



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

MURILO REZENDE BALDANZA COELHO

**Mobilidade internacional: um estudo sobre a satisfação profissional
do expatriado com sua percepção de sucesso e de carreira**

Brasília – DF

2021

MURILO REZENDE BALDANZA COELHO

**MOBILIDADE INTERNACIONAL: um estudo sobre a satisfação
profissional e de carreira e a percepção de sucesso.**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à obtenção
do título de bacharel em Administração.

Professor Orientador: Especialista em Recursos
Humanos Débora Dorneles Barem

Brasília – DF

2021

MURILO REZENDE BALDANZA COELHO

**MOBILIDADE INTERNACIONAL: um estudo sobre a satisfação
profissional e de carreira e a percepção de sucesso.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de
Administração da Universidade de Brasília do aluno

Murilo Rezende Baldanza Coelho

Especialista, Débora Dorneles Barem

Professor-Orientador

Mestra, Olinda Maria Gomes Lesses

Professor-Examinador

Doutora, Patrícia Guarnieri

Professor-Examinador

Brasília, de de 2021

(Colocar a data da entrega ou defesa oral)

Dedico este trabalho a todos que tem o ímpeto de traçarem uma vida diferente, voltada ao novo, desconhecido, afinal, mudar de país é algo totalmente desafiador.

Dedico também esta monografia à minha família, em especial: à minha mãe, que sempre trouxe consigo um espírito resiliente, ensinando-me a lidar com conflitos e intempéries da vida; ao meu pai, por abrir caminhos ao desconhecido para mim, por me levar para morar em diversos países e poder adquirir experiências que agregam muito em saber quem sou hodiernamente; aos meus irmãos, que me acolhem com sabedoria e amor.

Dedico também aos amigos, que trilharam sua vida no exterior (Lara, Larissa, Kelly, Marcelo, Rodrigo) e aos que remanescem comigo fisicamente (Paula, Camile, Lucas, Marlon, Caetano, Marcus, entre outros). Poder contar com vocês é essencial! Muito obrigado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos amigos que dedicaram um tempo para me ajudar com o trabalho, seja respondendo algo pertinente ou dando-me conselhos. Agradeço a minha orientadora professora Débora Barem, por sempre me manter forte e menos ansioso em tempos tão difíceis. Agradeço a paciência de todos aqueles que estiveram perto de mim nesta empreitada, principalmente à minha família.

“O tempo somente é porque algo acontece, e onde acontece algo o tempo está”.

Milton Santos

RESUMO

Com o aumento da mobilidade internacional presente na maioria dos países, o presente trabalho tem como objetivo identificar e fornecer traços comuns de expatriados, analisando suas relações entre os perfis de expatriados com a percepção de sucesso e satisfação, verificando a existência nestes indivíduos de uma correlação com a carreira multifacetada (*protean career*). A pesquisa foi desenvolvida através de um questionário *online*, obtendo-se dados qualitativos e quantitativos com 95 expatriados residentes em países anfitriões. Dessa forma, a pesquisa trouxe como resultado variáveis que demonstraram de forma analítica a percepção de sucesso de tal amostra e sua inclinação com a carreira multifacetada. Com o estudo conclui-se que, dado a amostra de expatriados, a percepção de sucesso em suas designações internacionais é positiva, dado o aumento da qualidade de vida e uma percepção de visão de mundo maior. Além disso, a correlação de tais profissionais com a carreira multifacetada demonstrou que os perfis dos indivíduos estudados são condizentes com o que é evidenciado em novos modelos de mobilidade internacional.

Palavras-chave: Auto expatriação. Mobilidade internacional. Carreira proteana. Sucesso. Traços de personalidade

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Comparativo de perfil das amostras quanto a idade e tempo fora do país nativo.....	30
TABELA 2	Figura com percentuais de Brasileiros e Estrangeiros que se identificaram quanto ao seu gênero.....	31
TABELA 3	Média entre Brasileiros e Estrangeiros – comparativo quanto aos objetivos, resultado esperado e preparação a mudança de país.....	32
TABELA 4	Correlação da percepção de sucesso com o atingimento dos resultados esperados pelo indivíduo na designação internacional, usando r _s de Spearman.	33
TABELA 5	Média entre Brasileiros e Estrangeiros – ambientação, cultura e qualidade de vida/financeira.....	34
TABELA 6	Média entre Brasileiros e Estrangeiros – comparativo quanto às expectativas de repatriação e mudança de visão de valores e de mundo.....	35
TABELA 7	Média entre Brasileiros e Estrangeiros – percepção de sucesso e desejo de retornar ao país..	36
TABELA 8	Correlação do desejo em voltar ao país de origem com o melhoramento da situação financeira e qualidade de vida pessoal.....	37
TABELA 9	Correlação com variáveis quanto a ambientação, cultura, mudança de visão	38
TABELA 10	Correlação com variáveis quanto a ambientação, cultura, mudança de visão	41
TABELA 11	Correlação com variáveis sobre valores em relação a carreira multifacetada (proteana)	44

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Facetas do ajustamento	13
QUADRO 2 Síntese dos conceitos sobre expatriados e suas configurações	17
QUADRO 3 Espectro da mobilidade global.....	18
QUADRO 4 Visão geral das diferenças entre um auto expatriado de um expatriado em designações internacionais	22
QUADRO 5 Principais resultados, correlacionados com objetivos específicos do trabalho.....	45

LISTA DE ABREVIATURAS

CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe

COVID-19 – *Corona Virus Disease from 2019* (Doença do Coronavírus de 2019)

OIM – Organização Internacional para as Migrações

SARS-CoV-2 – *Severe acute respiratory syndrome- coronavirus 2* (síndrome respiratória aguda grave – coronavírus 2)

SIE – *Self Initiated Expatriation* (Expatriação Auto iniciada)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Formulação do problema	2
1.2 Objetivo Geral	3
1.3 Objetivos Específicos	3
1.4 Justificativa	3
2 REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1 A evolução da Mobilidade Internacional.....	5
2.2 Mobilidade Internacional.....	8
2.3 Configurações de mobilidade internacional e seus conceitos.....	9
2.3.1 A Expatriação e conceitos adjacentes.....	11
2.3.2. Expatriação Auto Iniciada (SIE).	14
2.4 Carreiras e relação com profissionais expatriados.....	18
2.5 Traços de personalidades.....	22
3 METODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	25
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	25
3.2 Caracterização do objeto de estudo.....	26
3.3 População e Amostra do estudo.....	26
3.4 Instrumentos de pesquisa.....	28
3.5 Procedimento de coleta de dados.....	29
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	46
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICES	54
Apêndice A – QUESTIONÁRIO APLICADO.....	54

1 INTRODUÇÃO

Com o advento do crescimento das corporações e a revolução das tecnologias de informação e sua difusão na economia e na sociedade, o mundo se tornou ainda mais globalizado, (DOMINGUES, 2011 *apud* BRASSOLATI & BUENO, 2020). Barreiras comerciais foram sendo quebradas com o passar do tempo e a atuação das empresas cruzaram fronteiras, aumentando competitividade entre países, ampliando capacidades produtivas e gerando uma mobilidade maior de pessoas com tal processo de internacionalização. Isso foi possível graças a evoluções tecnológicas, reduções de custos e uma logística cada vez mais eficaz (FREITAS, 2015).

O crescimento citado proporcionou uma visão macro para empresas, as fazendo enxergar a necessidade de um profissional que esteja enquadrado em um ambiente global, um indivíduo que consiga trazer tal vantagem competitiva desejada por meio das competências individuais e da organização (BLACK & GREGERSEN, 1999).

Estudos referem um crescimento das relações entre economia de países com suas taxas de migração internacional (ADAMS, 2003 *apud* SÁ, 2012), isto condiz com um mundo globalizado e multipolar. É notável a influência da dinâmica das organizações e como este fenômeno cada vez mais intensificado atrai empresas aos mercados exteriores.

Para que estas empresas se insiram neste nicho do mercado é necessário a ajuda de profissionais qualificados, que tenham um alto desenvolvimento de habilidade, conhecimentos e iniciativa. O profissional que traz consigo tais funções designadas é classificado como *expatriado*. Também, fatores como a cultura de um país hóspede, o ajustamento deste profissional em tal local, a cultura organizacional e os valores passados pela empresa para difusão aos demais empregados (locais) são elementos que corroboram para se manter características intrínsecas da matriz e traz à essencialidade da empresa. No entanto, esta construção de pensamento atualmente não é adequada a cenários, oportunidades e visões organizacionais e pessoais que trazem à atualidade conceitos cada vez mais amplos e diversificados acerca de tal abordagem.

Antes poder-se-ia dizer que relações como as mencionadas eram tidas por grandes corporações e, segundo acadêmicos, grande parte das pesquisas tratavam sobre multinacionais e a relação do profissional com a organização, alcançando na maioria dos eventos estudados um seletivo grupo de indivíduos, tais como gerentes, supervisores e executivos de alta hierarquia. Nesses casos, os expatriados assumem uma posição bem delineada e que condiz com uma visão normalmente da

organização: assumir uma designação internacional de alta importância a fim de desenvolver habilidades para os profissionais envolvidos ou a transferência de conhecimento para o escritório geograficamente distante (BLACK; GREGERSEN, 1999).

O aumento do número de mobilidades internacionais trouxe uma ampliação de indivíduos com motivações pessoais e profissionais distintas, onde percebe-se um envolvimento com sua carreira e a configuração dessa. Portanto, com designações diferentes para cada expatriado, o profissional passa por desafios únicos e que afeta sua adaptação própria e da família, como divergências culturais, problemas de comunicação, entre outros desafios.

Nesse sentido o presente busca alinhar a perspectiva de sucesso ou insucesso dos expatriados, alinhado ao tipo de designação internacional da amostra coletada e apresentar um estudo relacionando os traços em comum que os expatriados têm, com suas percepções acerca da sua carreira, profissão e entender o quão adaptativo o profissional é.

1.1 Formulação do problema

Diante de resultados de pesquisas que demonstram cada vez mais uma globalização, havendo um aumento do fluxo de mobilidade internacional e de capital humano entre os países é considerável entender melhor as relações de trabalho e carreira destes profissionais.

Apesar do aumento na literatura acerca da expatriação, nota-se uma exploração ínfima sobre a temática do expatriado sem designação organizacional no Brasil. Em alguns países, como Reino Unido, Taiwan, França e Alemanha, o tema é abordado com mais frequência. Entretanto, esses ainda são recentes, sendo presentes em mais estudos a partir dos anos 2000, conforme visto em artigos científicos como Suutari & Brewster (2000), Peltokorpi & Froese (2013), entre outros.

Considerando o processo de expatriação das designações internacionais e sua mudança com o decorrer do tempo, o trabalho visa compreender os traços individuais dos profissionais e suas percepções de sucesso ou insucesso em sua mobilidade internacional. Desta forma, pretende-se responder a pergunta: como é a satisfação pessoal de um profissional expatriado, de acordo com sua percepção de sucesso e carreira?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é identificar a relação entre perfis de expatriados com a percepção de sucesso e satisfação desses, relacionado à ideia da carreira multifacetada e com a profissão que escolheram para si.

Retratar-se-á uma mudança de carreira que, em consonância com o que é observado na atualidade, é cada vez mais recorrente de uma vontade do indivíduo, sendo este o responsável pelo desenvolvimento da sua carreira, segundo Pauli et al (2017). Há um consenso de acadêmicos e pesquisadores que a carreira de uma pessoa será cada vez mais individual, com o foco no trabalhador, em sua família e na comunidade e menos vinculado com os processos burocrático, segundo Arthur e Rousseau (2001).

1.3 Objetivos Específicos

- Levantar a percepção de sucesso do expatriado relacionando-a à sua expatriação.
- Levantar a percepção de sucesso em suas carreiras
- Identificar se os expatriados apresentam traços de carreira multifacetada.
- Identificar a motivação do expatriado em manter-se nas designações internacionais

1.4 Justificativa

Com a literatura mais voltada à expatriação (no conceito de designações internacionais realizada por organizações, principalmente as multinacionais) e estudos direcionados à importância de uma atenção ao assunto por trazer efeitos financeiros, administrativos e orçamentários impactantes à instituição, o presente trabalho pretende analisar o processo de mobilidade internacional através da visão do profissional que foi para um outro país ter sua experiência internacional.

Estudos a partir da década de 70 trazem o conceito de expatriação e a importância de uma gestão internacional de pessoas para a empresa que contrata tais funcionários. Porém, com o advento ainda maior da globalidade e multipolaridade, a natureza e o propósito das designações

internacionais está cada vez mais complexa (MAYERHOFER *et al*, 2004) e é visto como necessário a expansão do conjunto de conceitos inovadores que vieram com o tempo, tais como os expatriados auto iniciados, cujo estudo começou a ser maior a partir do segundo milênio, cujo maior quantidade de estudos se vê por países setentrionais (Alemanha, Estados Unidos da América, Finlândia, França, Holanda, Reino Unido, etc.)

Identificando através de traços de personalidade que podem elencar predições de sucesso, insucesso e satisfação aos profissionais expatriados é possível entender com maior abrangência características semelhantes e relacionar um perfil de indivíduos que buscam tais experiências.

E empresas que abrem oportunidades à contratação de expatriados podem ganhar com tal estudo, uma vez que uma melhor seleção de profissionais a cargos importantes favorece à organização e direciona melhor os profissionais que embarcam para uma experiência internacional sem muito conhecimento e preparação. Ainda que a designação seja feita pelo auto expatriado, o Gestor de Recursos Humanos de uma empresa tem o que ganhar, pois a assistência organizacional reduz o tempo que o expatriado tem que gastar com questões sobre sua expatriação e seu ajustamento ao novo ambiente de trabalho. (HOWE-WALSH & SCHYNS, 2010)

Tal estudo ainda contribui para o estudo da carreira multifacetada e a relação dos profissionais que optam pela mobilidade internacional, haja visto que relatos na academia correlacionam os expatriados com essa designação de carreira (BARUCH & HALL, 2004; HOWE-WALSH & SCHYNS, 2010)

Em um mundo cujo cenário global é cada vez maior e há uma emigração de brasileiros para outros países em busca de experiências internacionais, é visto a significância de um estudo em português que traga uma percepção brasileira sobre a percepção de sucesso do expatriado relacionando-a à sua expatriação e carreira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A evolução da Mobilidade Internacional

A mobilidade internacional não é algo novo, desde o Império Romano há relatos de que empregados saíam normalmente da sede do império para administrar outras cidades/países, sendo responsáveis pela segurança, controle e cobrança de impostos (McCALL JR & HOLLENBACK, 2003 *apud* BARBOSA, 2010). Desde a antiguidade ao desenvolvimento de uma nova ordem mundial, percebe-se que o conceito etimológico latino de expatriado (*ex patria*: que significa fora da pátria) e suas funções sofreram mudanças, além de observar-se existente uma linha tênue entre expressões como migrante e expatriado. Segundo o glossário da Organização Mundial para as Migrações¹ (OIM), a migração é vista como:

Processo de atravessamento de uma fronteira internacional ou de um Estado. É um movimento populacional que compreende qualquer deslocação de pessoas, independentemente da extensão, da composição ou das causas; inclui a migração de refugiados, pessoas deslocadas, pessoas desenraizadas e migrantes económicos (OIM, 2009, p.40).

Em um mundo globalizado e multipolar, tais questões sobre a expatriação resultam em diferentes conceituações acerca do tema. Devido à amplitude que a temática abrange há especificidades ou focos diferentes, dependendo da área que o conceito está sendo abordado. É notado tal aspecto em Geografia, Administração, História, Filosofia, Psicologia, Sociologia, Antropologia, entre outras áreas da ciência sociais humanas e sua correlação em áreas das Exatas e/ou da Saúde. Frisa-se que o termo globalização é explicado pela Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe - CEPAL (2002, p.13) como a "crescente gravitação dos processos econômicos, sociais e culturais de caráter mundial sobre aqueles de caráter nacional ou regional". Ribeiro (*apud* RIBEIRO, 2002) completa sub conceitos inseridos:

globalização é discutida, segundo as categorias tempo/espaço, no âmbito do sistema-mundo, na pós-modernidade e à luz dos conceitos de nação, mercado mundial e lugar. Tornando paradigma para a ação, a globalização reflete nos Estados-nação exigindo um protecionismo que em tese se contradiz com a demanda "livre e global" apregoada pelos liberais de plantão. Porém, ao olhar para o lugar, para onde as pessoas vivem seu

¹ Organização Mundial para as Migrações, ligada às Nações Unidas. Criada em 1951 conta com o apoio governamental, intragovernamental e de parceiros não governamentais. Conta atualmente com 173 estados-membros e 8 países observadores.

cotidiano, identifica-se o lado perverso e excludente da globalização, em especial quando os lugares ficam nas áreas pobres do mundo. ...

Por maior que seja a globalização e multipolaridade² no mundo, vê-se que em alguns países, tendências hodiernas mostram-se contrárias a essa perspectiva.

Mundialmente, em um contexto em que a multipolaridade é crescente, cada vez mais países elegem líderes políticos que são inspirados de maneira parcial pelo radicalismo político. Isso acontece ao mesmo tempo que surgem movimentos nacionalistas e populistas, quando um número crescente de políticos clama pela "desglobalização" (SANTANDER, 2018, tradução nossa).

Em países como Estados Unidos da América (EUA), Hungria, Brasil³, França, entre outros, percebe-se um aumento de movimentos separatistas e ideologias nacionalistas e imperativas que defendem uma manutenção do Estado diminuindo-se o número de expatriados nestes respectivos países. Há que se perceber, portanto, uma ideia contrária à globalização mundial e um possível retorno de um mundo polarizado entre grandes potências, exalando problemas como a xenofobia, aumento de marginalização da figura do expatriado e uma reclusão desses em países que não sejam os seus nativos, fato que apesar de existente é mitigado em algumas sociedades globais com políticas voltadas à migração.

Uma perspectiva sobre tal cenário elencado demonstra uma certa preocupação ainda mais notada desde o ano 2016 (devido às eleições presidenciais da maior economia global, os EUA) e utiliza-se para estudos atuais, tendo em vista o panorama com os problemas arraigados desde o início de 2020 com uma larga pandemia (COVID-19⁴) que trouxe a óbito centenas de milhares de pessoas no mundo, infeccionou milhões e conseqüentemente trouxe uma visão maior de uma sociedade distópica considerada como consequência de uma globalização agressiva por muitos chefes de estado e que para alguns deve-se transformar, de modo que haja uma limitação fronteiriça física, virtual e utópica que delimite países de forma mais restritiva, preservando-se sua cultura, economia, história, soberania e outras vertentes criticadas por quem segue tal ideologia.

² O termo multipolaridade tornou-se comum após a queda do regime socialista da ex-União soviética, em 1991, quando a organização geopolítica mundial era dividida entre dois poderes principais: Estados Unidos da América e União Soviética. Assim, mais países ganharam forças e competitividades econômicas, militares, socioculturais e políticas.

³ Ressalta-se que o número da taxa de imigração ao Brasil é de apenas 0,4%, bastante baixa comparada a taxa mundial de imigração que foi de 3,5% em 2019. Fonte: https://migrationdataportal.org/?i=stock_abs_&t=2019&cm49=76

⁴ A COVID-19 é uma doença causada pelo Coronavírus, denominado SARS-CoV-2, que apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves.

O que se observa, no entanto, é uma internacionalização de países que antes eram considerados fechados e que hoje mantém uma economia aberta. Nota-se que existe uma multipolaridade no formato do cenário internacional. Freitas (2006) correlaciona esta visão no âmbito empresarial e escreve que as organizações deslocam seus empregados entre filiais para atingir vários objetivos como a internacionalização de suas gestões, o aumento de conhecimento de uma equipe para desenvolver um projeto ou unidade específica, para a formação de novos líderes, elevando estrategicamente os seus recursos humanos e para a adesão da cultura da empresa-mãe.

Se retrata sobre uma mudança de carreira que, em consonância com o que é observado na atualidade, é cada vez mais recorrente de uma vontade do indivíduo, sendo este o responsável pelo desenvolvimento da sua carreira, segundo Pauli et al (2017). Há um consenso de acadêmicos e pesquisadores que a carreira de uma pessoa será cada vez mais individual, com o foco no trabalhador, em sua família e na comunidade e menos vinculado com os processos burocráticos, segundo Arthur e Rousseau (2001). A mudança de carreira é ligada trazidos em Altman (2012) em seu objetivo de estudo:

A primeira contribuição deste estudo é posicionar a expatriação como um caso de carreiras contemporâneas. Em segundo lugar, expandimos nosso discurso de carreira atual, baseado na teoria do capital humano, para explorar uma mudança emergente dos tradicionais sistemas de carreira baseados na organização para atitudes baseadas na pessoa e orientada individualmente. Terceiro, providencia-se evidências sobre a base motivacional para a estrutura conceitual de carreira multifacetada [*protean career*] (Yan et al, 2002; Arthur, 2008, tradução nossa)

Esta mudança de carreira é observada de modo similar pela dinâmica de ser *boundaryless*, ou seja, sem fronteiras, que permite que as relações empregatícias atravessem os domínios organizacionais, geográficos e ocupacionais (Stahl et al, 2002 *apud* Altman, 2012) e que mantém um poder de decisão sob responsabilidade mais voltada ao indivíduo, conforme percepções cada vez maiores de individualização dos sistemas de carreira, uma vez que no nível social, uma mudança do coletivismo para o individualismo é cada vez mais proeminente em alguns países (COHEN & BARUCH, 2010 *apud* ALTMAN, 2012)

Tal perspectiva trouxe uma visão de um empregado que procura por empregos significantes, suporte organizacional, equilíbrio entre trabalho e família e avanços na carreira como

objetivos determinantes de níveis de satisfação no trabalho (MCCAUGHEY; BRUNING, 2005). E é com esta preocupação de carreira que os indivíduos pesam mais em um pensamento voltado à carreira internacional (PRESBITERO; QUITA, 2017), o que acaba trazendo como consequência um crescimento de uma mobilidade internacional.

2.2 Mobilidade Internacional

A mobilidade internacional é vista mais do que uma mudança geográfica (PASSOS, 2013) e abrange conceitos mais expressivos do que os referenciados com a citação vista pela OIM (a respeito de migração). O processo de mobilidade internacional é bastante longo e alcança partes importantes da historiografia, tais como à época da revolução comercial no século XVI (com as grandes navegações espanholas e portuguesas). Para as empresas, porém, a internacionalização ganha destaque a partir da II Guerra Mundial, transferindo a produção geograficamente para outros países, dando relevância também aos países outrora não tidas, os não desenvolvidos. (SPANGER apud MARGARIDO, 2020). Dados recentes divulgados pela Organização das Nações Unidas (*United Nations – UN*) mostram que durante o ano de 2019, cerca de 273 milhões de pessoas migraram, resultando em um fluxo de 3,5% da população mundial. Vale ressaltar que tais dados são baseados em todos os tipos de migração (incluído refugiados).

A intenção de uma pessoa mudar geograficamente, relacionando-se com a cultura, profissão e a empresa e adaptando-se para um aprimoramento de resultados esperados pessoal e profissionalmente é o que define mobilidade internacional (FREITAS, 2009, apud MARGARIDO 2020).

Segundo Passos (2013), tal mobilidade não se delimita apenas ao espaço geográfico, mas ao estudo da interferência em fatores culturais e afetivos do indivíduo e traz uma consequência uma nova visão de mundo, a partir das semelhanças e diferenças entre os ambientes.

Sob interesse da área de Gestão de Pessoas, a partir de uma entrevista, Freitas (2006) pesquisa um traçado de perfis corretos para utilização na seleção de candidatos a cargos de expatriados. Segundo o autor, tais indivíduos são habitualmente curiosos, capazes de enfrentar questões inovadoras e que destoam de um padrão, são toleráveis à solidão e aventureiros, além de se adaptarem a ambientes ambíguos e incertos.

A partir de então, o suporte da área de Gestão Internacional de Pessoas é visto como importante, pois empresas seguem práticas comuns com seus expatriados, como critérios de seleção e um processo de repatriação competente. Tais critérios podem ser analisados por características pessoais em comum como: a facilidade de comunicação do profissional, a vontade de se comunicar com os nativos, uma flexibilização de inserção cultural e uma orientação cosmopolita (BLACK; GERGENSEN, 1999), correlacionando-se com a pesquisa de Freitas (2006)

Devido ao mercado cada vez mais global, oportunidades de negócios tiveram a motivação para suprir as demandas de internacionalização, tendo como missão a sobrevivência da instituição. Essa expansão da atuação de empresas é resultado da evolução da tecnologia da informação, a maior facilidade de acesso e a redução dos custos de transportes de longa distância (BUENO; FREITAS, 2015). No entanto essa abertura de tais práticas, com ênfase maior a partir dos anos 2000, aumentou o corredor da mobilidade internacional, significando mais profissionais fora de seus países de origem (FREITAS, 2009) e correlacionado a isso, surgiram desafios e conflitos a serem resolvidos por tais organizações, ainda mais tratando-se de cultura e mercado local (GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013).

O profissional que está em um ambiente de trabalho onde há uma exposição cultural diferente da sua nativa, interagindo com grupo sociais diversos, áreas de conhecimento e formas de vínculo diferentes é muitas vezes procurado pelas organizações como um "super trabalhador" e sua demanda é crescente por tais instituições internacionais (HOMEM, DELLAGNELO, 2006), o que segundo Freitas (2011) é utilizado por uma instituição como fator motivador para demissões de profissionais que não se enquadram sob tal ótica de ser um "empregado sem fronteiras".

2.3 Configurações de mobilidade internacional e seus conceitos.

Devido ao crescimento da mobilidade internacional (seja por aumento das transnacionais, da globalização ou de outros fatores), houve o aumento da demanda de recursos humanos com competências internacionais, segundo Araújo et al (2012), que resultou em diversos profissionais se sentirem atraídos a essa mudança e optarem por viver em diferentes países ou regiões.

Tal aumento no volume de pessoas envolvidas, trouxe configurações de mobilidade que demandaram mudanças através do tempo de seus conceitos. Essa observação é exemplificada com a inserção de terminologias novas a respeito, tais como: pré-expatriação, expatriação, repatriação,

flexpatriação, impatriação e a expatriação auto iniciada (*Self Initiated Expatriation* – SIE). Esses tipos de mobilidade são diferentes a partir da interação social, cultural, vínculos empregatícios e de motivações diversas, sejam elas individuais ou de uma corporação.

Muito voltada a estudos de décadas passadas (anos 80, 90 e 2000), os profissionais destacados como expatriados eram vistos como pessoas que procuravam designações internacionais a fim de ganharem novas habilidades e experiências que tornariam esses mais requeridos no mercado (STAHL, CHUA, CALIGIURI, CERDIN, TANIGUCHI, 2009). Tais designações são consideradas pelos autores como: *demand-drive*, significando que eram resultados de uma demanda ou tarefa, normalmente incluíam coordenação e controle, comunicação, transferência de conhecimento e de soluções de problemas; e as *learning-driven* que eram motivadas ao aprendizado do indivíduo, assim desenvolvendo competências e aprimorando sua carreira.

O indivíduo que for escolhido pela organização passará por um processo estratégico da empresa para que, devido à importância que a escolha da designação tem para a empresa, fosse previsto de forma efetiva o sucesso desta designação, a fim de evitar futuros prejuízos a empresa. (GREGERSEN; BLACK, 1990 *apud* CALIGIURI, 2000). Segundo HUNG-WEN (2007) uma escolha eficaz de perfil torna a perda de *marketshare* de produtos e oportunidades de negócio além de ter um impacto negativo da imagem da empresa em um país, colaborando para a redução de produtividade da mesma.

No entanto, o foco que se dava à supervalorização de competências técnicas dos potenciais candidatos em designações internacionais, acabou se tornando fator para diminuir outros atributos do indivíduo (TUNG, 1987). Pra Hung-Wen (2007), isso acarretou uma ignorância da organização quanto à importância de fatores externos, tais como a intercultura e o papel da família do expatriado.

É através de estudos mais aprofundados em fatores exógenos não relacionados à expatriação para empresa *per se* que se estuda outros conceitos e relações de sucesso pessoais de indivíduos que se relacionam de algum método à mobilidade internacional. Para Margarido (2020):

De acordo com Tahvanainen, Welch e Worm (2005), as diferenças entre os modelos de mobilidade internacional são: finalidade, natureza, duração e atribuição internacional.

Para Baruch et al (2013) os critérios para diferenciação dos modelos se baseiam em duração, a relação trabalho e relações particulares, o contexto legal, apoio ou não de organizações, diferença cultural entre os locais, e a relações particulares, o contexto legal, apoio ou não de organizações, diferença cultural entre os locais, e a capacidade de lidar com outras culturas por parte da pessoa

2.3.1 A Expatriação e conceitos adjacentes

Segundo Baruch et al (2013) a expatriação é um processo iniciado pela organização e tem um tempo definido pela instituição para que o seu empregado fique em um outro país. O objetivo de tais designações é que haja uma transmissão ou geração de conhecimento, desenvolvendo habilidades globais no profissional (BLACK & GREGERSEN, 1998).

A expatriação é entendida por González e Oliveira (2011) como uma alocação de uma pessoa em outro país além do seu de origem, seja esta mudança permanente ou temporária, afirmando os conceitos de outros autores que escrevem a expatriação como um processo para viver e trabalhar no país estrangeiro por no mínimo dois anos (CALIGIURI, 2000; TUNG; 1998; BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991 *apud* CARDOSO, 2008). Já para Tanure et al (2007), o período mínimo a ser considerado é de um ano.

A expatriação é algo único na vida de um profissional, mesmo que o indivíduo já tenha passado por alguma vivência de designação no exterior anteriormente. Cada experiência é única e apresenta desafios diferentes.

Com o advento de um aumento no número de expatriados através da internacionalização das empresas com estabelecimentos de subsidiárias internacionais, *joint ventures*, e alianças estratégicas (GREGERSEN; MORRISON; BLACK, 1998; TANURE et al, 2007) houve uma ampliação do pensamento sobre o posicionamento estratégico e objetivos da organização para levar com o seu expatriado a continuidade da estrutura e filosofia da empresa, citando Cardoso (2008):

Para algumas empresas, a expatriação é consistente com a estratégia e com os objetivos da organização, sendo considerada como continuidade da estrutura e filosofia organizacional na unidade local, além de ser um meio para a empresa aumentar sua competitividade.

Entretanto, há que se ter em mente os aspectos culturais que a empresa enfrentará, segundo Hofstede (2001) deve ser observados práticas e estilos de gestão praticados em cada país, devido as diferenças e singularidades que se tem. Isso fica ainda mais claro em multinacionais. Pessoas de diferentes culturas têm diferentes critérios de julgamento quanto a uma boa liderança (WANG; HINRICHS, 2005 apud SÁ, 2012).

Em razão das diferenças, os profissionais em designação devem buscar um entendimento, procurando aprender, ouvir e compreender os próprios preconceitos e indagar-se com suas verdades culturais (FREITAS,2006). Tal flexibilização é necessária, tornando-se condição para o indivíduo tanto no trabalho quanto na vida (HOMEM; DELLAGNELO, 2006 apud_SÁ,2012)

Essa busca deve ser pautada também para mobilizar a organização que tem como função apoiar e gerir o expatriado, promovendo uma clareza ao profissional quanto aos objetivos e tarefas de sua designação. Uma área de gestão de recursos humanos eficiente contemplando a mobilidade internacional auxiliará o profissional a entender o seu papel e as habilidades requeridas, elevando a probabilidade de satisfação tanto da organização quanto do expatriado e o seu envolvimento e comprometimento. Características como conflito de papéis na organização, significância do trabalho realizado receberam suporte como variáveis de predição de falha na expatriação (NAUMANN, 1992).

Quando não há essa clareza por parte da organização, o expatriado pode se sentir motivado a reavaliar seus objetivos, sejam esses relacionados à organização ou pessoais. Naumann (1992) cita que o expatriado deve avaliar se os objetivos na carreira estão em consonância com os objetivos organizacionais. Além de levar em consideração uma satisfação financeira ao expatriado.

Conforme citado por Black (1998), o expatriado passará por estágios de um ajustamento na nova cultura social e organizacional e, segundo Suutari & Burch (2001), que em termos do processo de designação internacional, a gestão de Recursos Humanos de uma empresa pode focar: no suporte antes do expatriado sair de seu país de origem e suporte no local (país hospedeiro), conforme indicado pelo Quadro 1:

QUADRO 1
Facetas do ajustamento

Ajustamento	Ajuste de trabalho	Ajuste na interação	Ajustes gerais
Subjetivo	Satisfação no trabalho	Se sentindo à vontade em interações	Não se sentindo fora do meio (“alienígena”)
Objetivo	performance	Cooperativo com nativos do país hospede	Acomodação, vida social

Fonte: Adaptado de Home-Walsh & Schyns (2010)

Ao contrário do conceituado de expatriado, referencia-se a impatriação. Nesse caso, é o profissional que sai da subsidiária para a matriz a fim de adquirir conhecimentos e a cultura da empresa sede e transmitir ao seu país de origem. (GALLON et al, 2017). Segundo Baruch et al (2013) tem como finalidade desenvolver gerentes que alcancem uma diversidade estratégica.

Um outro conceito é a flexpatriação. Entende-se que ocorre tal processo quando a organização envia o expatriado a diferentes localidades por um curto prazo e uma volta ao país de origem. São profissionais cuja intenção é realizar uma viagem de negócio, tendo motivação única a realização de tarefas a serem executadas (DEMEL; MAYERHOFER, 2010). Observa-se traços de flexibilidade destes profissionais, em relação a sua função, deslocamento e de tempo (MAYERHOFER; HARTMANN; HERBERT, 2004). Não são acompanhados de família para poder enquadrar na flexibilidade desejada pela organização. Segundo Rego e Cunha (2009) *apud* GALLON *et al.* (2017), não há uma necessidade maior de imersão cultural como é visto para os expatriados e impatriados.

Semelhante aos flexpatriados por transitarem em diversos países, os cidadãos do mundo adaptam-se facilmente a outras culturas. Segundo Freitas e Dantas (2011,p. 605) tal indivíduo “desenvolve a capacidade de se adaptar rapidamente à cultura alheia naquilo que é essencial, de lidar com o desconhecido com menores pressões psíquicas ou de responder às exigências do novo cotidiano sem grandes desconfortos”.

Discorrendo sobre migração, Zikic (2015) elenca que tal processo é visto como uma oportunidade de um trabalho melhor em outro lugar, ou por uma maior segurança comparada a tal área e também é reflexo de questões de sobrevivência. Os migrantes configuram-se normalmente como pessoas que ficam durante longos períodos fora de seu país nativo e para isso alguns vivem na ilegalidade com subempregos e discriminados.

Já sobre a repatriação, esta é a última etapa do processo vivido pelos expatriados em designações internacionais. Sua volta ao país de origem representa tal momento (SÁ, 2012; GALLON & ANTUNES, 2013). Entretanto, tal retorno é um processo complexo, pois envolve a readaptação do profissional, com possibilidade haver choques pela diferença vivida (FREITAS, 2006). Um dos maiores choques é o da cultura reversa, o que é entendido como a dificuldade à adaptação ao trabalho, à organização e à vida pessoal (TUNG, 1988). Isso corrobora para processos de renegociação, readaptação, reconstrução de redes profissionais e reancoragem da carreira na empresa (GALLON et al, 2017)

É importante o entendimento de que há na literatura referente à expatriação e repatriação o debate de taxas de falhas e reprovações quanto ao gerenciamento e custos tidos no processo realizado pela organização (HARZING, 1995; DOWLING & WELCH, 1988; STROH et al, 1995). O processo de repatriação tem sido observado como uma área de preocupação por acadêmicos (BLACK et al, 1999; BARUCH et al, 2002) devido a suas altas taxas de atritos, muitas vezes obtidas pela falta de retorno de investimento, visto tanto pelo olhar do expatriado quanto pela empresa.

2.3.2. Expatriação Auto Iniciada (SIE).

O conceito para descrever uma alternativa diferente das designações internacionais promovidas por uma organização, cujo resultado é a designação de um expatriado, é vista por Inkson et al (1997) como uma experiência internacional auto iniciada (*apud* BIEMANN & ANDRESEN, 2009).

Um auto expatriado é definido como um indivíduo que se realoca voluntariamente a um país estrangeiro por iniciativa própria, independentemente se houver algum empregador ou assistência organizacional e é contratado como um trabalhador local, com contratações no país anfitrião (CROWLEY-HENRY et al 2007; INKSON et al, 1997)

Autores como Inkson et al (1997) citam o auto expatriado como um indivíduo em sua fase inicial de uma carreira, com motivações para a sua própria designação internacional voltadas a uma parte recreativa e social. Já Suutari e Brewster (2000) dialogam sobre tais profissionais como pessoas que têm mais experiência e que escolhem deliberadamente sua carreira internacional.

Segundo Selmer et al (2015), enquanto um grande número de estudos foca se profissionais com cargos de gerentes (sejam expatriados ou locais) são mais efetivos em subsidiárias, pouco se tem em estudos sobre o papel de expatriados em organizações locais versus organizações estrangeiras. Com um crescimento de auto expatriados (THARENOU, 2013), este tema tem ganhado importância pois são profissionais que podem estar em ambos os tipos de organizações.

Por uma variedade de razões, tais profissionais que demonstram iniciativa própria para expatriar são altamente importantes para as organizações devido à sua disposição de se realocar. Para Doherty et al (2011), Cerdin & Selmer (2014) e Tharenou (2015) esta mobilidade internacional é descrita como uma escolha feita pelos indivíduos que querem ir ao exterior (*apud* ANDRESEN et al, 2019).

Porém, segundo Andresen et al (2019), essa iniciativa não pode ser generalizada como fator condicionante para descrever os autos expatriados. Segundo os autores, essa iniciativa não é algo mensurável ou apresenta níveis diferentes em auto expatriados na literatura de tal contexto. Portanto para os autores, os auto expatriados não podem ser condicionados a terem um alto nível de iniciativa própria pois dependem do contexto em que estão inseridos e de sua relocação internacional.

Baseado em estudos sobre iniciativa pessoal e sua teoria em mais de 20 anos de estudo, Anderson et al (2019) explica que o conceito e definição de auto expatriado tem muito a ganhar com a correlação de tal teoria. Segundo Frese e Fay (2000) *apud* Andresen et al (2019), a teoria de iniciativa pessoal foi desenvolvida a fim de explicar as motivações no trabalho. Este estudo explica a iniciativa pessoal através de três componentes comportamentais: proatividade, persistência e auto iniciante.

De acordo com Frese e Fay (2001) *apud* Andresen et al (2019), o comportamento auto iniciador relaciona-se ao grau que a distância psicológica deve ser superada pelo indivíduo, fazendo "coisas que são difíceis de realizar e ir além do que é feito tipicamente". Um exemplo disso seria uma pessoa que, sem persuadir e/ou ser persuadida por outrem, escolhe um objetivo a alcançar. Já o comportamento de ser proativo é relacionado a alguém que antecipa futuros obstáculos, problemas e preocupações tomando alguma ação para assegurar que seu objetivo seja cumprido antes de qualquer surgimento de desafios. E a persistência é tida como o comportamento necessário para a realização de um objetivo de longo prazo.

As barreiras que muitos auto expatriados enfrentam demonstram que tais profissionais apresentam traços comportamentais e características semelhantes aos da teoria da iniciativa pessoal (ANDRESEN et al, 2019), porém mesmo sabendo o quão importante é reconhecer a iniciativa pessoal como comportamento para os auto expatriados exporem, ainda não fica claro na literatura quanto isso pode ser atribuído ao profissional única e exclusivamente.

De acordo com Chen e Shaffer (2017), a gestão da expatriação iniciada representa um desafio para as organizações e é necessário que se tenha a motivação dos profissionais para que seja colocada em prática. Tal visão dos autores colabora para o que se vê acerca da teoria citada acima.

Além disto, a motivação pode ser facilitada pela organização com incentivos financeiros, ajustando o profissional e auxiliando o trajeto de sua carreira. Altman e Baruch (2012) dissertam que a motivação do profissional pode estar ou não relacionada a um objetivo na carreira, na mesma empresa que trabalha ou não e usando tal experiência internacional para o seu auto desenvolvimento.

O auto expatriado, em suas designações internacionais, não cria outra identidade. Tal profissional é visto reafirmando quem é, mesmo para as pessoas do novo país. Relaciona-se na literatura tal perfil profissional com características de carreira que são autodirigidas, por pensamentos proteanos, focando no alcance de objetivos (CAO; HIRSCHI; DELLER, 2013) e denominada como carreira *bounderyless*.

Sintetiza-se as configurações sobre expatriados descritas com os seguintes quadros:

QUADRO 2
Síntese dos conceitos sobre expatriados e suas configurações

Configuração	Características	Autores
Expatriado	profissional enviado por uma empresa para trabalhar em outro país	Black & Gergersen (1998); Caligiuri (2000); Gonzalez e Oliveira (2011); Baruch et al (2013)
Flexpatriado	Transitam entre países por curto prazo. Enviado pela organização	Mayerhofer et al (2004); Rego e Cunha (2009); Demel & Mayerhofer (2010)
Impatriado	Empregado de subsidiária transitando temporariamente em missões na empresa matriz	Baruch et al (2013); Gallon et al (2017)
Cidadãos do mundo	adaptam-se facilmente a outras culturas	Freitas e Dantas (2011)
Repatriado	Expatriado que retorna a empresa matriz	Sá (2012); Gallon e Antunes (2013)
Auto expatriado	Profissional que faz a sua própria expatriação, sem vínculo ou auxílio de um facilitador estrangeiro.	Inkson et al (1997); Suutaria e Brewster (2000); Dickman et al (2011); Tharenou (2015);

Fonte: Adaptado de Gallon, Fraga e Antunes (2017)

O quadro 3 traz de forma resumida, de acordo com o perfil traçado da pessoa que se move internacionalmente, uma passagem entre as dimensões com foco corporativo indo ao foco individual do expatriado, elencando diversas variáveis, tais como de quem é a iniciação (organizacional ou pessoal) da mudança; o objetivo é institucional, pessoal ou da família; quem faz o custeio de tal designação internacional, qual o foco da expatriação; duração estimada; empregabilidade; e a categoria ocupacional (mais voltado ao profissional ou outra qualquer)

QUADRO 3
Espectro da mobilidade global

Dimensões	Foco Corporativo →					Foco individual		
		Curto prazo/ Flexpatriado	Expatriado	SIE organizacional	Expatriado auto iniciado	OE	Estudantes internacionais	
Iniciação	Dirigida pela empresa	Dirigida pela empresa	Própria, mas com subsídios da empresa	Própria	Própria	Familiar/ Própria	Plano familiar para migrar	Familiar/ próprio
Objetivos	Projetos da empresa	Projetos da empresa	Projetos da empresa	Individual	Individual	Individua l	Familiar	Familiar/ individual
Custeios	Salário da companhia & gastos	Salário da companhia & gastos	Assistência para realocação	Privados	Privados	Privados	Privados	Privados
Foco	Carreira	Carreira	Carreira	Carreira/ Aventura	Carreira/ Aventura	Educação	Migração	Migração
Ímpeto da carreira	Estruturada/ tradicional	Estruturada/ tradicional	Estruturada/ tradicional	Planejada	Oportunista	Em desenvol- vimento	Em desenvol- vimento	Em desenvol- vimento
Duração pretendida	Curta, sem ser residencial	Não permanente	Não permanente	Não permanente	Não permanente	Não permanen te	Tende a ser permanente	Permanente
Emprego	Regular	Regular	Regular	Regular	Casual	Casual, se houver	Casual, se houver	Qualquer
Categoria ocupacional	Normalmente profissional	Normalmente profissional	Normalmente profissional	Qualquer	Qualquer	Nenhuma	Nenhuma	Qualquer
Referências na literatura	(Mayerhofer <i>et al.</i> , 2011a. Mayerhofer <i>et al.</i> , 2011b)	(Harvey & Moeller, 2009. Lazarova <i>et al.</i> , 2010)	(Blenkissopp <i>et al.</i> , 2010. Altman & Baruch, 2012)	(Doherty <i>et al.</i> , 2011. Jonkinen <i>et al.</i> , 2008)	Inkson <i>et al.</i> , 1997. Myers & Inkson, 2003)	(Salisbury <i>et al.</i> , 2009)		(Arango, 2000. Castles & Miller, 2003)

Fonte: adaptado de Doherty, Richardson & Thorn, 2013 (tradução n ossa)

2.4 Carreiras e relação com profissionais expatriados

Originalmente, o conceito etimológico da palavra “carreira” surge do latim *via carraria*, que significa estrada para carros (MARTINS, 2001 *apud* ANDRADE 2009). Segundo Chanlat (1995), é a partir do século XIX que começa a se correlacionar com a trajetória profissional de um indivíduo. No entendimento moderno, é classificada como um ofício, onde considera-se uma determinada profissão tendo progressos em várias etapas, decorrentes no tempo.

Alguns autores afirmam que a carreira é concebida pela maneira a qual uma pessoa desenvolve sua vida profissional e como a analisa durante esse tempo (SCHEIN, 1990 *apud* ANDRADE, 2009). Nota-se conceitos amplos de carreira, ora sendo como uma “sequência de atitudes e comportamentos, associada com a experiência e atividades relacionadas ao trabalho,

durante o período de vida de uma pessoa” (HALL, 1976; DUTRA, 1996 *apud* ANDRADE, 2009), ora como uma sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados, como citado em maior parte a partir da década de 80.

Tantas carreiras profissionais (voltadas à formação acadêmica) quanto as organizacionais passaram por mudanças, de modo que atualmente haja uma maior associação intrínseca com a trajetória profissional de cada indivíduo e sua satisfação (ANDRADE, 2009).

Na literatura, encontra-se como carreira tradicional definições como a de Hall (1996), que a caracteriza pelo sucesso vertical hierárquico, recompensas monetárias e uma pirâmide corporativa. Chanlat (1995) disserta que na história há dois modelos de carreira: tradicional e moderno. Associando-se à definição de Hall, o primeiro modelo vigorou até a década de 70, sendo representado por estabilidade no trabalho, enriquecimento e divisão sexual e social do trabalho, onde o progresso era tido predominantemente por homens. Tal progressão é também vista como linear e vertical.

Para Martins (2001) *apud* Andrade (2009), progressões verticais e o crescimento de *status* com ganhos financeiros; a carreira ligada à profissão (médico e militares por exemplo teriam uma carreira, enquanto funcionários de escritório ou operários não) e a idealização de uma ocupação fixa em uma carreira, exercendo atividades relacionadas à profissão mantinham a ideia do que era tido como carreira tradicional.

Compilando-se tais concepções, McDonald et al (2004) *apud* Andrade (2009) identifica características de uma carreira tradicional como de tempo integral, para um mesmo empregador, havendo ascensões verticais e recompensas externas.

Por outro lado, analisando-se a carreira percebida como moderna (a partir dos anos 80), há que se falar em uma não linearidade e compreender uma mudança no desenvolvimento de seu conceito como algo multifacetado ou comumente chamado de “proteano⁵” que se relaciona ao indivíduo ter a capacidade de gerenciar sua própria carreira.

Segundo Andrade (2009) o indivíduo é o comandante da sua carreira, onde suas experiências diversificadas, educação e conhecimentos ditam, de acordo com o profissional em si

⁵ O termo deriva da mitologia grega: o Deus Proteus possuía a habilidade de transformar-se em outras formas conforme sua vontade.

e as suas escolhas, dando assim uma flexibilidade e mobilidade maior com os objetivos definidos pelo indivíduo.

Ao ver tal diferença entre ambas as definições de carreira, percebe-se uma maior responsabilidade do indivíduo, não só da organização. E é partindo deste princípio que desafios para a gestão de pessoas de uma empresa começaram a ser mais percebidos. A compatibilidade entre os interesses individuais e organizacionais deve atender tanto aos princípios de economicidade de uma empresa, quanto à parâmetros da dignidade humana, conforme Martins (2001) ratifica. Além disso, uma mudança no contrato psicológico⁶ entre as relações de empregado- empresa e vice-versa.

Balassiano, Ventura & Fontes Filho (2004) afirmam que enquanto nas carreiras tradicionais há uma tendência voltada às garantias de benefícios e segurança, na moderna o sucesso na carreira é ligado à trajetória pessoal, expandindo-se para o campo pessoal, familiar e profissional (CHANLAT, 1995; MARTINS, 2001; HALL, 1986 *apud* ANDRADE, 2009).

Conceituada também de *boundaryless career* (carreira sem fronteiras) por Inkson *et al* (1997) há uma ligação entre o auto expatriado e o conceito de uma carreira mais moderna, devido ao fato de se adequarem em configurações de carreira com diferentes ambientes de trabalho (ARTHUR & ROSSEAU, 1996 *apud* BIEMANN & ANDRESEN, 2010). Segundo Mirvis & Hall, pessoas com tais características são mais preparadas para fazerem mudanças inter organizacionais, pois planejam, projetam e avaliam individualmente sua própria carreira, não dependendo da organização para defini-la.

A identidade do auto expatriado normalmente baseia-se em torno de suas habilidades e competências e menos em onde trabalham e suas posições profissionais. Todavia é importante ressaltar que estudos mostram que tal conceito é mais adequado para esse tipo de expatriado, portanto não se adequa necessariamente àqueles cujo designação internacional dá-se pela organização (os expatriados).

⁶ Fenômeno psicossocial que ocorre sempre que se constroem vínculos não formais, envolvendo a satisfação de necessidades de duas ou mais partes (FRANÇA,2006 *apud* WIKIPEDIA). Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Contrato_psicológico. Acesso em: 17/10/2020

Para os expatriados, a experiência de se ter uma designação internacional valoriza a sua carreira internamente, pois o indivíduo vê a oportunidade como um aprimoramento de habilidades e desenvolvimento pessoal (BIEMANN & ANDRESEN, 2010).

Carr *et al* (2005) cita que o conceito de carreira global sem fronteiras abrange mais fatores devido ao fato de se basear na mobilidade internacional, com atitudes mais proativas e orientadas internacionalmente por profissionais estrangeiros. Portanto, expatriados auto iniciados seguindo tal vertente de carreira caracterizam-se não só por uma identidade de carreira independente de um empregador e por sua disposição em ter tal mobilidade - assim como os expatriados com designações internacionais organizadas pela empresa – mas também por criar laços empregatícios diferentes (BANAI & HARRY, 2004; CROWLEY-HENRY, 2007; INKSON *et al*, 1997)

Comparando os dois tipos de designações internacionais (expatriados e auto expatriados), pode se notar que a maior diferença entra os dois é uma expectativa do primeiro em relação a um suporte pela organização o orientando quanto a sua carreira, ao passo que os auto expatriados assumem uma responsabilidade exclusiva e única pelo planejamento e gestão da sua carreira, tendo assim mais controle (INKSON *et al.*, 1997).

Isso significa que auto expatriados tendem a ter responsabilidade na definição do seu sucesso e satisfação na designação internacional e esforçarem-se mais para lograr (BIEMANN & ANDRESEN, 2010). Assim, assumem que tem um maior impacto no curso de sua carreira, sendo a organização que está inserido apenas um passo intermediário para conseguir chegar aonde deseja.

O quadro abaixo mostra uma visão geral das diferenças dos expatriados para os auto expatriados em designações internacionais, elencadas por Howe-Walsh e Schyns, em seu trabalho sobre a auto expatriação iniciada e suas implicações para a Gestão dos Recursos Humanos:

QUADRO 4
Visão geral das diferenças entre um auto expatriado de um expatriado em designações internacionais

	Auto Expatriado	Designados Internacionais
Iniciação	Própria	Pela companhia
Preparação antes da partida, treinamento, etc.	Própria	Pela companhia
Perspectiva de tempo	Sem limites	Limitado
Trabalho garantido antes da expatriação?	Sim ou não	Sim
Pacotes de compensação	Não	Sim
Suporte em problemas não relacionados ao trabalho	Não	Sim

Fonte: Adaptado de Home-Walsh & Schyns (2010)

2.5 Traços de personalidades

Citado por autores que estudam acerca da expatriação e as iniciativas dos profissionais que optam por uma designação internacional, existem diversos fatores que facilitam tal mobilidade internacional.

Entre os estudos, há uma quantidade considerável que analisa os traços de personalidade, relacionados à Psicologia da Personalidade, com os comportamentos e percepções dos indivíduos dispostos à mobilidade internacional (BHASKAR-SHRINIVAS *et al.*, 2005 *apud* PELTOKORPI & FROESE, 2012) Apesar disso, não se dá atenção ao contexto do país hospede (BERRY *et al.*, 1987; WARD & CHANG, 1997; WART *et al.*, 2004).

Segundo Costa & McCrae (1999), traços de personalidades são diferenças individuais variáveis e que de acordo com os padrões de ação e reação dos indivíduos os assemelham em certas características e os diferem em outras, também mostram tendências em padrões de sentimentos e pensamentos. Assim, pode-se descobrir por meio de métodos empíricos⁷ traços similares de como algumas pessoas tendem a agir e reagir (COSTA; MCCRAE, 1999 *apud* SÁ, 2012).

Segundo Costa e McCrae, tais características estudadas por traços de personalidade demonstraram um interessante estudo muito além do que define um indivíduo e suas características particulares. Entende-se que os traços são um importante componente de espontaneidade e de auto conceituação. Quando se pergunta a alguém quem essa pessoa é de maneiras diferentes,

⁷ “Embora o modelo de cinco fatores é inegavelmente uma generalização empírica, nós argumentamos que empirismo irracional” (McCRAE & JOHN, 1992. 199p)

normalmente as respostas serão um compilado de traços de personalidades, misturados com papéis sociais que tal pessoa desempenha (COSTA; MCCRAE, 1999)

Hogan (1996 *apud* COSTA; MCCRAE,1999) entende que não se submete a personalidade às estruturas neurofísicas, ou seja, ligações nervosas que conectam cérebro com o restante do corpo do indivíduo. O autor reflete que os atributos de personalidade são categorias que as pessoas usam para avaliação entre si, revelando os níveis de aceitação e de status que é concedido a uma pessoa.

Conforme observado por Rocca *et al.* (2002), existe na literatura vários estudos que abrangem distinções importantes entre traços e outras diferenças individuais, como necessidade, motivos, objetivos e valores. Segundo os autores, os valores diferem dos traços de personalidade por representarem cognitivamente o desejável e objetivos abstratos (ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 1992 *apud* ROCCA et al, 2002), semelhante às necessidades, motivação e objetivos, os valores motivam ações do ser humano. Resumindo, como se comportam em determinadas situações.

Por tal motivo, há uma similaridade entre os traços de personalidade e o conceito de valores, tendo em vista que ambos podem expressar comportamentos. Por isso, Rocca *et al* cita um traço como um termo manifestado com frequência e intensidade nas ações e ideias de um indivíduo. No entanto, ao se usar o termo como valor, tal termo será visto como um norte de suas ações. (SÁ, 2012). A palavra “competência” é usada como exemplo, que usada como definição de traço de personalidade, refere a frequência e intensidade de ações e ideias competentes que um indivíduo tem; já para o uso como valor, tem importância que uma pessoa atribui à demonstração de competência como um norte para uma ação.

Costa & McCrae (1992) ainda afirma que traços de personalidade são dificilmente fluatuáveis, principalmente ao se atingir uma idade superior a 30 anos, quando há uma estabilidade notada. Os autores entendem os traços de personalidade como diferenças individuais variáveis e resume os conceitos de traços de personalidade:

- Por apontar padrões de ação e reação caracterizando indivíduos nas semelhanças e os diferenciando de outros;
- Com comportamentos humanos pré-dispostos em determinadas situações para o alcance de objetivos;

- Definindo um indivíduo, sua espontaneidade e auto conceituação;
- Influenciando na habilidade de se adotar alianças estratégicas entre pessoas e de se competir por recursos;
- Variam de acordo com a frequência e intensidade de suas ocorrências
- Podem ser negativas ou positivas
- Sendo disposições duradouras;
- Descrevendo as pessoas como são;
- Não variando entre culturas, famílias e através do tempo.

Esses traços de personalidades são características individuais que corroboram para a definição de um indivíduo, sendo algumas delas adaptativas. Assim como outros humanos, o profissional com mobilidade internacional também possui os traços de personalidades e é notório a adaptabilidade em si. Autores como Berry, Kim, Minde & Mok, 1987; Ward & Chang, 1997, Ward *et al*, 2004 citam uma correlação à adaptabilidade não só como função dos traços de personalidade dos expatriados e seus resultados, mas também a participação que o contexto do país hospedeiro tem, dando relevância ao ajuste cultural (*apud* PELTOKORPI & FROESE, 2013).

3 METODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O objeto de estudo do presente trabalho é a interpretação dos traços de perfis profissionais expatriados, sua percepção de sucesso na designação internacional, correlacionando-se com o tipo de carreira seguida pelo expatriado. O estudo analisou a percepção do processo de expatriação por parte do profissional, e abordou o tema diante de uma visão pessoal e familiar que, segundo demonstrado no referencial teórico, influenciam diretamente a experiência da mobilidade internacional. A metodologia utilizada no estudo é descrita nos tópicos abaixo.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O estudo tem o propósito identificar e analisar os perfis modernos de expatriados com a percepção de sucesso e insucesso entre os profissionais e tencionar o pensamento da carreira multifacetada a tais indivíduos.

Para atingir o objetivo efetuou-se uma pesquisa descritiva e explicativa (GIL, 2008) que traz os registros e análises de características de um grupo, no caso os expatriados. Assim, a pesquisa descreveu a expatriação vivenciada pelos expatriados a partir de técnicas padronizadas de coleta e análise de dados. A correlação para amostra foi feita utilizando-se uma calculadora amostral, inserindo o total da população (50.000 pessoas), com uma margem de erro de 8%, nível de confiança de 95% e utilizando parâmetros de uma distribuição de população mais homogênea⁸.

O levantamento de campo foi utilizado como método de pesquisa, pois no presente trabalho houve uma investigação de profissionais expatriados e suas informações. Com caráter de estudo qualitativo e quantitativo, o procedimento adotado para analisar as informações da amostra considerada foi interpretação estatística, de forma escalar, dos dados. Segundo Vergara (2005) o estudo é feito através de um corte seccional, representando apenas um intervalo da vida do indivíduo e não uma análise temporal. Há interesse no momento atual, sobre o qual os dados são coletados. Por meio da utilização da abordagem quantitativa, foi possível descrever o comportamento das variáveis através de medidas de tendência central (média) e de dispersão (desvio padrão), apresentando se as variáveis apresentam alguma correlação entre si ou não. Já por meio da abordagem qualitativa, de acordo com Minayo (*apud* SILVEIRA & CORDOVA, 2009), a pesquisa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser compreendidos com

⁸ Tal cálculo foi possível através do uso de calculadora amostral. Disponível em: <https://comentto.com/calculadora-amostral/>

aspectos quantitativos. Desse modo, a fim de se entender as relações entre percepção de sucesso, motivação e valores dos expatriados, tal abordagem foi utilizada dada a amostra dos expatriados.

3.2 Caracterização do objeto de estudo

O objeto de estudo são os indivíduos que optaram em algum momento de sua vida pela mobilidade internacional, apresentando-se profissionais expatriados, com designações auto iniciadas ou não.

O estudo englobou tanto profissionais brasileiros quanto de outras nações que foram considerados qualificados.

Para atingir a qualificação desejada neste estudo, foi necessário que os profissionais tivessem um mínimo de Ensino Superior completo, em seus países de origem ou anfitriões e que estavam trabalhando em qualquer tipo de instituição, seja ela de seu país de origem ou diferente.

Tendo em vista que o conceito de mobilidade internacional abrange também pessoas em situação de refúgio, asiladas, entre outras, se esclarece que o foco do estudo se deu a aqueles indivíduos que estavam ou estão no exterior devidos às suas motivações profissionais e que não se enquadram a esse outro tipo de vertente.

3.3 População e Amostra do estudo

Segundo o sítio *migration data portal* há atualmente cerca de 807 mil imigrantes no Brasil, considerando todos os amparos legais. O Brasil atualmente recebe muito refugiados e concede asilo político, o que não é conveniente para a proposta de pesquisa deste trabalho. Conforme observado por levantamentos do Ministério do Trabalho em 2018 foram admitidos 72.081 trabalhadores imigrantes no mercado formal (CAVALCANTI et al, 2018).

Ao se referir aos emigrantes brasileiros, os números diferem de acordo com o referencial. Considerando o Censo 2010 feito pelo IBGE, estima-se que haja 491.243 brasileiros residentes em 193 países do mundo. O número é maior quando analisado pelo Ministério das Relações Exteriores, chegando a cerca de 2,5 milhões de Brasileiros. Entretanto, o número diminui ao serem considerados os brasileiros com qualificação superior, ou seja, aqueles que tenham diploma de uma instituição de ensino superior. Estima-se que esse número seja de 50.000 pessoas (ITAMARATY, 2011 *apud* SÁ, 2012).

Para maior conveniência do estudo, foi utilizado o método da amostragem não probabilística. A maior parte da população entrevistada encontra-se na Oceania, porém para efeitos

de uma maior abordagem, será enviado a expatriados residentes em outros continentes, como na América do Norte, Europa e Ásia. Por se enquadrar em uma amostra não probabilística, não houve dados de expatriados em continente Africano.

Devido à diversidade pessoal do estudo, objetivou-se apresentar uma amostra contendo o mínimo de 0,05% desta população de 50.000, sendo 25 expatriados brasileiros e 25 não-brasileiros.

Foi encaminhado questionário através do *Google Forms* disponibilizado por um período de 30 dias entre os meses de Abril e Maio, para obter um maior número de respostas, através de mídias sociais e e-mail. Foram respondidos 95 questionários válidos, sendo 46 questionários de Brasileiros e 49 questionários de estrangeiros. Foram contabilizados como questionários de brasileiros os brasileiros natos e os ítalo brasileiros com dupla nacionalidade⁹.

Dos estrangeiros a pesquisa abarcou expatriados das seguintes nações:

- Alemanha
- Argentina
- Austrália
- Bélgica
- Colômbia
- Equador
- Espanha
- Estados Unidos da América
- França
- Irlanda
- Itália
- Macedônia
- Nova Zelândia
- Polônia
- Reino Unido (Escócia e Inglaterra)
- República Checa
- Turquia

⁹ Na amostra, por se ter um quantitativo de Italianos naturais da Itália, os ítalo-brasileiros foram considerados somente como Brasileiros, dando ênfase no *Jus Soli* (direito de solo) – três pessoas enquadraram-se neste quesito.

A pesquisa teve como foco expatriados auto iniciados que estavam cumprindo suas designações internacionais em países anfitriões. Ou seja, a maioria dos respondentes não haviam retornado aos seus países nativos.

3.4 Instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário, segmentado em quatro partes, a saber:

A primeira parte como item de cabeçalho contendo texto introdutório, alinhando o respondente ao que se trata o questionário;

Na segunda parte solicitando os dados pessoais (idade, nacionalidade e gênero) e tempo fora do país de origem. A respeito dos dados pessoais, este campo é formado por itens de múltipla escolha que o indivíduo apresentará sua nacionalidade (brasileiro ou outra nacionalidade); idade; gênero e por quanto tempo foi sua designação internacional;

Já na terceira parte consta com 13 itens objetivos com sentenças que descrevem sobre sua vivência como expatriado e sua experiência como profissional. Aplicando-se uma escala do tipo Likert, de 1 a 6, o profissional marcará o correspondente à sua visão atual da designação, referente aos objetivos, aspectos culturais e familiares, resultados e sua expectativa. Há nessa parte também 2 perguntas objetivas, adotando-se a uma escala de 1 a 7, onde o profissional analisa seu nível de sucesso da sua vivência como expatriado; e o seu desejo de retornar ao seu país de origem. Nesta parte da pesquisa, foi usado como referência o questionário aplicado por Sá (2012).

A quarta parte aborda valores em relação a carreira, de modo a analisar se a perspectiva do profissional expatriado quanto à sua carreira assemelha-se com o que é tido por ser uma carreira *proteana* (multifacetada). Nesse sentido, se utilizou uma série de cinco sentenças que procuravam descrever os valores em relação a carreira, com uma escala de 1 a 5 variando entre “Nunca é verdadeiro para mim” a “Sempre é verdadeiro para mim”. Tal questionário baseou-se em uma dissertação de mestrado, voltada à análise comparativa sobre a satisfação com a profissão, carreira e emprego.

3.5 Procedimento de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de Questionário (do tipo *survey*) enviados através de plataforma online, de preferência e-mails, e foi encaminhado através de redes sociais, caso a tentativa de envio por e-mail não sucedesse. Os expatriados não-Brasileiros que não dominam a língua portuguesa tiveram acesso a versão em inglês do questionário, respeitando-se os critérios de tradução requeridos para que o contexto se mantivesse

Foram obtidos 95 questionários respondidos e válidos, o que representa de forma total 0.19% (0,092% para Brasileiros e 0,098% para Estrangeiros) da população da amostra de 50.000 pessoas usada como referência inicial. Devido a quantidade de respostas foi satisfatória dado o percentual atingido de respondentes.

Através da extração dos dados obtidos pelo *Google Forms*, houve a tabulação dos dados dos respondentes, padronização na mesma língua (do inglês para o português) prezando a autenticidade e fidedignidade dos dados. Em seguida, tais informações foram importadas para o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), programa comumente utilizado pela meio acadêmico. A metodologia utilizada para analisar as informações foi a Estatística Descritiva, correlacionando as informações através de dois clusters: Brasileiros e Estrangeiros. Em alguns momentos, houve a análise de forma única. Os dados que não estavam em forma escalar (por exemplo, “tempo fora do país nativo” foram transformados em escala ordinal, facilitando a análise).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A extração dos dados trouxe de forma analítica respostas divididas em dois grupos, binariamente divididos: expatriados brasileiros e expatriados estrangeiros que se encontram fora de seus países nativos. Nesse sentido, houve uma correlação entre tais grupos de forma que se pode compará-los entre si ou de forma individual. Compilou-se todos os estrangeiros em um só grupo de modo que se facilitasse a análise e trouxesse categoricamente o estudo entre Brasileiros e Não-Brasileiros.

A primeira análise e comparação feita entre os grupos foi a de dados introdutórios acerca da nacionalidade, idade, gênero e tempo fora do país nativo. Assim, trouxe uma média de idade igual de 32 anos tanto para Brasileiros quanto para Estrangeiros, uma média de tempo aproximadamente de 2 a 4 anos fora do país de origem para Brasileiros e de 4 a 5 anos para estrangeiros¹⁰, como demonstrado na Tabela 1:

TABELA 1
Comparativo de perfil das amostras quanto a idade e tempo fora do país nativo

A minha nacionalidade é:			A minha nacionalidade é:	Idade	Tempo fora do país nativo
Brasileira	N	Válido	46	46	46
	Média		1.00	32.09	3.39
Estrangeiro	N	Válido	49	49	49
	Média		2.00	32.18	3.61

Fonte: Dados da pesquisa - SPSS

Em paralelo aos conceitos referenciados, vê-se que tal média de tempo de designação internacional vai a favor de princípios modernos, como Cardoso (2008) citam, onde o tempo mínimo considerado é de dois anos, ou como Gonzalez e Oliveira (2011) descrevem sendo uma alocação de uma pessoa em outro país, seja esta mudança permanente ou temporária. Já a respeito da idade média, pode-se observar que o resultado obtido é oposto com conceitos de Inkson et al (1997), que cita o expatriado como um indivíduo em sua fase inicial de uma carreira. Devido a idade e o conhecimento das experiências por tal amostra, entende-se que o diálogo sobre tais profissionais como pessoas que têm mais experiências e que escolhem deliberadamente sua

¹⁰ Se considerou a média por número inteiro. Portanto, para isso 3,39 foi arredondado para 3 (representando 2 a 4 anos na escala) e 3,61 foi arredondado para 4 (representando 4 a 5 anos na escala)

carreira internacional se aproxima melhor do analisado, conforme Suutari e Brewster (2000) indicam.

Quanto ao gênero, no universo de Brasileiro 63% dos respondentes é do gênero feminino, enquanto 37% são masculinos. O cenário se inverte ao se analisar a amostra de população estrangeira. Tendo 69,4% pessoas do gênero masculino, enquanto o gênero feminino representa apenas 30,6%

TABELA 2

Figura com percentuais de Brasileiros e Estrangeiros que se identificaram quanto ao seu gênero

A minha nacionalidade é:		Contagem	Porcentagem	
Brasileira	Gênero	Feminino	29	63%
		Masculino	17	37%
	Geral		46	100%
	Excluídos		0	
	Total		46	
Estrangeiro	Gênero	Feminino	15	30.6%
		Masculino	34	69.4%
	Geral		49	100%
	Excluídos		0	
	Total		49	

Fonte: Dados da pesquisa – SPSS

Quanto aos dados da segunda parte, ao se analisar os dados referentes à expatriação, se subdividiu em duas análises:

- a) Treze questões acerca dos objetivos, visão cultural do expatriado, do ambiente de trabalho e contemplando sobre sua família. A escala utilizada foi de 1 a 6 e o parâmetro estabelecido para respostas homogêneas foram aquelas que apresentaram média acima e/ou desvio padrão 1.5, usando como referencial 25% da escala. Tanto para mais ou para menos.
- b) Já para as perguntas referentes à percepção do sucesso do expatriado e sua vontade em voltar ao país de origem, com escala de 1 a 7, considerou se o desvio padrão (para mais e para menos) e média de 1.57, usando 22,5% da escala como referencial.

Das quatro primeiras variáveis apresentaram homogeneidade os itens “*um dos meus objetivos na minha designação internacional é ganhar novas experiências*”, “*considero que atingi os resultados esperados na minha designação até agora*” e “*eu estava preparado para a minha mudança de país*”.

TABELA 3

Média entre Brasileiros e Estrangeiros – comparativo quanto aos objetivos, resultado esperado e preparação a mudança de país.

A minha nacionalidade é:		Um dos meus objetivos na minha designação internacional é ganhar novas experiências.	Considero que atingi os resultados esperados na minha designação ate agora	Minha família estava preparada para a minha/nossa mudança de país	Eu estava preparado para a minha mudança de país
Brasileira	N	46	46	46	46
	Média	5.33	4.65	3.52	4.61
	Erro Desvio	1.117	1.353	1.643	1.220
Estrangeiro	N	49	49	49	49
	Média	5.20	4.71	3.84	4.65
	Erro Desvio	1.099	1.291	1.772	1.480

Fonte: Dados da pesquisa – SPSS

Devido a grande maioria dos expatriados terem auto iniciado suas designações internacionais, mostrou-se com a assertiva referente à preparação de sua mudança que o expatriado está preparado para se mudar na maioria das vezes (4,61 para Brasileiros e 4,65 para Estrangeiros). O fato de o expatriado não estar sempre preparado pode ser relacionado com o efeito de um ajustamento sem o apoio de uma empresa, onde nesse sentido não houve treinamentos para a designação internacional e/ou devido ao expatriado ter ido sozinho ao país designado. Isso é ainda mais claro analisando-se uma mudança pela ótica familiar, que resultou em uma variável heterogênea e com resultados sem efeitos.

Em relação ao objetivo de ganhar novas experiências, o resultado se mostrou fortemente relacionado entre os grupos de Brasileiros e Estrangeiros. Para o primeiro, a média foi de 5.33 e para os não brasileiros, 5.20. Isso significa que tanto para brasileiros como para estrangeiros a designação internacional é uma forma de ganhar novas experiências. Converte segundo Sá (2012) com a opinião de Freitas que uma oportunidade envolvendo designações internacionais traria muita experiência de desenvolvimento para o currículo da pessoa, sendo fator motivador tanto pessoalmente quanto profissionalmente. Além disso, atrela-se ao conceito do autor a respeito de indivíduos habitualmente curiosos (FREITAS, 2006).

Na terceira variável tratada, o feito em atingir os resultados em sua experiência internacional foi satisfatório e homogêneo, com uma média de 4.65 para os Brasileiros e 4.71 para os não-Brasileiros. Na visão do expatriado, isso significa que de acordo com seu foco (de carreira, aventureiro e/ou educacional), a sua designação internacional trouxe efeitos positivos em sua vida, não havendo arrependimentos ou frustrações quanto a isso. Tal fato, fica ainda mais evidente quando correlacionado a percepção de sucesso que o indivíduo tem, conforme citado na Tabela 4, usando o coeficiente de Spearman, com grau de significância maior entre Brasileiros do que Estrangeiros. Em ambos, a correlação é positiva.

TABELA 4

Correlação da percepção de sucesso com o atingimento dos resultados esperados pelo indivíduo na designação internacional, usando r_s de Spearman.

A minha nacionalidade é:			Considero que atingi os resultados esperados na minha designação até agora	A percepção que tenho de sucesso é
Brasileira	Considero que atingi os resultados esperados na minha designação até agora	Coeficiente de Correlação	1.000	.641**
		Sig. (2 extremidades)	.	.000
	A percepção que tenho de sucesso é:	N	46	46
		Coeficiente de Correlação	.641**	1.000
Estrangeiro	Considero que atingi os resultados esperados na minha designação até agora	Sig. (2 extremidades)	.000	.
		N	46	46
	A percepção que tenho de sucesso é:	Coeficiente de Correlação	1.000	.356*
		Sig. (2 extremidades)	.	.012
		N	49	49
		Coeficiente de Correlação	.356*	1.000
		Sig. (2 extremidades)	.012	.
		N	49	49

**A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa – SPSS

Quanto à vivência e ambientação do expatriado no país novo, a pesquisa demonstrou que tanto para Brasileiros, quanto para Estrangeiros, a diferença cultural não parece ser algo desafiador para a pessoa. Isso pode ser explicado, através do conceito de “Cidadão do Mundo”. Segundo Freitas e Dantas (2011) p. 605, tal indivíduo “desenvolve a capacidade de se adaptar rapidamente à cultura alheia naquilo que é essencial, de lidar com o desconhecido com menores pressões psíquicas ou de responder às exigências do novo cotidiano sem grandes desconfortos”.

Para os Brasileiros, o convívio no ambiente de trabalho e sua visão acerca de como é em relação ao seu país nativo demonstrou ser diferente de forma homogênea nesse grupo. Tal fator pode estar correlacionado com o fato da maioria dos Brasileiros serem auto iniciados, o que mostraria seu ajustamento quanto às novas organizações que trabalham de forma diferente devido ao tipo de trabalho que também é diferente, tendo o ímpeto de carreira como algo planejado e/ou oportunista, em contraste com expatriados mandados por organizações, que tem o ímpeto tradicional e estruturado. Também pode ser correlacionado com o quadro 3 (Espectro da Mobilidade Global, p.27) quanto ao tipo de emprego que se tem nos expatriados com dimensão mais voltada ao foco individual que variam do regular ao casual.

Segundo Freitas (2006), em razão das diferenças, os profissionais em designação devem buscar um entendimento, procurando aprender, ouvir e compreender os próprios preconceitos e indagar-se com suas verdades culturais (*apud* Sá, 2012). Em relação aos estrangeiros, tal percepção pode ser diferente devido a uma maior heterogeneidade obtida. Quanto as variáveis de situação financeira e qualidade de vida, para ambos os grupos é um fator condicionante e real de suas designações internacionais. A Tabela 5 traz tais relações:

TABELA 5
Média entre Brasileiros e Estrangeiros – ambientação, cultura e qualidade de vida/financeira

A minha nacionalidade é:		A diferença cultural é um desafio para mim e para minha família	A minha relação com colegas de trabalho é diferente àquela que tinha em meu país	O ambiente de trabalho é diferente aquele que tinha em meu país	A expatriação melhorou minha situação financeira	A expatriação melhorou minha qualidade de vida
Brasileira	N	46	46	46	46	46
	Média	3.74	4.54	4.83	4.96	5.30
	Erro Desvio	1.437	1.573	1.403	1.534	1.245
Estrangeiro	N	49	49	49	49	49
	Média	3.31	3.88	4.47	3.96	4.55
	Erro Desvio	1.710	1.691	1.487	1.936	1.608

Fonte: Dados da pesquisa - SPSS

A comparação com as variáveis na Tabela 5 pode demonstrar que Brasileiros e Estrangeiros apresentaram uma visão benéfica à carreira quanto suas expectativa com a expatriação e se mostraram abertos a receber mudanças de visão de mundo e valores desde que saíram dos seus

países nativos. Isto vai de encontro com a intenção de uma pessoa mudar geograficamente, relacionando-se com a cultura, profissão e a empresa e adaptando-se para um aprimoramento de resultados esperados pessoal e profissionalmente, que define mobilidade internacional (FREITAS, apud MARGARIDO 2020).

Relacionado aos itens “Tenho expectativas que a expatriação trará benefícios à minha carreira”, “Espero ocupar postos superiores quando retornar ao meu país”, “Espero uma reação calorosa de amigos, colegas de trabalho e familiares no retorno ao meu país” e “Minha visão de mundo e valores mudaram desde que saí de meu país”, apesar da heterogeneidade dos Brasileiros quanto à esperança de ocupar postos superiores ao retornar para o país nativo (média 3,63), percebe-se que indivíduos de tal nacionalidade divergem ao esperarem uma reação calorosa no seu retorno ao país dada a uma média alta de 4,87, o que pode indicar uma situação de retorno com motivações pessoais e não profissionais, ou seja, não se estabelecendo novamente no país ou então indo em prol do que se entende como carreira *proteana* (multifacetada). Já para estrangeiros, tal fator é mais homogêneo e mais real, com médias altas tanto para sua expectativa em ocupar postos superiores ao voltar ao seu país nativo (4,10), quanto na esperança de receber uma reação calorosa de amigos, colegas de trabalho e familiares (4,90).

Em ambos os grupos de expatriados, há uma homogeneidade quanto suas expectativas de que a expatriação o concederá benefícios em sua carreira. Também, entendem que seus valores e visão de mundo mudaram desde a sua saída do país nativo.

TABELA 6

Média entre Brasileiros e Estrangeiros – comparativo quanto às expectativas de repatriação e mudança de visão de valores e de mundo.

A minha nacionalidade é:		Tenho expectativas que a expatriação trará benefícios à minha carreira	Espero ocupar postos superiores quando retornar ao meu país	Espero uma reação calorosa de amigos, colegas de trabalho e familiares no retorno ao meu país	Minha visão de mundo e valores mudaram desde que saí de meu país
Brasileira	N	46	46	46	46
	Média	5.43	3.63	4.87	5.59
	Erro Desvio	1.167	2.205	1.668	.748
Estrangeiro	N	49	49	49	49
	Média	4.76	4.10	4.90	4.94
	Erro Desvio	1.377	1.771	1.461	1.587

Fonte: Dados da pesquisa - SPSS

Já em relação à percepção de sucesso e a vontade de retornar ao país, a Tabela 7 demonstra homogeneidade dos dados nos grupos. A amostra teve médias altas de percepção de sucesso. Para Brasileiros, 5.78 e para Estrangeiros uma média ainda maior, de 6.16.

TABELA 7

Média entre Brasileiros e Estrangeiros – percepção de sucesso e desejo de retornar ao país.

A minha nacionalidade é:		A percepção que tenho de sucesso é:	A minha vontade de retornar ao meu país é:
Brasileira	N	46	46
	Média	5.78	2.74
	Erro Desvio	1.114	1.421
Estrangeiro	N	49	49
	Média	6.16	3.41
	Erro Desvio	.943	1.743

Fonte: Dados da pesquisa – SPSS

Já o regresso ao seu país nativo, em ambos os grupos se considerou uma baixa vontade de voltar. Isso pode ser correlacionado com o fato de o expatriado ter obtido sucesso com o ajustamento social e cultural (ver quadro 1 a respeito das facetas de ajustamento, p.22) da sua expatriação e também com o aumento da sua qualidade de vida e de suas finanças, como se pode analisar com a correlação na tabela 8, onde os itens a respeito referentes ao melhoramento da qualidade de vida e das finanças são inversamente proporcionais com o desejo de voltar ao país de origem. Pode-se demonstrar na tabela abaixo tal assertiva, de acordo com o coeficiente de Pearson que varia de 0 a 1 positivo ou negativo. Para Brasileiros, a proporção é negativa em -.392 e -.295 respectivamente. Para os expatriados estrangeiros, a proporção negativa é ainda maior: -.495 e -.393 respectivamente.

TABELA 8

Correlação do desejo em voltar ao país de origem com o melhoramento da situação financeira e qualidade de vida pessoal.

A minha nacionalidade é:			A minha vontade de retornar ao meu país é:	A expatriação melhorou minha situação financeira	A expatriação melhorou minha qualidade de vida
Brasileira	A minha vontade de retornar ao meu país é:	Coefficiente de Correlação	1.000	-.295*	-.392**
	A expatriação melhorou minha situação financeira	N	46	46	46
	A expatriação melhorou minha qualidade de vida	Coefficiente de Correlação	-.295*	1.000	.383**
		N	46	46	46
Estrangeiro	A minha vontade de retornar ao meu país é:	Coefficiente de Correlação	1.000	-.393**	-.495**
	A expatriação melhorou minha situação financeira	N	49	49	49
	A expatriação melhorou minha qualidade de vida	Coefficiente de Correlação	-.393**	1.000	.574**
		N	49	49	49

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados da Pesquisa – SPSS

Quanto a questão da adaptação ao país, a influência da cultura pelo individuo e dentro da própria rotina de trabalho, entre outros fatores, as variáveis correlacionam entre si e validam o conceituado por alguns autores, conforme foi observado por Sá (2012). A Tabela 9, com correlações entre as variáveis demonstram alguns resultados que merecem destaque. Assim, as correlações mais significativas foram grifadas em negrito. Essas relações são gerais, em um contexto global, analisando-se expatriados Brasileiros e Estrangeiros de forma conjunta.

Sá (2012) traz que o objetivo de se ganhar novas experiências mostra uma forte relação com os resultados alcançados até o presente na designação, o que pode ser demonstrado através da Correlação de Pearson (ρ) no Tabela 9 ($\rho = 0,491$). Tal assertiva é expressa também quanto ao individuo se sentir preparado para o processo de expatriação ($\rho = 0,358$)

Tratando-se sobre importância familiar, se pode correlacionar os resultados da preparação da família com a percepção de sucesso da expatriação que indicam o quão importante tal fator é

para o processo da expatriação não ser falho e são expressos ao através da correlação significativa ($\rho = .247$). Assim, evidencia-se o citado por Hun-Wen e Freitas (apud Sá, 2012) sobre a importância familiar.

Já quanto a correlação da percepção da cultura sendo tida como obstáculo é referenciada por Sá (2012) como algo que pode aumentar a vontade de retornar ao país. Nesta pesquisa, divergindo de tal assertiva, se trouxe um comportamento diferente nos traços de tais expatriados. Baseado em estudos sobre iniciativa pessoal e sua teoria em mais de 20 anos de estudo, Anderson et al (2019) explica que o conceito e definição de auto expatriado tem muito a ganhar com a correlação de tal teoria. Segundo Frese e Fay (2000) *apud* Andresen et al (2019), a teoria de iniciativa pessoal foi desenvolvida a fim de explicar as motivações no trabalho. Este estudo explica a iniciativa pessoal através de três componentes comportamentais: proatividade, persistência e auto iniciante.

O auto expatriado, em suas designações internacionais, não cria outra identidade. Tal profissional é visto reafirmando quem é, mesmo para as pessoas do novo país. Visto isso e relacionando ao fato do objetivo da designação é adquirir novas experiências, facilita-se a inserção de tal profissional em uma cultura diferente da qual era acostumado.

A tabela a seguir explicita estes dados:

TABELA 9
Correlação com variáveis quanto a ambientação, cultura, mudança de visão

		Um dos meus objetivos na minha designação internacional é ganhar novas experiencias	Considero que atingi os resultados esperados na minha designação até agora	Minha família estava preparada para a minha/no ssa mudança de país	Eu estava preparada para a minha mudança de país	A diferença cultural é um desafio para mim e para minha família	A minha relação com colegas de trabalho é diferente àquela que tinha em meu país	O ambiente de trabalho é diferente aquele que tinha em meu país
Um dos meus objetivos na minha designação internacional é ganhar novas experiencias	Correlação de Pearson	1	.491**	0,073	.208*	.322**	.441**	.352**
	N	95	95	95	95	95	95	95

Considero que atingi os resultados esperados na minha designação até agora	Correlação de Pearson N	.491** 95	1 95	.187* 95	.358** 95	0,125 95	.200* 95	0,024 95
Minha família estava preparada para a minha/nossa mudança de país	Correlação de Pearson N	0,073 95	.187* 95	1 95	.478** 95	.194* 95	0,052 95	.181* 95
Eu estava preparado para a minha mudança de país	Correlação de Pearson N	.208* 95	.358** 95	.478** 95	1 95	.198* 95	.256** 95	.328** 95
A diferença cultural é um desafio para mim e para minha família	Correlação de Pearson N	.322** 95	0,125 95	.194* 95	.198* 95	1 95	.565** 95	.334** 95
A minha relação com colegas de trabalho é diferente àquela que tinha em meu país	Correlação de Pearson N	.441** 95	.200* 95	0,052 95	.256** 95	.565** 95	1 95	.472** 95
O ambiente de trabalho é diferente aquele que tinha em meu país	Correlação de Pearson N	.352** 95	0,024 95	.181* 95	.328** 95	.334** 95	.472** 95	1 95
A expatriação melhorou minha situação financeira	Correlação de Pearson N	.244** 95	.278** 95	0,128 95	.375** 95	0,163 95	.278** 95	.271** 95
A expatriação melhorou minha qualidade de vida	Correlação de Pearson N	.332** 95	.357** 95	0,128 95	.318** 95	0,068 95	.171* 95	.243** 95
Tenho expectativas que a expatriação trará benefícios à minha carreira	Correlação de Pearson N	.270** 95	.279** 95	0,135 95	.292** 95	.207* 95	.284** 95	0,133 95
Espero ocupar postos	Correlação de Pearson N	.276** 95	0,163 95	0,147 95	0,073 95	.279** 95	.171* 95	0,098 95

superiores quando retornar ao meu país	N	95	95	95	95	95	95	95
Espero uma reação calorosa de amigos, colegas de trabalho e familiares no retorno ao meu país	Correlação de Pearson	.272**	.299**	.218*	.308**	0,037	0,145	.283**
Minha visão de mundo e valores mudaram desde que saí de meu país	Correlação de Pearson	.462**	.406**	0,066	.268**	0,133	.250**	.237*
A percepção que tenho de sucesso é:	Correlação de Pearson	0,070	.492**	.247**	.198*	-0,064	-0,084	-0,068
A minha vontade de retornar ao meu país é:	Correlação de Pearson	-0,042	-0,112	-0,094	-.267**	0,144	-0,018	-0,028

** . A correlação é significativa no nível 0,01 .

* . A correlação é significativa no nível 0,05 .

Fonte: Dados da pesquisa – SPSS (grifo nosso)

Outros fatores associados a benefícios trazidos com a expatriação podem ser analisados na Tabela 10. Citado por Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin & Tanigiuchi (2009) *apud* Sá (2012), existe uma expectativa dos profissionais de ocuparem cargos superiores ao retornar ao seu país, que também espera uma recepção calorosa. Nesse caso, números de correlação indicaram uma significância em um bom nível ($\rho = .284$), indicando que o expatriado percebe uma valoração por meio de seus colegas de trabalho do seu trabalho e da sua vontade em buscar conhecimento.

Tal assertiva, apesar de muitas vezes ser determinante para uma valorização em altos cargos, traz decepções nítidas aos profissionais, uma vez que eles podem não ter uma promoção ascendendo à carreira ou ao voltar ao país de origem encontram distorções com suas expectativas, pois não recebem tal recepção ou reconhecimento.

Outra associação se refere quanto a mudança da visão do mundo e valores com os benefícios à carreira almejados ($\rho = .401$), tal fator pode ser determinante para que ao ser repatriado ou voltar ao seu país de origem, o profissional não se adapte ao emprego e/ou à carreira que estava inserido

antes da sua expatriação, podendo ter o que é expresso no quadro 1, a respeito do ajustamento subjetivo, um sentimento de não estar à vontade em interações e se sentir fora do meio, em um movimento de retorno ao país, não se identificando com a cultura, ao tipo de trabalho e à reinserção na organização.

Portanto, a expatriação afeta sua visão de mundo, o que é demonstrado pela correlação com a diferença no ambiente de trabalho e sua relação com os colegas de trabalho ($\rho = .237$ e $\rho = .250$, respectivamente). Assim, uma consequência disso é um expatriado que tem sua identidade organizacional redefinida. Segundo Stroh, Gregersen, Black (*apud* Sá, 2012) reflete-se um perigo de que o expatriado que retorna ao país de origem não é o mesmo que foi o exterior, uma nova cultura de organização pode não ser mais compatível como o novo indivíduo que retorna.

A tabela a seguir demonstra em negritos algumas correlações descritas acima.

TABELA 10
Correlação com variáveis quanto a ambientação, cultura, mudança de visão

		Tenho expectativas que a expatriação trará benefícios à minha carreira	Espero ocupar postos superiores quando retornar ao meu país	Espero uma reação calorosa de amigos, colegas de trabalho e familiares no retorno ao meu país	Minha visão de mundo e valores mudaram desde que saí de meu país	A percepção que tenho de sucesso é:
Um dos meus objetivos na minha designação internacional é ganhar novas experiências	Correlação de Pearson N	.270** 95	.276** 95	.272** 95	.462** 95	0,070 95
Considero que atingi os resultados esperados na minha designação até agora	Correlação de Pearson N	.279** 95	0,163 95	.299** 95	.406** 95	.492** 95
Minha família estava preparada para a minha/nossa mudança de país	Correlação de Pearson N	0,135 95	0,147 95	.218* 95	0,066 95	.247** 95
Eu estava preparado para a minha mudança de país	Correlação de Pearson N	.292** 95	0,073 95	.308** 95	.268** 95	.198* 95

A diferença cultural é um desafio para mim e para minha família	Correlação de Pearson N	.207* 95	.279** 95	0,037 95	0,133 95	-0,064 95
A minha relação com colegas de trabalho é diferente àquela que tinha em meu país	Correlação de Pearson N	.284** 95	.171* 95	0,145 95	.250** 95	-0,084 95
O ambiente de trabalho é diferente aquele que tinha em meu país	Correlação de Pearson N	0,133 95	0,098 95	.283** 95	.237* 95	-0,068 95
A expatriação melhorou minha situação financeira	Correlação de Pearson N	.638** 95	-0,102 95	0,097 95	.284** 95	0,106 95
A expatriação melhorou minha qualidade de vida	Correlação de Pearson N	.580** 95	-0,040 95	.180* 95	.490** 95	0,074 95
Tenho expectativas que a expatriação trará benefícios à minha carreira	Correlação de Pearson N	1 95	0,028 95	.264** 95	.401** 95	0,079 95
Espero ocupar postos superiores quando retornar ao meu país	Correlação de Pearson N	0,028 95	1 95	.392** 95	.310** 95	0,147 95
Espero uma reação calorosa de amigos, colegas de trabalho e familiares no retorno ao meu país	Correlação de Pearson N	.264** 95	.392** 95	1 95	.312** 95	0,163 95
Minha visão de mundo e valores mudaram desde que saí de meu país	Correlação de Pearson N	.401** 95	.310** 95	.312** 95	1 95	.186* 95
A percepção que tenho de sucesso é:	Correlação de Pearson N	0,079 95	0,147 95	0,163 95	.186* 95	1 95
A minha vontade de retornar ao meu país é:	Correlação de Pearson N	-.327** 95	.220* 95	-0,068 95	-.209* 95	-0,075 95

** . A correlação é significativa no nível 0,01.

* . A correlação é significativa no nível 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa – SPSS (grifo nosso)

Em relação a situação da carreira nos expatriados, a Tabela 11 analisou cinco assertivas, que se basearam na veracidade ou não para observar se existe alguma relação no perfil da amostra de expatriados com a teoria da carreira multifacetada (*protean career*). Em uma escala ordinal de 1 a 5, se verificou que ambos os grupos apresentaram homogeneidade em todas as variáveis, com desvio padrão máximo de 1.25, o qual é aceito como 25% da escala, pressupondo que há uma forte relação da percepção de tais expatriados com o conceito de uma carreira multifacetada. Segundo Costa & McCrae (1999), traços de personalidades são diferenças individuais variáveis e que de acordo com os padrões de ação e reação dos indivíduos os assemelham em certas características e os diferem em outras, também mostram tendências em padrões de sentimentos e pensamento. Uma vez observado as variáveis e as médias, é possível observar que expatriados apresentam valores semelhantes que os agrupam em uma visão mais adepta à carreira multifacetada.

Observando as assertivas “Considero que sou eu quem deve gerenciar minha carreira, e não a empresa em que estiver atuando” e “Considero que devo procurar mudar de emprego ou de profissão, caso meus objetivos não estejam sendo atendido” é possível observar o que é citado por Blau *apud* Andrade (2009) que “o comprometimento com a carreira envolve o desenvolvimento de objetivos de carreira que pode acontecer ao longo da vida profissional do indivíduo, em diversos empregos e através da sua identificação com estes” enquadra-se na perspectiva dos expatriados, que responderam a afirmação sendo normalmente verdadeiro ou sempre verdadeiro para tais indivíduos. Assim, é possível que, dada a amostra, um indicativo considerável de expatriados considere o seu trabalho deva permitir que os aspectos da personalidade atuem em benefício do indivíduo, de modo que suas atitudes, sentimentos e percepções de produtividade em termos profissionais se assemelham ao seu pensamento pessoal (SINETAR, 1987 *apud* ANDRADE, 2009). Nesse contexto, o expatriado busca um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Todas as variáveis que mediram carreira proteana apresentaram média muito semelhante, sendo todas entre 4,04 e 4,46 para Brasileiros e 3,84 e 4,31 para Estrangeiros. Se aproximaram à média total que foi de 3,95 a 4,38. Apesar de uma homogeneidade no grupo total, percebe-se uma maior convergência ao conceito e valor de carreira proteana a partir da análise específica de Brasileiros, em comparação aos Estrangeiros.

Tal análise é expressa através dos dados a seguir:

TABELA 11
Correlação com variáveis sobre valores em relação a carreira multifacetada (proteana)

A minha nacionalidade é:		Considero que o sucesso na carreira pode ser avaliado com base em sentimentos de orgulho e realização pessoal	Considero que sou eu quem deve gerenciar minha carreira, e não a empresa em que estiver atuando	Eu procuro reinventar a minha carreira em busca de meu desenvolvimento	Eu procuro por oportunidades de emprego que desafiem fortemente minha capacidade de resolução de problemas e/ou o meu desempenho profissional	Considero que devo procurar mudar de emprego ou de profissão, caso meus objetivos não estejam sendo atendidos
Brasileira	N	46	46	46	46	46
	Média	4,37	4,17	4,04	4,07	4,46
	Erro Desvio	0,711	1,060	1,264	1,124	1,069
Estrangeiro	N	49	49	49	49	49
	Média	4,08	3,94	3,88	3,84	4,31
	Erro Desvio	0,886	1,215	1,235	1,087	1,065
TOTAL	N	95	95	95	95	95
	Média	4,22	4,05	3,96	3,95	4,38
	Erro Desvio	0,814	1,143	1,246	1,105	1,064

Fontes: Dados da pesquisa - SPSS

Tais resultados trouxeram exemplos à luz da literatura, como exemplificado nas correlações entre a expectativa de adquirir mais conhecimentos na expatriação, o aumento de qualidade de vida e financeiro, uma percepção de sucesso com a satisfação pessoal da designação e um traço semelhante entre os expatriados direcionando-os à carreira multifacetada.

Os resultados demonstraram uma maior percepção da integração e importância de se observar a importância da cultura e da profissão com uma mudança geográfica do expatriado, conforme explicado por Freitas (2009). Também com a capacidade de tal profissional de se adaptar a uma cultura alheia naquilo que é essencial de forma rápida (FREITAS & DANTAS,2011).

Em relação as questões de carreira, os resultados foram concisos com explicações teóricas de expatriados apresentarem iniciativa pessoal, através de aspectos comportamentais (pro atividade, persistência e ser auto iniciante), conforme citado por Frese e Fay (2000) *apud* Andresen et al. (2019). Isso se relaciona ao fator de estarem à disposição em se realocar quando preciso

(ANDRESEN *et al.*, 2019). Ainda sobre carreira, as respostas obtidas demonstraram uma valorização interna da carreira, onde o indivíduo vê a oportunidade da expatriação como um aprimoramento de habilidades e desenvolvimento pessoal (BIEMANN & ANDRESEN, 2010). Caso não esteja satisfeito, tal perfil traçado não vê empecilhos em uma mudança de carreira, o que permite que relações empregatícias atravessem os domínios organizacionais, geográficos e ocupacionais (STAHL *et al.*, 2002 *apud* ALTMAN, 2012) , o que é enquadrado por teóricos em uma dinâmica *boundaryless*, correlacionado com uma visão de carreira multifacetada

Em suma, pode se sintetizar as informações principais no quadro 5, onde percebe-se as correlações mais significativas, abarcadas pelos referenciais teóricos elencados no capítulo dois deste trabalho, elencando-as com os objetivos traçados neste trabalho:

QUADRO 5
Principais resultados, correlacionados com objetivos específicos do trabalho

Principais resultados	Objetivo relacionado	Referência teórica
Aquisição de maior conhecimentos, aprimoramento de habilidades na expatriação e desenvolvimento pessoal	percepção de sucesso do expatriado relacionado à sua expatriação.	BIEMANN & ANDRESEN, 2010.
Forte relação quanto a expectativas de ganho de experiências em suas designações internacionais	percepção de sucesso do expatriado relacionado à sua expatriação. e motivação do expatriado em manter-se nas designações internacionais	FREITAS, 2006.
Aumento da qualidade de vida e qualidade financeira	motivação do expatriado em manter-se nas designações internacionais	SÁ, 2012
Diferença cultural não é fato desafiador para o expatriado. Traços de perfil mais adeptos: facilidade em se inserir em cultura de país hóspede	percepção de sucesso do expatriado relacionado à sua expatriação.	FREITAS & DANTAS, 2011.
pessoas com características de carreira proteana são mais preparadas para fazerem mudanças inter organizacionais, pois planejam, projetam e avaliam individualmente sua própria carreira, não dependendo da organização para defini-la.	percepção de sucesso em suas carreiras e expatriados apresentam traços de carreira multifacetada.	STAHL <i>et al.</i> , 2002 <i>apud</i> ALTMAN, 2012 ANDRESEN <i>et al.</i> , 2019 MIRVIS & HALL, 1994

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A presente monografia buscou apresentar e compreender aspectos através de uma percepção do indivíduo expatriado, sob sua ótica de como é a sua vida e trajetória profissional. Em um primeiro momento, demonstrou-se a notoriedade de haver uma maior abordagem teórica sobre o tema da expatriação através de um viés organizacional, alocando uma importância tanto objetiva quanto subjetiva para a empresa que contrata um profissional e o expatria de modo a adquirir mais conhecimentos em prol da instituição. Um dos aspectos mais abrangentes para uma empresa determinar a alocação de um profissional para uma expatriação, e assim evitar riscos, foi a preparação do profissional, da família, o cuidado com a realização do processo seletivo e a idealização objetiva para o profissional dos resultados que são esperados dele pela empresa. Em uma visão organizacional, fazendo-se tal estudo se atinge melhor as metas.

No entanto, uma abordagem teórica obtida através de estudos recentes em países, em sua maioria setentrionais, reforçou os objetivos deste trabalho: a percepção do expatriado de sua experiência *per se* com suas motivações pessoais e trazendo motivações profissionais distintas, fossem ela em carreiras acadêmicas, de alto executivos, operacionais, gerenciais, entre outras.

Portanto, optou-se por estabelecer o foco no que é importante para o profissional, quais suas perspectivas de sucesso e como cada desafio de um indivíduo é oportuno para seu crescimento pessoal e profissional. Assim, fazendo tal discussão, se abre portas para possíveis soluções que possibilitem empresas a contratar um perfil de funcionário desejado, de acordo com suas estratégias organizacionais. Nesse sentido, a empresa ganha entendendo melhor o perfil do expatriado e o expatriado tem resultados positivos por optar por trabalhar em empresas que reconheçam suas percepções pessoais, o que direciona à valorização da carreira proteana. Segundo Martins (2001), a carreira proteana integra todas as dimensões e papéis do indivíduo à medida que estabelece como objetivo final o sucesso baseado em critérios pessoais (*apud* Andrade, 2009). Esse indivíduo conhece seus objetivos de carreira e vida e toma decisões compatíveis com isso.

Nesse sentido, houve um resultado de expatriados que através da correlação com os valores de carreira multifacetada, trouxeram respostas que se assemelham ao apresentado em diversos artigos o que se determina sendo uma expatriação auto iniciada. Há uma ligação entre o auto expatriado e o conceito de uma carreira mais moderna, devido ao fato de se adequarem em configurações de carreira com diferentes ambientes de trabalho (ARTHUR & ROSSEAU, 1996

apud BIEMANN & ANDRESEN, 2010). Segundo Mirvis & Hall (1994), pessoas com tais características são mais preparadas para fazerem mudanças interorganizacionais, pois planejam, projetam e avaliam individualmente sua própria carreira, não dependendo da organização para defini-la.

Para tal tipo de perfil, a pesquisa demonstrou uma homogeneidade quanto ao desejo de não voltar ao país de origem. Tal observação pode ser devido a um efeito de choque resultante da cultura reversa, o que é entendido como a dificuldade à adaptação ao trabalho, à organização e à vida pessoal (TUNG, 1988). Isso corrobora para processos de renegociação, readaptação, reconstrução de redes profissionais e reancoragem da carreira na empresa (GALLON et al, 2017) ou em outra carreira da pessoa.

Um outro fator importante a ser refletido é do perfil do expatriado. A amostra trouxe uma média de tempo nas designações internacionais homogênea, sendo 2 a 4 anos para estrangeiros e 4 a 5 anos para Brasileiros, o que vai em direção a princípios modernos a respeito da temática, que considera o processo de designação internacional ultimamente mais longo e amplo. Além disso, a pesquisa trouxe em comum uma média de idade de 32 anos para ambos os grupos. No entanto, ressalta-se a diferença entre os perfis pelo gênero. Enquanto para estrangeiros a maioria é do sexo masculino, para os Brasileiros essa maior parte da população é feminina. O fator disso no entanto não é explicitado e sugere mais pesquisas para futuras pesquisas.

Também, neste estudo se procurou entender as variáveis de percepção de sucesso, o objetivo de ganhar novas experiências, o desejo de retornar ao seu país nativo, as dificuldades com a cultura, com a mudança de visão e outros fatores baseados sob olhar do profissional, se traçando um perfil semelhante nesse sentido. Com a aplicação do questionário, foi possível perceber a homogeneidade dos grupos estudados.

Foi possível perceber correlações entre as variáveis, mostrando que a percepção de sucesso da designação com o objetivo de ganhar experiência é alta, afirmando o que na teoria é visto como uma oportunidade de desenvolvimento para o currículo da empresa, o motivando pessoalmente e profissionalmente.

Além de tal conciliação, se mostrou que os resultados alcançados até então são satisfatórios e grande parte disso se deve à preparação que o expatriado e sua família tinham com a sua mudança.

Outrossim, os resultados foram satisfatórios também no entendimento que a expatriação é bem sucedida por ter trazido uma condição de melhor da situação financeira e de qualidade de vida ao cidadão, fato esse que possivelmente pode ser relacionado à falta de vontade de voltar ao seu país de origem.

Para tal amostra, que se baseou em conceitos mais amplos, os expatriados demonstram desenvolver uma capacidade de se adaptar rapidamente à cultura em que estão inseridos, fator resultante de menores pressões consigo quanto à adaptabilidade do país designado. Tal assertiva é crucial para entender uma perspectiva do expatriado e suas motivações que o demonstram mais proativo, dispostos à mobilidade internacional e persistentes quanto a sua vontade de serem expatriados, auto expatriados ou cidadãos do mundo. De forma generalizada, se percebe uma valoração à sua individualidade e aos seus objetivos, de uma maior qualidade de vida, finanças, expectativas quanto a sua carreira, mesmo que venha a mudar de profissão em cenários futuros.

Esses resultados confirmam o que se tinha como objetivo do trabalho e compreende melhor informações essenciais vistas sob uma ótica que deve ser mais explorada.

Quanto a limitação do trabalho, muitos expatriados não puderam responder o questionário devido ao prazo, fator relevante para uma diminuição amostral que restringiu uma maior amplitude da pesquisa.

A pesquisa também encontrou limitações quanto a estudos no Brasil sobre uma temática com abordagem mais voltada à expatriação auto iniciada. Deste modo, limitou-se em grande quantidade a estudos que empregam tal abordagem em referenciais teóricos internacionais, com exemplos e estudos de casos em outras nações, o que pode trazer vieses diferentes que poderiam ser praticados no Brasil. Além disso, devido a um espectro amplo e abordagem diversa do assunto, como limitação o estudo não trouxe correlações pertinentes a outras teorias que poderiam auxiliar em percepções mais analíticas e observações conjuntas para a determinada população estudada.

Conclui-se que o trabalho contribuiu para encontrar tendências e apresentou fortes consistências e aspectos homogêneos, sendo útil tanto a um individuo que pense em ter uma vivência de mobilidade internacional, quanto para empresas que possam traçar personalidades e perfis relevantes cujo demonstram interesse em ser designado internacionalmente. Atenta-se ao fato de uma correlação à percepção de que tais profissionais tenham valores mais voltados a carreira

proteana, ao invés de uma carreira tradicional. Isso traz informações relevantes para a elaboração estratégica de Gestão de Pessoas de uma empresa, auxiliando num melhor entendimento para a empresa para indicar potenciais pessoas em um plano de sucessão/carreira específico, como é explicado Lucena (1992). Além disso, devido a uma literatura ainda tímida acerca da temática no Brasil, o trabalho apresenta estudos com dados analíticos que auxiliarão em outras pesquisas. É relevante observar que tal estudo demonstra uma visão mais recente sob tal tema, com dados amostrais, onde foram obtidos exemplos reais de Brasileiros apresentaram suas percepções.

Para futuras pesquisas, devido ao forte crescimento de profissionais expatriados, recomenda-se que haja uma consistência teórica acerca do tema no Brasil, abrangendo uma maior quantidade de pessoas. Também, sugere-se que o tema seja melhor associado quanto a outros questionários como o composto da escala de âncoras e carreira, de Edgar Schein (1990), escalas de satisfação e uma relação maior com teorias de Personalidade, como os Cinco Grandes Fatores (The Big Five Factor) e instrumentos como o *Multiple Personality Questionnaire* (MPQ). Deste modo, a pode se obter um maior correlação quanto a indagação realizada de que a designação internacional provoca mudanças na carreira. Também, recomenda-se que haja um estudo de como a expatriação se adequa em experiências de trabalho remoto, tendo em vista que se tem um desdobramento mundial acerca de tal configuração de trabalho, principalmente com o efeito pandêmico do COVID-19.

REFERÊNCIAS

- AL ARISS, Akram. Modes of engagement: migration, self-initiated expatriation and career development. **Career Development International**, v.15, n.4, p. 338-358 .2010.
- ALTMAN, Yochanan; BARUCH, Yehuda. Global self-initiated corporated expatriate careers: a new era in international assignments? **Personnel Review**, v.41, n.2, p. 233-255. 2012
- AMCHAM BRASIL. Cresce o número de Expatriados no Brasil e companhias reavaliam políticas visando retenção. **American Chamber of Commerce**, jun. 2011
- De ANDRADE, G. A. **Carreira tradicional versus carreira proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a profissão, carreira e emprego**. Belo Horizonte, 2009. 102p, Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC.
- ANDRESEN, M.; BIEMANN, T.; Self-initiated foreign expatriates versus assigned expatriates: two distinct types of international careers. **Journal of Managerial Psychology**, v.24, n.4, p. 430-448.,2010.
- ANDRESEN, M.; PATTIE, M.W.; HIPPLER, T. What does it mean to be a ‘self-initiated’ expatriate in different contexts? A conceptual analysis and suggestion for future research. **The International Journal of Human Resource Management**. v.31, n.1, p. 172-201. 2019.
- ANDRESEN, M. et al. Addressing international mobility confusion: Developing definitions and differentiations for self-initiated and assigned expatriates as well as migrants. **The International Journal of Human Resource Management**, v.25, n.6, 2295–2318. 2014.
- ARTHUR, Winfred Jr.; BENNET, Winston Jr. The international assignee: the relative importance of factors perceived to contribute to success. **Personnel Psychology**, v.48, n.1, p.99. 1995
- BARBOSA, R. N. **Expatriação de Brasileiros: as implicações das características culturais na adaptação em designações internacionais**. Porto Alegre, 2010. 111 p. Dissertação (Mestrado em Recursos Humanos) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- BARUCH, Y. et al. Exploring international work: types and dimensions of global careers. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n.1, p. 2369-2393. 2013.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**, 77, n.2, p.52-63. 1999.
- BLACK, J.S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model international adjustment: an intengration of multiple theoretical perspective. **Academy of Management Review**, v.16, n.2, p.291-317. 1991

BRASIL, Ministério das Relações Internacionais. Estimativas Populacionais de comunidades brasileiras no mundo. Disponível em: <<http://www.brasileirosnomundo.itamaraty.gov.br/a-comunidade/estimativas-populacionais-das-comunidades>>

BRASOLATI, G.G.; BUENO, J.M.; Mobilidade Internacional Profissional: Revisão bibliométrica em periódicos internacionais no período de 2013 a 2018. **Management in perspective**, v.1. n.2, p.147-168. jul/dez 2020.

BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: um estudo de casos múltiplos. **Organizações & Sociedade**, v.22, n.72, p.15-34. 2015

CAVALCANTI, L; OLIVEIRA, T; MACÊDO, M; PEREDA, L. Resumo Executivo. Imigração e Refugio no Brasil. A inserção do imigrante, solicitante de refugio e refugiado no mercado de trabalho formal. Observatório das Migrações Internacionais; Ministério da Justiça e Segurança pública / Conselho Nacional de Imigração e Coordenação Geral de Imigração Laboral. Brasília, DF: OBMigra 2019. Acesso em 16 nov 2020. Disponível em: <https://portaldeimigracao.mj.gov.br/pt/dados/relatorios-a>

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

CARDOSO, A.P.S.; **O processo de ajustamento intercultural de expatriados Brasileiros**. Belo Horizonte, 2008. 103p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral.

DOHERTY, N.; DICKMANN, M.; MILLS, T. Exploring the motives of company-backed and self-initiated expatriates. **The International Journal of Human Resource Management**, v.22, n.3, p.595–611. 2011.

DOHERTY, N.; RICHARDSON, J.; THORN, K. Self-initiated expatriation and self-initiated expatriates: clarification of the research stream. **Career Development International**, v.18, n.1, p. 97-112. 2013

FREITAS, M. E. de. Expatriação de Executivos. **GV Executivo**, v. 5, n. 4, Set./Out. 2006.

FREITAS, M. E. de. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejam os nômades. **Revista Organização & Sociedade**. Salvador. v.16, n.49, p.247-264. Abril/Junho. 2009

GALLON, Shalimar. **Repatriação e carreira: possibilidades e desafios**. Porto Alegre, 2011. 188p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

GELFAND, M.J et al.; Differences between tight and loose cultures: a 33-nation study. **Science**, v.333. Maio. 2011.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. **The academy of management Executive**, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

HUNG-WEN, Lee. Factors that Influence Expatriate Failure: An Interview Study. **International Journal of Management**, v.24, n. 3, p.403, set. 2007.

HUSSEIN, Taiba; DEERY, Stephen. Why do self-initiated quit their job: The role of job embeddedness and shocks in explaining turnover intentions. **International Business Review**, v27, n.2018, p. 281-288. 2017.

HOME-WALSH, Liza; SCHYNS, Brigit. Self-initiated expatriation: implications for HRM. **The International Journey of Human Resource Management**, v.21, n.2, p. 260-273. 2010

LAURING, Jakob; SELMER, Jan. Reasons to expatriate and work outcomes of self-initiated expatriates. **Personnel Review**, v.41, n.5, p.665-684. 2012

MACHADO, D.D.P.N.; STREHLAU, S. Interculturalidade: Expatriação como um envolvimento econômico ou social? **Revista Eletrônica de Administração**, FACEF, v.11, n.12. Jan/Jul. 2008.

MALLMANN, L.J.; O fenômeno da Globalização: dimensões e contradições do processo. **Razão e Fé: Pelotas**, v.4, n.1, Jan/Jun, 2002.

MARGARIDO, Amanda Ferreira. **Análise da produção científica sobre expatriado auto iniciado entre 2000 e 2019: um estudo bibliométrico**. Uberlândia, 2020. 46p. Monografia (Bacharelado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade Federal de Uberlândia.

MCCAUGHEY, Deirdre; BRUNING, Nealia S. Enhancing Opportunities for Expatriate Job Satisfaction: HR Strategies for Foreign Assignment Success. **People and Strategy**, v.28, n.4, p.21-29. 2005.

McCRAE, Robert R.; JOHN, Oliver P. An introduction to the Five-Factor Model and its applications. **Journal of Personality**, v.60, n.2, p.175-215. 1992

NAUMANN, Earl. A Conceptual Model of Expatriate Turnover. **Journal of International Business Studies**, v.23, n.3, p.499. 1992.

OIM - Organização Internacional para as Migrações. **Glossário sobre migração**. Genebra: OIM, n.22, 2009, 90 p. Disponível em: < <https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml22.pdf>>.

PAULI, J. et al. Modelos de Carreira, Inclinações Profissionais e Satisfação com a Vida. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 16, n. 1, p. 305- 326, 2017.

PELTOKORPI, Vesa; FROESE, Fabian. Expatriate personality and cultural fit: The moderating role of host country context on job satisfaction. **International Business Review**, v. 23, n. 2014, p. 293 – 302. 2013.

PRESBITERO, A.; QUITA, C. Expatriate career intentions: Links to career adaptability and cultural intelligence. **Journal Of Vocational Behavior**, v. 98, n. S.L, p. 118-126, Fev. 2017.

SÁ, L.V.M. **Percepção de sucesso entre expatriados e sua relação com traços de personalidade**. Brasília, 2012. 63p. Monografia (Bacharelado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de Brasília.

STAHL, G. K.; CHUA, C.; CALIGIURI, P.; CERDIN, J.; TANIGUCHI, M. Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: the role of repatriation concerns, satisfaction with company support and perceived career advancement opportunities. **Human Resource Management**, v.48, n.1, p. 89-109. jan/fev. 2009/

SUUTARI, V.; BREWSTER, C.; MÄKELÄ, M.D.; TORNIKOSKI, C. The effect of international work experience on the career success of expatriates: a comparison of assigned and self-initiated expatriates. **Human Resource Management Journal**, v.57, n.1. p.37-54. 2017.

VAN DER ZEE, K. I.; VAN OUDENHOVEN, J.P. The Multicultural Personality Questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. **European Journal of Personality**, v.14, p.291–309. 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatório de pesquisas em administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

TANURE, B.; BARCELLOS, E.P.; FLEURY, M. T. L. Psychic distance and the challenges of expatriation from Brazil. **The International Journal of Human Resource Management**. v.20, n.5, p. 1039-1055. 2009

THARENOU, P. Researching expatriate type: the quest for rigorous methodological approaches. **Human Resource Management Journal**, v.25, n.2, p. 149-165. 2015.

THARENOU, P.; CAULFIELD, N. Will I stay or will I go? Explaining repatriation by self-initiated expatriates. **The Academy of Management Journal**, v.53, n.5, p. 1009-1028. Outubro, 2010.

TUNG, Rosalie L. Career Issues in International Assignments. **The Academy of Management Perspectives**, v.2, n.3, p.241-244, ago. 1988.

APÊNDICES

Apêndice A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Traços de personalidade em Expatriados e percepção de carreira

Estou desenvolvendo uma pesquisa para meu trabalho de conclusão de curso em Administração pela Universidade de Brasília, com a finalidade de estudar a percepção de sucesso nas designações internacionais dos expatriados, seus traços de personalidade e questões acerca de carreira. Esta pesquisa tem objetivo exclusivamente científico/acadêmico, não sendo necessário que você se identifique. As respostas serão tratadas com absoluta confidencialidade e anonimato, ou seja, elas não serão repassadas à instituição tampouco a terceiros.

Peço, por gentileza, que responda com total sinceridade às perguntas a seguir, de acordo com o que você realmente sente. Sua colaboração é muito importante.

Agradeço desde já a gentileza. Coloco-me à disposição para maiores esclarecimentos por meio do endereço:

Nome completo: Murilo Rezende Baldanza Coelho

E-mail murilobaldanza@gmail.com

*Required

1. A minha nacionalidade é: *

Mark only one oval.

- Brasileira
- Other: _____

2. Idade *

3. Gênero *

Mark only one oval.

- Masculino
- Feminino
- Prefere não informar

4. Tempo fora do país nativo *

Mark only one oval.

- 6 meses a 1 ano
- 1 a 2 anos
- 2 a 4 anos
- 4 a 5 anos
- Mais de 5 anos

A expatriação melhorou minha qualidade de vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho expectativas que a expatriação trará benefícios à minha carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espero ocupar postos superiores quando retornar ao meu país	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espero uma reação calorosa de amigos, colegas de trabalho e familiares no retorno ao meu país	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minha visão de mundo e valores mudaram desde que saí de meu país	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual a percepção de sucesso que tenho até o momento a respeito da minha designação internacional?

6. A percepção que tenho de sucesso é: *

Mark only one oval.

- Sempre considero um insucesso
- Quase sempre considero um insucesso
- As vezes considero um insucesso
- Não sei
- As vezes considero um sucesso
- Quase sempre considero um sucesso
- Sempre considero um sucesso

Em qual nível você tem vontade de terminar a sua designação e retornar ao seu país de origem?

7. A minha vontade de retornar ao meu país é: *

Mark only one oval.

- Nunca tenho vontade de retornar ao meu país
- Quase nunca tenho vontade de retornar ao meu país

- Só de vez em quando tenho vontade de retornar ao meu país
- Não sei
- Muitas vezes tenho vontade de retornar ao meu país
- Quase sempre tenho vontade de retornar ao meu país
- Sempre tenho vontade de retornar ao meu país

Valores em relação à carreira

8. *

Mark only one oval per row.

	Nunca é verdadeiro para mim	Ocasionalmente é verdadeiro para mim	Não sei	Normalmente é verdadeiro para mim	Sempre é verdadeiro para mim
Considero que o sucesso na carreira pode ser avaliado com base em sentimentos de orgulho e realização pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que sou eu quem deve gerenciar minha carreira, e não a empresa em que estiver atuando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu procuro reinventar a minha carreira em busca de meu desenvolvimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu procuro por oportunidades de emprego que desafiem fortemente minha capacidade de resolução de problemas e/ou o meu desempenho profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que devo procurar mudar de emprego ou de profissão, caso meus objetivos não estejam sendo atendidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>