positivos para a adaptação dos expatriados e as famílias; - Importância do suporte das organizações no processo de adaptação; - Tipos de apoios dados pelas organizações (limites e vantagens).
Aprendizagem com a Expatriação	Bertolini e Larentis (2019) e Coelho (2020).	- Ausência de políticas e práticas mais consistentes de gestão de pessoas com abordagem internacional; - Preparação deficiente dos repatriados para que aprendizagens como expatriados sejam compartilhadas e descontinuidade de funções.
Percepção dos Expatriados	Freitas (2010), Zwielewski e Tolfo (2016), Ameixinha (2017), Moraes (2017) e Coelho (2020)	- Possibilidade do insucesso da expatriação e de fracasso profissional; - Desconhecimento de algumas empresas sobre o processo de expatriação; - Dificuldades de socialização; - Oportunidades de progredir na carreira.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir desta análise disposta em categorias, foi possível observar diferentes elementos relacionados às falhas e insucessos no processo de expatriação, auxiliando em sua compreensão e na identificação de formas de encaminhamento e melhorias, seja por parte da empresa, do RH, do profissional expatriado e de sua família.

Nesse sentido, tem-se como relevante que:

a) a família é fator indispensável no processo de expatriação, os companheiros do expatriado têm papel fundamental para o sucesso ou falha do processo, no contexto atual quanto à pandemia do vírus Covid-19 os expatriados ora preparados para ir ao exterior trabalhar *in loco* em um escritório e sua família preparada para se socializarem em uma nova cultura foram interrompidos e obrigados a ficar casa por conta do distanciamento social. O que pode ter

contribuído falhas do processo de expatriação, onde a família se propôs a um modelo e teve de se adequar para um modelo totalmente inesperado. Os conflitos familiares e o não ajustamento dos familiares pode ser fator determinante para o insucesso da expatriação, mesmo que o expatriado esteja adaptado no trabalho e socialmente.

b) o choque cultural com a expatriação causa impactos, mesmo que o expatriado e família tenham feito alguma preparação ou tenham o desejo do sucesso. Porém, o ajustamento cultural é fundamental, deve-se ter apoio da organização, como por exemplo, escolher regiões privilegiadas de moradia com proximidade de compras e serviços do cotidiano, acesso fácil a transporte para facilitar o deslocamento, passagens aéreas para visita da família no Brasil e apoiar no relacionamento com os colaboradores de ambos os países.

c) observa-se a carência de políticas e processos de gestão relacionadas à expatriação e repatriação, deve-se atentar-se que o processo de expatriação tem começo, meio e fim. Em diversos casos, ao repatriar o indivíduo este se sente isolado e não fazendo parte do grupo, refletindo no desempenho profissional e no compartilhamento de experiências, o que pode ocasionar na falha e fracasso da expatriação;

d) a alta taxa de *turn-over* de carreiras que impactam o expatriado, como por exemplo o ponto de apoio do expatriado (geralmente, a área de Recursos Humanos ou gestor direto) faz com que o indivíduo fique sem acesso ou que este não se adapte a nova pessoa ou nova cultura de atendimento.

e) por conta da percepção de pouco conhecimento, normas e políticas do processo de expatriação, o indivíduo tende a ter receio com o insucesso do expatriado e o seu fracasso profissional afetando suas possibilidades de progredir na carreira.



## 5 CONCLUSÃO

O objetivo com esta pesquisa foi levantar e analisar a produção acadêmica, por meio de revisão bibliográfica em bases acadêmicas brasileiras da área de Administração, sobre as falhas e os fracassos identificados no processo de expatriação profissional e suas contribuições nas discussões e encaminhamentos a serem dados ao tema. Foram identificados e analisados 15 trabalhos que trazem diferentes elementos que podem ocasionar falhas no processo de expatriação e contribuir para as suas taxas de insucesso.

Os elementos ligados a falhas e fracassos na expatriação encontrados nos trabalhos analisados foram agrupados em categorias chamadas de “Influência da Família na Expatriação”, “Ajustamento Cultural Internacional”, “Aprendizagem com a Expatriação” e “Percepção dos Expatriados”, que evidenciam alguns processos e responsabilidades na expatriação que podem gerar falhas e contribuir com o seu insucesso. Desta maneira, pretende-se colaborar com os profissionais que pretendem participar do processo de expatriação, suas famílias, gestores de empresas e de Recursos Humanos, bem como, acadêmicos interessados no tema.

No que se refere às falhas e fracassos ocorridos em processos de expatriação profissional, conclui-se que os principais aspectos identificados são deficiências no acompanhamento das famílias e dos funcionários durante o processo de expatriação, podendo resultar em dificuldade ou não adaptação cultural e dificuldades no desempenho profissional e pouco conhecimento ou experiência das organizações com uma cultura de gestão nos processos de expatriação e repatriamento. Como possibilidades de fracassos, tem-se o insucesso da expatriação, provocando a sua interrupção, e prejuízos na carreira profissional do expatriado.

Como limitação deste estudo, tem-se a questão de se ter escolhido somente três bases de dados, de pesquisar somente no idioma português e pelo uso de algumas palavras-chaves que podem ter restringido a busca e os resultados encontrados, o que pode ter contribuído para uma aproximação e complementariedade entre os trabalhos analisados, deixando de fora outros pontos que podem ser relevantes no que tange aos fatores que impactam nos resultados do processo de expatriação.

Como sugestão de estudos futuros, recomenda-se tratar sobre aspectos que ainda precisam ser trabalhados no processo de expatriação pelas organizações, tais como a cultura de gestão de expatriados e repatriados e o devido acompanhamento e preparação da família e do expatriado, desde o momento da decisão pela expatriação até a vivência dessa experiência, priorizando-se a adaptação cultural e laboral.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, B.; TEIXEIRA, M.; CRUZ, P.; MALINI, E. Adaptação de expatriados organizacionais e voluntários: similaridades e diferenças no contexto brasileiro. **Revista de Administração**, São Paulo, v.47, n. 4, p.555-570, 2012.
- FERREIRA, A. Gestão intercultural: a adaptação de expatriados brasileiros em Portugal. E-**Revista de Estudos Interculturais**, Porto, v.1, n.5, n.p., 2017.
- FREITAS, M. E. Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. **Gestão e Sociedade**, [S.l.], v. 4, n. 9, p. 680-708, 2010.
- GALLON, S.; BITENCOURT, B.; SCHEFFER, A. O processo de expatriação em uma multinacional brasileira: análise das três fases. **Revista de Administração do UNISAL**, Campinas, v. 7, n. 11, p. 76-97, 2017.
- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LANDO, F. Método de pesquisa qualitativa: O que é e como fazer? **Acadêmica**, 2020. Disponível em: <https://www.academicapesquisa.com.br/post/m%C3%A9todo-qualitativo-como-fazer>. Acesso em: 01 de jun. de 2021.
- LANDO, F. Pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa. **Acadêmica**, 2020. Disponível em: <https://www.academicapesquisa.com.br/post/pesquisa-exploratoria-descritiva-explicativa>. Acesso em: 01 de jun. de 2021.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MELLO, S.; TOMEI, P. Desafios da expatriação e o enriquecimento da interface trabalho-família em expatriados, durante a pandemia covid-19. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 269-293, jan./abr. 2021.
- MORAES, M. **Percepção dos expatriados quanto aos fatores institucionais que proporcionam melhores condições de vida nos países hospedeiros**. 2017. 97 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.
- PEREIRA, N.; PIMENTEL, R.; KATO, H. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 9, n. 4, p. 53-71, out./dez. 2005.
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- SAMARA, B.; BARROS, J. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2002.

## APÊNDICES

### Apêndice 1 – LISTA DE TRABALHOS ANALISADOS

AMEIXINHA, H. F. G.. **Gestão internacional de recursos humanos: de expatriado valorizado a repatriado indesejado**. 2017. 92 f. Dissertação (Mestrado Ciências do Trabalho e Relações Laborais) - Departamento de Sociologia, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2017.

ARAÚJO, B.; TEIXEIRA, M.; CRUZ, P.; MALINI, E. Adaptação de expatriados organizacionais e voluntários: similaridades e diferenças no contexto brasileiro. **Revista de Administração**, São Paulo, v.47, n. 4, p.555-570, 2012.

BERTOLINI, A. V. A. G.; LARENTIS, F. Expatriação e Processos de Aprendizagem Organizacional: um Estudo de casos múltiplos. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, Curitiba, v. 18, n. 2, p. 213-239, 2019.

BEZERRA, S. A. C; VIEIRA, A. Dilemas e desafios vividos por mulheres que migraram em função do trabalho do cônjuge. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 6, p. 216-243, dec. 2013.

CARPES, A.; SCHERER, F.; DINIZ, D.; BEURON, T. A. Expansão internacional para a China e seu reflexo no ajustamento internacional do executivo brasileiro expatriado. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 22-48, 2011.

COELHO, J. V. Estar Dentro, Estando Fora: da expatriação como quadro de acção Disjuntivo. **Gestão e Sociedade**, [S.l.], v. 11, n. 30, p. 1976-1999, 2017.

COELHO, J. V. Uma condição contraintuitiva: uma expatriação como experiência vivida. **Sociologia, Problemas e Práticas**, Lisboa, v.1, n. 94, p. 61-78, set. 2020.

FREITAS, M. E. Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. **Gestão e Sociedade**, [S.l.], v. 4, n. 9, p. 680-708, 2010.

GALLON, S.; BITENCOURT, B. M.; SCHEFFER, A. B. B. O processo de expatriação em uma multinacional brasileira: análise das três fases. **Revista de Administração do UNISAL**, Campinas, v. 7, n. 11, p. 76-97, 2017.

MACIEL, M. S. D.; SILVA, A. P. F. Aspectos que influenciam o processo de adaptação de expatriados: um estudo qualitativo. **Brazilian Journal of Business**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 393-420, abr./jun. 2019.

MELLO, S. F.; TOMEI, P. A. Desafios da expatriação e o enriquecimento da interface trabalho-família em expatriados, durante a pandemia covid-19. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 269-293, jan./abr. 2021.

MORAES, M. R. **Percepção dos expatriados quanto aos fatores institucionais que proporcionam melhores condições de vida nos países hospedeiros**. 2017. 97 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 9, n. 4, p. 53-71, out./dez. 2005.

ZWIELEWSKI, G.; TOLFO, S. R. Qualidade de Vida no Trabalho de Profissionais Expatriados para Índia e China. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 510-542, 2016.

FERREIRA, A. Gestão intercultural: a adaptação de expatriados brasileiros em Portugal. E-**Revista de Estudos Interculturais**, Porto, v.1, n.5, n.p., 2017.