

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
ANNA BEATRIZ CAUTELA TVRZSKÁ DE GOUVÊA**

**HOSPITALIDADE E EXPATRIAÇÃO: UM ESTUDO  
SOBRE A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DA MOBILIDADE  
CORPORATIVA E A COMPETITIVIDADE DAS  
ORGANIZAÇÕES**

São Paulo  
2021

**ANNA BEATRIZ CAUTELA TVRZSKÁ DE GOUVÊA**

**HOSPITALIDADE E EXPATRIAÇÃO: UM ESTUDO  
SOBRE A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DA MOBILIDADE  
CORPORATIVA E A COMPETITIVIDADE DAS  
ORGANIZAÇÕES**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Hospitalidade, sob a orientação do Prof. Dr. Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira e coorientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

São Paulo  
2021

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca UAM  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

371h

Cautela Tvrzská de Gouvêa, Anna Beatriz

HOSPITALIDADE E EXPATRIAÇÃO: um estudo sobre a relação entre a gestão da mobilidade corporativa e a competitividade das organizações / Anna Beatriz Cautela Tvrzská de Gouvêa. - 2021.

241f. : il.; 30cm.

Orientador: Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira.

Tese (Doutorado em Hospitalidade); co-orientadora Elizabeth Kyoko Wada - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2021.

Bibliografia: f.183

1. Hospitalidade. 2. Expatriação. 3. Mobilidade Corporativa. 4. Competitividade.

CDD 647

Aline Ferreira de Oliveira - CRB 8/9601

**ANNA BEATRIZ CAUTELA TVRZSKÁ DE GOUVÊA**

**HOSPITALIDADE E EXPATRIAÇÃO: UM ESTUDO  
SOBRE A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DA MOBILIDADE  
CORPORATIVA E A COMPETITIVIDADE DAS  
ORGANIZAÇÕES**

Tese de doutorado apresentada à Banca Examinadora como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Hospitalidade, sob a orientação do Prof. Dr. Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira e coorientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Aprovado em 18 de novembro de 2021

---

Prof. Dr. Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira/Universidade Anhembi Morumbi

---

Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada / Universidade Anhembi Morumbi.

---

Prof. Dr. Carlos Alberto Alves / Universidade Anhembi Morumbi

---

Profa. Dra. Miriam Rejowsky / Universidade Anhembi Morumbi

---

Prof. Dr. Renato Penha / Universidade Nove de Julho

---

Prof. Dr. Edegar Luis Tomazzoni /Universidade de São Paulo

São Paulo, 18 de novembro de 2021.

*“Não sabendo que era impossível, foi lá e fez”*

*(Jean Cocteau).*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pela vida, pela minha família e pelas oportunidades recebidas.

Aos meus pais, minha base, meus exemplos, meu porto seguro, que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando e incentivando. Meus irmãos que sempre acreditaram em mim.

Mario, meu amor desta e de outras vidas, parceiro e companheiro de muitas aventuras, obrigada por fazer parte da minha vida, por estar sempre ao meu lado, mesmo que às vezes, do outro lado do oceano. Obrigada por me apoiar e me incentivar, por rir comigo, por vibrar com as minhas conquistas e me consolar nos momentos mais difíceis. Em especial nesta tese, agradeço o auxílio com os contatos com os expatriados.

Aos meus filhos Victor e Bettina, minhas melhores partes, meus projetos mais importantes e mais bem sucedidos, obrigada por me incentivarem e por se orgulharem de mim, por entenderem a minha ausência durante esse período e também por compreenderem meu stress na reta final. Amo vocês infinito ida e volta.

Aos professores que fizeram parte dessa jornada, agradeço a cada um pela dedicação, paciência, compreensão e auxílio, tenham a certeza de que esta tese reflete o que aprendi com cada um de vocês. Em especial agradeço à professora Dra. Sênia pelas palavras certas no momento apropriado e ao professor Dr. Carlos Alberto, por me ouvir e me incentivar a não desistir.

Aos meus orientadores, professor Dr. Sergio Moretti, professor Dr. Cesar Augusto Biancollino (*in memoriam*), por acreditarem no meu projeto, me incentivarem a produzir, e me fazerem acreditar que eu conseguiria chegar lá (e cheguei!). À professora Dra. Beth Wada por me apresentar o mundo dos congressos internacionais e me incentivar a pesquisar outros temas e ao professor Dr. Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira, por estar sempre à postos, pelos feedbacks, pelas palavras de incentivo.

Aos colegas de doutorado, foi muito bom dividir esse período com vocês. Foram momentos incríveis, e sem vocês não seria tão divertido.

Aos meus amigos, que prefiro não nominar para evitar de esquecer algum, obrigada por me ouvirem, me incentivarem, por lerem o meu trabalho inúmeras vezes.

Aos meus gestores e amigos Josiane Toneloto e Rogério Bandeira, gratidão!

Aos meus alunos, que certamente ouviram falar muito desta tese.

Enfim, chegou o dia, e só posso agradecer a todos e a cada um que fizeram parte desse momento e dessa jornada. Valeu a pena cada minuto e, se preciso fosse, faria tudo outra vez!

## RESUMO

O mundo globalizado trouxe muitas oportunidades para as empresas e profissionais. A expatriação, seja por iniciativa própria ou da empresa, é uma realidade cada vez mais presente não apenas no ambiente corporativo, mas em diversas profissões. Portanto, a hospitalidade percebida no momento de mudança e de adaptação do profissional e de seus familiares no novo país de trabalho é fator a ser levado em consideração e deve ser preocupação das empresas como um diferencial competitivo. Diante do exposto, existe a necessidade de se compreender as relações existentes entre gestão da hospitalidade, gestão da mobilidade corporativa, expatriação, o que leva ao questionamento nesta pesquisa: como a gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa durante o processo da expatriação é um fator de competitividade para a organização? Dentro dessa abordagem o objetivo geral é compreender de que maneira a gestão da hospitalidade durante a mobilidade corporativa, em consequência da expatriação, pode se tornar um fator de competitividade para a organização. Como objetivos específicos tem-se: 1. Avaliar a importância do anfitrião no acolhimento do profissional expatriado na adaptação no novo país; 2. Comparar os principais aspectos da hospitalidade e mobilidade corporativa na percepção das empresas e dos profissionais expatriados; 3. Mensurar a relevância da hospitalidade e da gestão da mobilidade corporativa nos processos de expatriação por meio de uma escala; 4. Analisar a relação da hospitalidade e da gestão da mobilidade corporativa na adaptação e experiência de expatriação; 5. Avaliar a importância da adaptação na experiência do profissional expatriado e cônjuges; 6. Avaliar a importância da gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa na competitividade organizacional. Para atingir os objetivos propostos, utilizou-se a abordagem de pesquisa *Emic-Etic-Emic* de natureza qualitativa-quantitativa-qualitativa em função da exigência do fluxo das abordagens adotadas pelo método de investigação. A coleta de dados nas duas fases *Emic* foi por meio de roteiros de entrevistas semiestruturadas e a categorização e análise do conteúdo e os dados analisados no *software* Atlas TI, para a etapa *Etic* e a coleta foi por questionário fechado, com escala do tipo Likert, com 4 constructos e 35 variáveis. Obtiveram-se 226 respostas, entre expatriados e cônjuges, que foram analisadas com o auxílio do *software* SmartPLS. A última etapa *Emic* foi com estudos de casos múltiplos proposto por Yin (2015) para que houvesse refinamento dos dados obtidos. Elaborou-se um protocolo para nortear as etapas dessa fase e foram aplicadas entrevistas a sete profissionais expatriados em diferentes condições; os dados coletados foram analisados por meios do *software* Atlas TI. Os resultados permitem inferir que a hospitalidade é fator relevante para a adaptação dos profissionais e familiares expatriados e a gestão da mobilidade corporativa contribuem para a satisfação dos profissionais, tornando-os mais competitivos. Por meio dos resultados obtidos com esta tese ficou evidente que ações de hospitalidade para expatriados e familiares fortalecem as relações e são decisivas nos enfrentamentos das dificuldades encontradas durante a expatriação. Mediante o trabalho realizado, pode-se então confirmar todas as hipóteses, alcançar os objetivos e responder ao problema.

**Palavras-chave:** Hospitalidade. Expatriação. Mobilidade Corporativa. Competitividade.



## ABSTRACT

The globalized world has offered many opportunities for enterprises and professionals as well. The expatriation, as for an individual own decision or accomplished by the firm itself, is an actual fact not only in the corporate context, but also frequent in other professions. Thus, hospitality perceived in the moment of change and adaption of a professional, as well as their families, in another country as work residence, it is a factor to be taken in consideration and also a concern by the firms in terms of competitive differential. Given the described situation, there is a necessity of full understanding of the existent relation between hospitality management, corporate mobility, expatriation, what leads to the following questioning in this research work: how hospitality and corporate mobility management during the expatriation process is a competitive factor for the organization as a whole? In this approach, the general objective is to understand how hospitality management during corporate mobility context due to expatriation process may turn into a competitive factor for the companies. As specific goals for this doctoral dissertation, we intend to: 1. Evaluate the importance of the host in receiving the expatriate professional in the process of his/her adaptation in the host country; 2. Compare the main aspects related to hospitality and corporate mobility in the companies perception as well as expatriated professionals; 3. Mensurate the relevance of hospitality and corporate mobility by the use of scales; 4. Analyze the relationship between hospitality and corporate mobility in the process of adaptation and experience of the expatriates; 5. Evaluate the importance of adaptation in the experience of expatriate professionals and spouses; 6. Evaluate the importance of hospitality management and corporate mobility in organization competitiveness. In order to reach the proposed goals, we used the research model *Emic – Etic – Emic*, which is an approach in the nature of qualitative – quantitative – qualitative due to the need of approach flow demands adopted during the inquiring method. Data collection occurred in two phases: *Emic* in terms of interview script of semi-structured interviews and categorization and content analysis was conducted and data was analyzed using Atlas TI software; for *Etic*, data collection was due to a questionnaire based on the use of Likert scale, containing 4 constructs and 35 variables. 226 responses were obtained between expatriates and spouses, which were analyzed with the use of software SmartPLS. The last phase of *Emic* was conducted with multiple case-study, as proposed by Yin (2010) in order to provide sophistication of the analysis of obtained data. A protocol was elaborated to drive the different steps of this research and seven expatriates in different conditions were interviewed in depth; collected data was analyzed using software Atlas TI. The results enable to reach to the conclusion that hospitality is a relevant factor for the adaptation of expatriate professionals and their families and corporate mobility contribute for the satisfaction of such professionals, what makes them more competitive. By the obtained results in this doctoral thesis, it is evident the hospitality actions for expatriates and families strengthen the relationships and it has a decisive role in facing difficulties during expatriation. According to the accomplished research work, all the hypothesis were confirmed to meet the proposed goals and respond to the research question.

**Keywords:** Hospitality. Expatriation. Corporate Mobility. Competitiveness.

## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 Modelo conceitual da tese.....   | 24  |
| Figura 2 – Etapas da pesquisa.....  | 25  |
| Figura 3 – Ciclo <i>EMIC-ETIC-EMIC</i> .....                                      | 34  |
| Figura 4 - Modelo interativo do processo de pesquisa <i>EMIC / ETIC</i> .....     | 36  |
| Figura 5 – Mapa de correlações das palavras-chave. ....                           | 40  |
| Figura 6 – Processo Linear de Estudo de Caso Proposto por Yin. ....               | 50  |
| Figura 7 – <i>Framework of International Adjustment</i> .....                     | 53  |
| Figura 8 – Palavras-chaves associadas à hospitalidade nos artigos. ....           | 59  |
| Figura 9 – Interseção natural entre anfitrião e expatriado. ....                  | 61  |
| Figura 10 – Critérios para reconhecer uma pessoa como estranho. ....              | 65  |
| Figura 11– Domínios da Hospitalidade. ....  | 67  |
| Figura 12 – Dimensões da hospitalidade. ....                                      | 69  |
| Figura 13 – Lente conceitual da hospitalidade. ....                               | 77  |
| Figura 14 – Hospitalidade da hostilidade à hospitalidade.....                     | 80  |
| Figura 15 – Palavras-chave artigos mobilidade corporativa. ....                   | 90  |
| Figura 16 – <i>U curve</i> de adaptação cultural.....                             | 101 |
| Figura 17 – Modelo com três partes de adaptação transcultural de expatriados. ... | 109 |
| Figura 18 – Modelo teórico de construção das hipóteses.....                       | 115 |
| Figura 19 – <i>Framework</i> revisado.....  | 124 |
| Figura 20 – <i>Framework</i> adaptado para a Fase <i>ETIC</i> .....               | 134 |
| Figura 21 – Relações entre constructos, variáveis e hipóteses .....               | 135 |
| Figura 22 – Modelo Conceitual Hospitalidade e Expatriação.....                    | 140 |
| Figura 23 – Modelo de Mensuração Hospitalidade em Mobilidade Corporativa .....    | 156 |
| Figura 24 – <i>Framework</i> da pesquisa após fase <i>ETIC</i> .....              | 161 |
| Figura 25 - <i>Framework</i> adaptado para a fase <i>EMIC 2</i> .....             | 162 |
| Figura 26 - <i>Framework</i> final da pesquisa após fase <i>EMIC 2</i> .....      | 182 |

## LISTA DE QUADROS

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 1 – Relação teses e dissertações sobre hospitalidade, mobilidade corporativa e expatriação defendidas no programa..... | 22  |
| Quadro 2 – Diferenças entre as abordagens <i>EMIC</i> e <i>ETIC</i> .....   | 32  |
| Quadro 3 – Premissas das perspectivas <i>EMIC</i> e <i>ETIC</i> e associações de métodos. ....                                | 33  |
| Quadro 4 – Estratégias para alcance dos objetivos da pesquisa. ....   | 38  |
| Quadro 5 – Critérios utilizados para busca na base Scopus. ....   | 40  |
| Quadro 6 – Categorias investigadas com profissionais expatriados.....   | 45  |
| Quadro 7 – Categorias investigadas com profissionais especialistas em expatriação.<br>.....                                   | 45  |
| Quadro 8 – Conceitos apresentados no roteiro de entrevistas especialistas e expatriados. ....                                 | 46  |
| Quadro 9 – Síntese da Pesquisa.....   | 56  |
| Quadro 10 – Matriz de amarração.....  | 57  |
| Quadro 11: Os espaços da hospitalidade.....   | 63  |
| Quadro 12 – Os tipos de expatriados e seus principais autores.....  | 105 |
| Quadro 13 – Proposições, hipóteses, construtos e etapas da metodologia.....   | 114 |
| Quadro 14 – Qualificação dos entrevistados – Fase <i>EMIC</i> 1 .....   | 117 |
| Quadro 15 – Definição das categorias de análise para os profissionais expatriados e especialistas em expatriação .....        | 118 |
| Quadro 16 – Proposta Escala Fase 2 <i>ETIC</i> .....  | 131 |
| Quadro 17 – Categorias investigadas profissionais expatriados – fase <i>EMIC</i> 2 .....                                      | 163 |
| Quadro 18 – Qualificação dos entrevistados fase <i>EMIC</i> 2 .....   | 165 |
| Quadro 19 – Definição das categorias para a coleta de dados .....   | 166 |
| Quadro 20 – Aspectos relacionados às categorias analisadas.....   | 170 |
| Quadro 21 – Matriz de amarração final .....   | 184 |

## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 1 – Análise de coocorrência das categorias dos entrevistados.....    | 119 |
| Tabela 2 – Análise de Confiabilidade dos Construtos – Rodada 1 .....        | 140 |
| Tabela 3 – Análise dos Caminhos – Rodada 1.....                             | 141 |
| Tabela 4 – Variância Média Extraída (AVE) – Rodada 1 .....                  | 142 |
| Tabela 5 – Confiabilidade dos Constructos – 2ª Rodada .....                 | 143 |
| Tabela 6 – Análise dos Caminhos – 2ª Rodada .....                           | 144 |
| Tabela 7 – Variância Média Extraída (AVE) – 2ª Rodada.....                  | 146 |
| Tabela 8 – Confiabilidade dos Constructos – 3ª Rodada .....                 | 147 |
| Tabela 9 – Análise dos Caminhos – Rodada 3.....                             | 147 |
| Tabela 10 – Variância Média Extraída (AVE) – 3ª Rodada.....                 | 148 |
| Tabela 11 – Confiabilidade dos Construtos – 4ª Rodada .....                 | 149 |
| Tabela 12 – Análise dos Caminhos – 4ª Rodada .....                          | 150 |
| Tabela 13 – Variância Média Extraída (AVE) – Rodada 4.....                  | 151 |
| Tabela 14 – Critério de Fornell e Larcker .....                             | 152 |
| Tabela 15 – Matriz de Cargas Cruzadas e VIF.....                            | 153 |
| Tabela 16 – Análise dos Caminhos – Rodada 3.....                            | 155 |
| Tabela 17 – Análise de coocorrência das categorias fase <i>EMIC 2</i> ..... | 167 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 1 – Diferença entre a percepção dos profissionais expatriados e especialistas ..... | 122 |
| Gráfico 2 - Idade dos respondentes da pesquisa .....  | 136 |
| Gráfico 3 – Tipo do expatriado x gênero x nacionalidade .....                               | 137 |
| Gráfico 4 – Número de vezes que foi expatriado x tipo .....                                 | 138 |
| Gráfico 5 – Possui filhos x nacionalidade x gênero .....                                    | 139 |
| Gráfico 6 - Relação das categorias e as condições de expatriação.....                       | 169 |

## SUMÁRIO

|  |     |
|--|-----|
| 1 INTRODUÇÃO.....  | 16  |
| 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....                           | 27  |
| 2.1 ABORDAGEM <i>EMIC</i> – FASE 1.....                      | 39  |
| 2.1.1 Coleta de dados.....                                   | 44  |
| 2.2 ABORDAGEM <i>ETIC</i> – FASE 2.....                      | 46  |
| 2.2.1 Validação do instrumento de coleta de dados.....       | 47  |
| 2.3 ABORDAGEM <i>EMIC</i> – FASE 3.....                      | 49  |
| 2.4 <i>Framework</i> da pesquisa.....                        | 52  |
| 2.5 SÍNTESE DO MÉTODO DA PESQUISA.....                       | 55  |
| 3 HOSPITALIDADE.....   | 58  |
| 3.1 HOSPITALIDADE – ETIMOLOGIA E ABORDAGENS.....             | 58  |
| 3.2 ESPAÇOS E DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE.....                 | 60  |
| 3.3 HOSPITALIDADE E COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....    | 83  |
| 4 MOBILIDADE CORPORATIVA E EXPATRIAÇÃO.....                  | 90  |
| 4.1 MOBILIDADE CORPORATIVA.....                              | 90  |
| 4.1.1 Globalização.....                                      | 92  |
| 4.1.2 Mobilidade – Dimensões.....                            | 94  |
| 4.2 EXPATRIAÇÃO.....   | 97  |
| 4.2.1 Expatriados – Características e tipificação.....       | 100 |
| 4.2.2 Suporte Organizacional.....                            | 106 |
| 4.2.3 Adaptação transcultural de expatriados e cônjuges..... | 108 |
| 4.3 HOSPITALIDADE NA PERSPECTIVA DA MOBILIDADE.....          | 112 |
| 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....                     | 114 |
| 5.1 <i>EMIC</i> – FASE 1.....                                | 115 |
| 5.1.1 <i>Framework</i> da pesquisa após a <i>EMIC</i> 1..... | 123 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.1.2 Verificação das proposições..... | 124 |
| 5.1.3 Escala.....                      | 128 |
| 5.2 <i>ETIC</i> – FASE 2.....          | 133 |
| 5.2.1 Modelagem dos dados .....        | 135 |
| 5.2.2 Verificação das hipóteses .....  | 158 |
| 5.2.3 <i>Framework</i> da Tese .....   | 161 |
| 5.3 <i>EMIC</i> - FASE 3.....          | 162 |
| 5.4 MATRIZ DE AMARRAÇÃO FINAL .....    | 183 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....           | 186 |
| REFERÊNCIAS .....                      | 193 |

## 1 INTRODUÇÃO

O crescente movimento de globalização, fusões e aquisições de empresas transnacionais e multinacionais gera impacto no aumento do número de executivos vivendo e trabalhando em país estrangeiro, denominados expatriados. Pela própria realidade de diversas empresas, com profissionais, parceiros, fornecedores presentes em vários continentes, acaba havendo a necessidade de realocar a força de trabalho dessas organizações para outros países, o que está subjacente ao conceito de *Global Mobility*, o qual provoca mudança na visão estratégica da empresa (GLOBAL LINE, 2019).

Nesse sentido, a expatriação de profissionais passa a fazer parte da estratégia competitiva das empresas. Porém, a hospitalidade, a gestão da mobilidade corporativa e a adaptação dos profissionais e familiares, objeto e estudo desta tese, influenciam diretamente o período de permanência do profissional no novo país e até mesmo o desempenho deste profissional;

A pesquisa *Mobility* é realizada anualmente com profissionais da área de Recursos Humanos pela empresa brasileira Global Line, especializada em treinamento e consultoria a profissionais expatriados, e pela norte-americana Worldwide ERC, que ocupa uma posição central na indústria de talento e da mobilidade de profissionais entre diferentes regiões do planeta, coletou em 2020 respostas de 145 empresas multinacionais que atuam no Brasil. As empresas que responderam à pesquisa são predominantemente de grande porte, sendo que 69% delas possui mais de 10.000 funcionários e 70% faturam mais de US\$ 1 bilhão por ano. A maioria delas (61%) tem sede fora do Brasil (GLOBAL LINE, 2020).

Nesta tese participaram profissionais expatriado em diversas condições, brasileiros, estrangeiros, de empresas de diferentes setores e tamanhos, profissionais que decidiram tentar uma nova oportunidade, denominados auto-expatriados), ou ainda de áreas distintas como esporte, igreja ou carreira militar.

Considera-se a hospitalidade o ato de um anfitrião acolher o hóspede e prestar serviços a alguém (LASHLEY, 2004). A interação entre prestador e consumidor pode ser permeada pela hospitalidade quando este deixa de executar um papel apenas servicial e assume o papel de anfitrião acolhendo seus clientes e suas necessidades específicas, prestando serviço diferenciado, contribuindo de forma positiva para a competitividade da organização.



A noção de hospitalidade leva à compreensão de um encontro/relação entre dois indivíduos: um dentro de seu ambiente, quem recebe e, o outro, fora, ou seja, quem é recebido no local onde existe uma relação de troca independentemente do tempo e do espaço onde esse contato ocorrerá. Para Lashley; Lynch; Morrison (2007) as diversas lentes conceituais da hospitalidade partem de um centro representado pela relação anfitrião/hóspede, um constructo social que no ver dos autores é a raiz de qualquer sociedade civilizada, segundo a formação de cada uma. Seu modo de operação pode variar entre doméstico e comercial e se manifestam segundo as leis, lugares, espaços, políticas, lugares etc. Dessa forma, as lentes funcionam para observar a sociedade a partir da hospitalidade e, também, para observar a própria hospitalidade sob os mesmos vetores (MORETTI, 2015).

Considera-se *Global Mobility* como a movimentação de pessoas pelo mundo, um conceito que vai além da expatriação, mas também a possibilidade de contratar estrangeiros para dar suporte a novos negócios, levando conhecimento e experiência para ajudar setores recém-criados a absorver o modo de trabalho da empresa, entre outras possibilidades.

No entanto, promover mobilidade a um funcionário exige cuidados e planejamento em diversos aspectos, entre eles a gestão da hospitalidade, a qual deve ser analisada com cautela. Tal movimentação de profissionais deve ser feita de forma a alinhar os objetivos do negócio com as expectativas profissionais e pessoais do profissional a ser expatriado, além das expectativas de seus familiares, também denominados familiares.

Entre 2019 e 2020 houve uma acentuada diminuição (16%) da população de profissionais transferidos, gerada, em grande parte, pela forte redução no volume de estrangeiros transferidos para o Brasil, que caiu 49%. Esses números são um reflexo da pandemia, que reduziu a atratividade do Brasil como destino, tanto por questões de saúde quanto de expectativas econômicas. Também houve uma redução de 37%, na quantidade de profissionais brasileiros enviados para trabalhar em empresas brasileiras fora do Brasil (GLOBAL LINE, 2020).

Entre os profissionais transferidos para outro país, a maior parte (92%) mudou-se por um período superior a um ano. Transferências de curto prazo (de três a 12 meses) responderam por 79%; transferências definitivas, 69%; viagens de negócios estendidas, 34%; trainee ou estagiário internacional, 30%; rotação de posições, 20%; transferência temporária, 19%; pós-graduação ou graduação, 5%

(GLOBAL LINE, 2020).

Em potências financeiras como Cingapura, centros de tecnologia como EUA e grandes produtores de petróleo como Kuwait, a vida se tornou muito mais difícil para trabalhadores estrangeiros que, até recentemente, eram cortejados por sua especialização. Devido a critérios mais rígidos para vistos, menos empregos e pressão governamental sobre empresas para contratarem localmente muitos profissionais precisaram retornar para seu país de origem. Exemplo dessa situação, a Nova Zelândia – cujos cidadãos mais saem do que voltam para casa – registrou 33.200 residentes retornando do exterior entre abril e setembro de 2020 (GLOBAL LINE, 2020).

Margarido (2020) aponta que mesmo com as recentes situações e cenários menos favoráveis percebe-se uma mudança no que diz respeito às gerações que estão sendo expatriadas, o que faz com que haja a necessidade de alteração na gestão dos processos da área, abrindo novas mobilidades de expatriação. As gerações Y e Z (aquelas nascidas entre os anos de 1920 e 1990) não esperam por suas empresas, para que uma expatriação ocorra, muitos se auto-expatriam em busca de novas oportunidades e desafios.

Além do público atualizado, as restrições globais e de locomoção causadas pela pandemia do Covid-19 fizeram com que o trabalho remoto e a tele-expatriação (ou *virtual assignment*) saíssem do cenário de testes e ajudassem os envolvidos a contornar as restrições em função desse problema. É um pouco difícil dizer com precisão qual foi o estopim para o mercado brasileiro de um profissional expatriado. Ou qual foi a empresa que enviou primeiro um brasileiro para o exterior ou recebeu o primeiro estrangeiro no Brasil. A expatriação começa, assim, emprestando o movimento que acontecia (e ainda acontece) com intercambistas e voluntários internacionais. Para que, após essa inspiração inicial, tendo em vista as diferentes e complexas nuances que um profissional expatriado possui, em relação a um voluntário e a um intercambista, melhores conceitos e políticas possam ser desenhadas – suprindo assim as necessidades da empresa e respondendo ao mercado (MARGARIDO, 2020).

Em virtude de desafios como esses, os custos gerados por gestores expatriados são maiores. Um estudo realizado pela Harvard Business Review (2020) mostrou que esses profissionais têm um custo de 2 a 3 vezes maior em relação a gestores locais. Entre eles o estudo aponta que 55% dos expatriados voltam para o

país de origem antes do período de término por dificuldades de adaptação à nova cultura; 35% têm uma performance inferior ao que era esperado; 25% saem da empresa um ano após a data estimada para o fim da expatriação e apenas 25% alcançam o sucesso esperado (HBR, 2020).

De acordo com um levantamento da Global Mobility Effectiveness (2020), 47% dos expatriados relatam dificuldades pessoais e familiares para se adaptar ao novo cenário. Embora o processo de expatriação seja um importante marco na carreira do executivo, há grandes impactos sobre a vida pessoal. Afinal, os filhos precisam se adaptar à nova escola e língua, o grupo de apoio formado por amigos e familiares é distanciado do convívio, e o cônjuge também pode precisar regularizar a própria situação profissional. A adaptação a um novo país soma-se a todos os desafios profissionais e o choque cultural causa grande impacto na produtividade e desempenho de executivos experientes, e é justamente onde entra a necessidade de apoio por parte da empresa ou uma empresa especializada (GME, 2020).

A abertura dos mercados, a globalização, a participação cada vez mais presente de empresas multinacionais nos mercados fez com que o mundo corporativo se adaptasse a essa nova realidade. Tal adaptação envolve, principalmente, os colaboradores que passaram a se deslocar mais entre as unidades da empresa (nacionais ou internacionais) ou, até mesmo, se mudaram em função de novas oportunidades. Com isso as empresas precisam integrar suas atividades de forma global, sendo necessária a mobilidade corporativa expandida (WELCH; WORM, 2006).

O cenário econômico, a competitividade das organizações, a globalização e a demanda por profissionais tornam o tema mobilidade corporativa e expatriação cada vez mais frequente nas organizações, dessa forma, aumenta a necessidade de ampliar os estudos que contemplem a relação entre hospitalidade, mobilidade corporativa e a experiência vivenciada pelos profissionais e seus familiares.

Outra realidade é a de empresas que abrem novas unidades em função de incentivos fiscais e, com isso, precisam levar alguns de seus colaboradores, além de contratar novos profissionais qualificados, e muitas vezes, a busca não se restringe apenas na região onde a empresa está instalada, fazendo com que, o profissional contratado, caso aceite, precise se mudar para o novo local de trabalho.

À medida que a globalização expande as oportunidades de investimentos estrangeiros, o papel dos expatriados se torna importante para o resultado das

organizações. O ajuste transcultural dos expatriados é considerado fator significativo na adaptação do profissional, bem como de sua família no novo país (ZILIO; DELLAGNELO, 2010).

A gestão da mobilidade corporativa durante a expatriação envolve o cuidado com a adaptação, a atenção dispensada ao conforto e bem-estar do executivo e de seus familiares, ou seja, a hospitalidade nesse momento é um diferencial que tem impacto na experiência vivenciada nesse período. A mobilidade corporativa trata do deslocamento de profissionais quando a serviço das empresas nas quais trabalham, além de se basear na gestão estratégica e no trabalho direcionando à quebra de barreiras geográficas, com objetivo de crescimento e sucesso empresarial (FERREIRA; WADA, 2011). Para Harper; Runzheimer (2010), a mobilidade corporativa faz parte da gestão estratégica da empresa visando seu crescimento e sucesso.

A expatriação de profissionais para ocuparem cargos estratégicos em unidades de outros países passa a ser uma decisão com objetivo de ampliar a competitividade e empresas multinacionais, ou ainda para Takeuchi *et al.* (2007), uma alternativa para o desenvolvimento de habilidades globais. Como expatriados, entendem-se profissionais que são enviados pela empresa para viver e trabalhar em outro país por um determinado período (CALIGIURI, 2000). Por meio da expatriação as organizações podem investir no desenvolvimento de gestores globais. O profissional expatriado terá oportunidade de aprender um novo idioma e desenvolver novas competências e habilidades interculturais que proporcionam destaque frente ao mercado profissional global (FREITAS, 2000). A expatriação também pode ser utilizada para desenvolver a gestão global da empresa. Através do expatriado a empresa pode receber informações sobre as atividades desenvolvidas nas subsidiárias e poderá aumentar a coordenação e controle dessas atividades (LIMA, 2009; FREITAS, 2000).

A pesquisa *Mobility* Brasil é realizada anualmente pela *Global Line* em parceria com a *Worldwide ERC*® (a maior associação internacional de empresas relacionadas à mobilidade) e com o apoio da Fundação Instituto de Administração (FIA). Em 2019 contou com 195 empresas multinacionais e 235 profissionais transferidos internacionalmente. As empresas que responderam à pesquisa são predominantemente de grande porte (55% delas possuem mais de 10.000

funcionários), têm presença em 44 países em média e, em sua maioria (82%), têm sede fora do Brasil.

Equipes multiculturais são amplamente utilizadas e valorizadas pelas empresas, porém geralmente não recebem apoio para superar seus desafios específicos. Essa situação pode caracterizar uma oportunidade de ampliação de escopo e de impacto para os profissionais da área de mobilidade. A população de transferidos internacionais cresceu 22% entre 2018 e 2019, em grande parte pelo forte fluxo de estrangeiros transferidos para o Brasil por empresas estrangeiras, especialmente nas indústrias de alimentos, petróleo e tecnologia da informação (TI) e o perfil do transferido está menos concentrado em funções sênior, indicando um novo ciclo de projetos.

Políticas de expatriação flexíveis são especialmente atraentes para empresas que transferem profissionais sem família, em missões de curto prazo, pois podem reduzir custos e aumentar a satisfação inicial do transferido. Porém, essas políticas oferecem riscos e também demandam uma abordagem mais consultiva do profissional de mobilidade no relacionamento com os transferidos.

Quando expatriados, os profissionais necessitam se adaptar às novas atividades, além do clima, idioma e diversas características culturais do país destino que podem se transformar em barreiras (SILVA, 2013). Para superar os desafios gerados durante a expatriação, as empresas devem implantar políticas e práticas para dar suporte aos expatriados no processo de expatriação (GALLON; ANTUNES, 2017) incluindo orientação, treinamentos, compreensão do idioma e outras ações relevantes para a adaptação organizacional e cultural dos expatriados (DOWLING; FESTING; ENGLE, 2013).

O insucesso de uma transferência internacional está geralmente associado a questões familiares e de adaptação cultural/social dos transferidos (MACIEL; SILVA, 2019). Por essa razão, duas em cada três empresas oferecem treinamento intercultural aos seus transferidos. A média geral de satisfação do transferido com o apoio recebido de sua empresa é ligeiramente acima do mínimo considerado como sustentável, sendo o principal fator de insatisfação a falta de clareza e previsibilidade em relação às oportunidades de carreira após a transferência (GLOBAL LINE, 2019).

Tais resultados corroboram a importância de pesquisas a respeito da gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa nos processos de expatriação.

A temática mobilidade corporativa e hospitalidade vem sendo estudada no

Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* de Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, conforme apresentado no Quadro 1 que apresenta as teses e dissertações defendidas.

A mobilidade humana pode ser analisada sob diferentes aspectos como, por exemplo, mobilidade física, mobilidade social e mobilidade corporativa, sendo que esta última trata dos deslocamentos realizados por motivo de trabalho (FERREIRA; WADA, 2011).

Quadro 1 – Relação teses e dissertações sobre hospitalidade, mobilidade corporativa e expatriação defendidas no programa

| Tema  | Autor                           | Orientador                | Ano  |
|---|---------------------------------|---------------------------|------|
| A relação de hospitalidade entre <i>stakeholders</i> , mobilidade corporativa e meios de pagamento: um estudo de casos múltiplos – JBS, Kontik Franstur e Banco do Brasil   | Claudia Mello                   | Dra. Elizabeth Kyoko Wada | 2016 |
| Mobilidade corporativa, relações de hospitalidade entre <i>stakeholders</i> e a nova classe média: um estudo de casos múltiplos   | Cintia Goldenberg               | Dra. Elizabeth Kyoko Wada | 2016 |
| Influências da hospitalidade na mobilidade corporativa: um estudo de casos múltiplos em organizações religiosa, militar e privada   | Daniella Aparecida Tolao Mendes | Dra. Elizabeth Kyoko Wada | 2016 |
| As relações e hospitalidade na prestação de serviços de mobilidade corporativa na expatriação em prol da competitividade: estudo de casos múltiplos com uso da teoria de <i>stakeholders</i>                                  | Juliana Ottero                  | Dra. Elizabeth Kyoko Wada | 2017 |
| A relação da hospitalidade por meio dos intermediadores da mobilidade corporativa e seus <i>stakeholders</i> : um estudo de casos múltiplos em <i>travel management company</i> , <i>online travel agency</i> e consolidadora | Beatriz Chueco                  | Dra. Elizabeth Kyoko Wada | 2017 |
| Hospitalidade e expatriação: a relação entre trabalho e família   | Marco Antonio Molina            | Dr. Carlos Alberto Alves  | 2019 |
| Hospitalidade e gestão para <i>stakeholders</i> : contribuições na competitividade em eventos corporativos  | Cícera Carla Bezerra da Silva   | Dra. Elizabeth Kyoko Wada | 2020 |

Fonte: Portal Universidade Anhembi Morumbi, 2021.

Esta tese complementa os estudos realizados anteriormente por estudar a relação entre a gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa em processos de expatriação e a competitividade das organizações, contribuindo para a literatura da área de hospitalidade e dos negócios.

O tema da hospitalidade ganhou atenção da comunidade científica e nesta perspectiva aprofundaram-se seus estudos ao atingir aspectos do cotidiano da

sociedade. Diante disso, a literatura relata que a hospitalidade surge a partir de uma proposta que visa estreitar os laços dos vínculos humanos. Por isso, este estudo busca na sua condução abranger o campo de estudo da hospitalidade com conceitos ligados à gestão da mobilidade corporativa e à expatriação, pretendendo responder ao seguinte problema da pesquisa:

Como a gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa durante o processo da expatriação é um fator de competitividade para a organização?

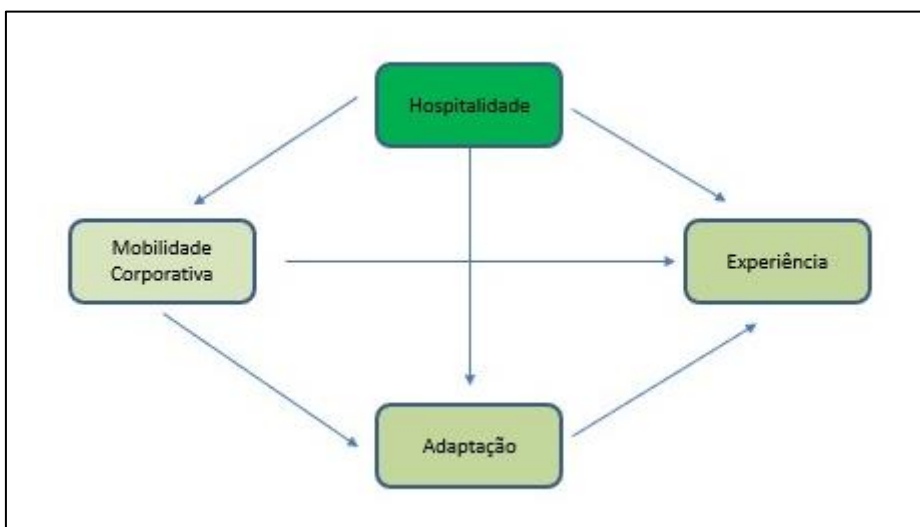
O objetivo geral desta tese é compreender de que maneira a gestão da hospitalidade, durante a mobilidade corporativa em consequência da expatriação, pode se tornar um fator de competitividade para a organização. Para responder ao objetivo geral, estabelecem-se os objetivos específicos descritos a seguir:

1. Avaliar a importância do anfitrião no acolhimento do profissional expatriado na adaptação no novo país.
2. Comparar os principais aspectos da hospitalidade e mobilidade corporativa na percepção das empresas e dos profissionais expatriados.
3. Mensurar a relevância da hospitalidade e da gestão da mobilidade corporativa nos processos de expatriação por meio de uma escala.
4. Analisar a relação da hospitalidade e da gestão da mobilidade corporativa na adaptação e experiência de expatriação.
5. Avaliar a importância da adaptação na experiência do profissional expatriado e cônjuges.
6. Avaliar a importância da gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa na competitividade organizacional.

A relação de competitividade aqui estudada está entre a empresa e os profissionais expatriados, sendo a gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa identificadas como fatores de influência.

Com isso pretende-se defender a tese de que existe relação direta entre a gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa com a competitividade da organização. Dessa forma apresenta-se o modelo conceitual defendido nesta tese, conforme diagramado na Figura 1.

Figura 1 Modelo conceitual da tese.



Fonte: Elaboração própria, 2021.

A estrutura do trabalho está dividida de forma a facilitar a organização dos assuntos, conforme descrita a seguir. No **Capítulo 1** a Introdução apresenta a problemática que deu origem a esta pesquisa, além das hipóteses, o objetivo geral e objetivos específicos do trabalho; o **Capítulo 2**, discorre sobre o método a ser utilizado para a pesquisa, tendo como proposta as abordagens *EMIC-ETIC-EMIC*; no **Capítulo 3**, apresenta-se o referencial teórico para hospitalidade, hospitalidade nas organizações e competitividade; no **Capítulo 4**, tem-se o referencial teórico para mobilidade corporativa e expatriação; o **Capítulo 5** traz o detalhamento da metodologia utilizada para as três fases da metodologia *EMIC-ETIC-EMIC*, além da apresentação dos resultados de cada fase, discussão e alinhamento do resultado com a literatura.

Para a fase final da tese, foram incorporadas neste trabalho as análises e discussões das coletas de dados das fases *ETIC* e da segunda fase *EMIC*, além das **considerações finais** sobre o estudo.

Também constam deste trabalho as Referências, Anexos e Apêndices que se fizerem necessários para a comprovação e ampliação do entendimento a cerca de determinado tema.

A título de esclarecimento, o primeiro capítulo da tese apresenta o método da pesquisa, pois no entendimento da pesquisadora, a busca pelo referencial teórico compõe uma das partes das abordagens *EMIC-ETIC-EMIC*. Para a primeira fase da abordagem, *EMIC*, optou-se por realizar entrevistas com roteiro semiestruturado

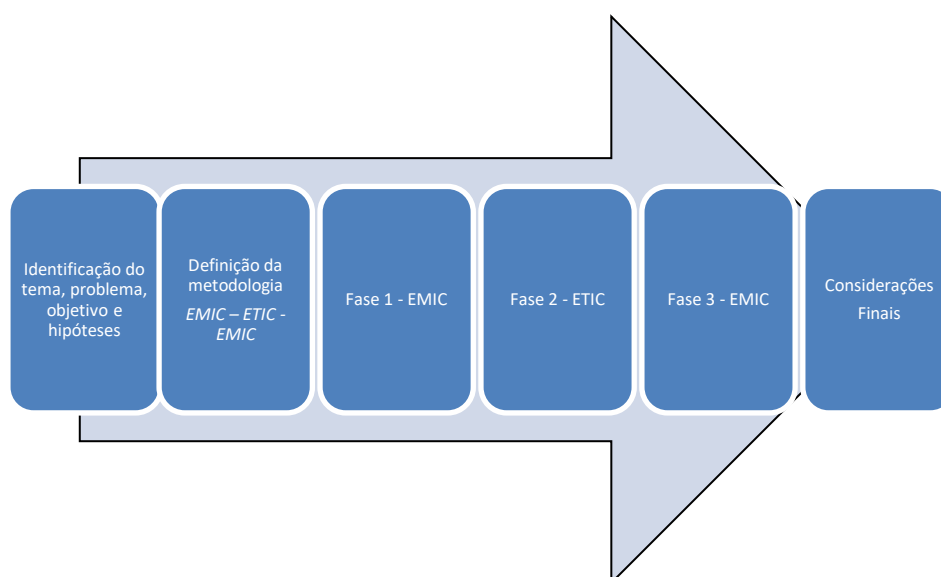


aplicados a profissionais expatriados e especialistas em expatriação. Os dados coletados foram categorizados com base em Bardin (2009) e, posteriormente, analisados com o auxílio do *software* Atlas TI.

Dando prosseguimento ao procedimento de coleta de dados, a segunda fase da pesquisa, a abordagem *ETIC*, foi desenvolvida com base nos resultados encontrados na primeira fase *EMIC*. Desenvolveu-se uma escala com 4 construtos e 37 variáveis. A pesquisa foi aplicada em profissionais brasileiros e estrangeiros que estão ou foram expatriados, nos últimos 10 anos além de cônjuges que acompanharam seus companheiros quando expatriados. Obtiveram-se 226 respostas que foram analisadas por meio do *software* SmartPLS 3.2.5.

A última etapa de pesquisa desta tese teve por objetivo preencher uma lacuna encontrada na fase anterior, para isso realizou-se a análise para comparar a experiência de profissionais expatriados em diferentes condições, utilizando a metodologia de estudo de casos múltiplos de Yin (2015). Elaborou-se um protocolo para nortear as etapas dessa fase e foram realizadas seis entrevistas com sete profissionais, uma vez que uma das entrevistas foi realizada com um casal que ambos foram expatriados pela empresa que atuam. Os dados coletados foram analisados com o auxílio do *software* Atlas TI e o resultado da análise auxiliou a identificar semelhanças e diferenças nas experiências vivenciadas por estes profissionais.

Figura 2 – Etapas da pesquisa.



Fonte: Elaboração própria, 2021.

A Figura 2 apresenta os estágios do desenvolvimento do trabalho, desde a primeira etapa com o desenvolvimento do tema, problema, objetivos e hipóteses, seguindo com a escolha da metodologia, as etapas seguintes, 3, 4 e 5 com a realização da pesquisa e a última etapa a consolidação dos resultados e escrita das considerações finais.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar a metodologia e abordagem utilizadas na pesquisa além de detalhar o procedimento de coleta e análise dos dados.

Para atingir o objetivo da pesquisa é preciso compreender os diferentes paradigmas de pesquisa, além de sua ontologia e epistemologia, antes mesmo de determinar a estratégia de pesquisa ou de utilizar algum método de investigação, uma vez que tais fatores irão nortear tanto a estratégia a ser definida quanto as técnicas de coleta e de análise dos dados a serem utilizadas (SACCOL, 2009).

Nesse sentido, a posição ontológica desta pesquisa pode ser considerada como crítica-realista, tendo como paradigma de pesquisa o construtivismo e a epistemologia transacional e subjetivista. A ontologia crítica-realista pressupõe que há uma realidade externa ao sujeito dirigida por leis naturais, que jamais poderão ser totalmente compreendidas pelo ser humano, em função da sua precariedade sensorial e intelectual (ALVES-MAZZOTTI, 2013).

O paradigma construtivista se sustenta na afirmação de que não há uma realidade objetiva a ser descoberta, tal realidade só passa a existir a partir da interação do homem com o mundo, ou seja, é uma realidade construída por meio de relações mentais e as propriedades de um objeto (SACCOL, 2009). “O construtivismo social pressupõe que essa construção de significado ocorra por meio dos processos de interação social e da intersubjetividade (significados criados e compartilhados coletivamente)” (SACCOL, 2009, p. 253). No que tange à epistemologia do construtivismo é transacional e subjetivista, por supor que o pesquisador e objeto pesquisado estão conectados interativamente de tal forma que os achados são criados à medida que a pesquisa progride (GUBA; LINCOLN, 2002). A metodologia de pesquisa, para Minayo (2003), pode ser entendida como o caminho do pensamento a ser seguido. Ocupa um lugar central na teoria e trata-se basicamente do conjunto de técnicas a serem adotadas para construir uma realidade. A pesquisa é assim, a atividade básica da ciência na sua construção da realidade.

Para responder ao problema da pesquisa e atingir os objetivos descritos anteriormente, optou-se pela realização de uma pesquisa exploratória, descritiva e explicativa, com utilização de métodos mistos, uma vez que se utiliza das

abordagens qualitativa e quantitativa, para o alcance dos objetivos propostos, (CRESWELL; TASHAKKORI, 2007), conforme descrito a seguir.

Dentro do delineamento metodológico, a pesquisa descritiva é aquela que, como a própria denominação sugere, descreve ou relata a realidade de determinado contexto ou fenômeno. Esse tipo de pesquisa visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (CRESWELL, 2017). A pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la. Dessa forma “[...] a pesquisa descritiva procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN; 2011, p. 49).

Ainda no que tange a pesquisa descritiva, Vieira; Zouain (2004) ressaltam que a pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade por meio da observação, descrição, classificação e interpretação de fenômenos, sem nela interferir para modificá-la. A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VIEIRA; ZOUAIN, 2004).

A pesquisa exploratória, por sua vez, pode ser definida como o estudo realizado com a finalidade de melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se pretende conhecer (CERVO; BERVIAN, 2011). Em outras palavras, a pesquisa exploratória, tem por objetivo conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto em que ela se insere. Pesquisa exploratória é aquela que tem por objetivo fazer uma investigação mais ampla do assunto, não tem a intenção de testar hipóteses específicas de pesquisa, são orientadas para descobertas.

Para Hair *et al.* (2005), quando bem conduzida, esse tipo de pesquisa possibilita uma nova perspectiva para as percepções, comportamentos dos pesquisados, ou seja, as pesquisas exploratórias apresentam como principal objetivo esclarecer, desenvolver e modificar conceitos, ideias, proporcionando uma visão geral do problema. Podem assumir várias formas, desde uma completa revisão de literatura que serve para melhor interação sobre o assunto estudado até entrevistas e grupos de foco que fornecerão dados específicos e detalhados do tema abordado.

Hussey; Collins (2005) apontam que a importância da pesquisa exploratória está em avaliar quais teorias e conceitos podem ser aplicados ao problema ou se novas teorias e conceitos precisam ser desenvolvidos. Além disso, o caráter qualitativo é relativo às ciências humanas e sociais e o pesquisador está em contato direto e prolongado com o ambiente de pessoas, situações, fatos e acontecimentos. (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

A pesquisa explicativa, além de registrar, analisar e interpretar os fenômenos estudados, procura identificar seus fatores determinantes, ou seja, suas causas (ANDRADE, 2017). A maioria das pesquisas explicativas utiliza o método experimental, caracterizada pela manipulação e controle das variáveis com o objetivo de identificar qual é a variável independente que determina a causa da variável dependente ou do fenômeno em estudo.

Segundo Gil (2019), pode-se dizer que o conhecimento específico está assentado nos resultados oferecidos pelos estudos explicativos, isso porque uma pesquisa com essa metodologia pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação do que determina um fenômeno exige que ele esteja suficientemente descrito e detalhado. As pesquisas explicativas vão além da descrição de conceitos ou fenômenos, são responsáveis pelas causas desses eventos ou fenômenos físicos ou sociais, e, como o próprio nome diz, seu principal foco está em explicar por que um fenômeno ocorre e em que condições ele se manifesta, ou ainda por que duas ou mais variáveis estão relacionadas (GIL, 2019).

A pesquisa explicativa busca identificar as causas dos fenômenos estudados, além de registrá-los e analisá-los. Isso se dá tanto por meio da aplicação de métodos experimental/matemático, como pela interpretação dos métodos qualitativos. Segundo Gil (2019), esse tipo de pesquisa se preocupa com identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Ainda, segundo o mesmo autor, pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que ele esteja suficientemente descrito e detalhado.

A pesquisa qualitativa é uma metodologia importante usada em pesquisa exploratória. Para Vieira; Zouain (2005), o método qualitativo garante a riqueza dos dados, permite ver um fenômeno em sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos. É essencial ressaltar que a lógica e a argumentação da pesquisa qualitativa não são baseadas simplesmente em relações estatísticas

entre variáveis, por meio das quais os resultados são descritos, porém, a não utilização de técnicas estatísticas não significa que as análises qualitativas sejam meras especulações subjetivas. Trujillo (2001) reforça que esse tipo de pesquisa permite que se conheça em profundidade, por meio da utilização de 81 técnicas projetivas, os motivos emocionais dos comportamentos racionais; permite ainda conhecer todo o leque de características, valores e crenças a respeito de um determinado assunto. A pesquisa qualitativa pode-se dizer que é realizada por meio de uma tentativa de compreender os significados e características da situação, que será apresentada pelos entrevistados.

O método quantitativo é aquele que mede ou quantifica os dados levantados. A investigação quantitativa atua em níveis de realidade e tem como objetivo trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis (MINAYO, 2003).

Quanto à empregabilidade simultânea dos métodos quantitativos e qualitativos na pesquisa é defendida por alguns autores (SILVEIRA *et al.*, 2004; TRUJILLO, 2001; CRESWELL; TASHAKKORI, 2007). Silveira *et al.* (2004) apontam benefícios para o uso dos métodos conjugados como, por exemplo, a possibilidade de controlar possíveis vieses, ou ainda complementar a pesquisa qualitativa com as constatações obtidas sob condição de controle, como ocorre com as pesquisas quantitativas, além da possibilidade de confirmar a validade e confiabilidade dos resultados pelo emprego de técnicas diferenciadas (SILVEIRA *et al.*, 2004). Esse pensamento também é partilhado por Trujillo (2001), que defende o uso dos métodos quantitativos e qualitativos em uma mesma pesquisa não como um fim, mas como uma forma de maximizar os dados coletados. Segundo esse último autor, o uso conjunto dos dois métodos de pesquisas se complementa e com isso fornecem uma resposta mais acurada para o problema de pesquisa.

A primeira etapa da pesquisa desta tese possui caráter qualitativo, por utilizar entrevistas em profundidade como método de coleta de dados; na sequência, recorre-se à técnica quantitativa para coleta de dados por meio de questionário, a fim de levantar dados da população a ser estudada. Na última etapa, a partir do resultado obtido nas duas etapas anteriores, para o estudo de casos múltiplos, novamente terá abordagem qualitativa com o uso de entrevistas, finalizando, dessa forma, o ciclo das abordagens *EMIC* e *ETIC*. Para Punnett *et al.* (2017), a combinação das abordagens em um ciclo de pesquisa *EMIC/ETIC/EMIC* é a melhor maneira de compreender questões contextuais de pesquisa, além de fornecer maior

amplitude e profundidade na coleta e análise, pois cada fase subsequente do ciclo de pesquisa é informada dos resultados da fase anterior, e a fase *EMIC* final fornecerá a base teórica para, e finalmente, influenciar o conjunto final de perspectivas mescladas das fases *ETIC* e *EMIC*.

O uso dessa abordagem favorece a análise e interpretação de assuntos inerentes aos grupos culturais distintos e suas realidades, pois partem da compreensão do conhecimento interno e intuitivo (*EMICs*) aliado ao conhecimento estatístico (*ETICs*), que é essencial para que as comparações possam ser realizadas (FONTANA *et al.*, 1994).

Para a coleta de dados na primeira fase *EMIC* foram realizadas entrevistas com profissionais expatriados e especialistas em expatriação. A entrevista como técnica de investigação científica foi gradativamente difundida nas pesquisas qualitativas quantitativas (FONTANA *et al.*, 1994). Para os autores, a entrevista qualitativa é um texto negociado resultante de um processo interativo e cooperativo que envolve tanto o entrevistado como o entrevistador na produção do conhecimento.

A origem dos termos *EMIC* e *ETIC* vem dos conceitos linguísticos fonêmico e fonético, de forma que o primeiro apresenta valor contrastante para um grupo falante residente e o segundo demonstra diferenças que, mesmo não sendo contrastantes, podem ser observadas e mensuradas com o uso de instrumentos utilizados por alguém que não pertence ao grupo residente, que está de fora ou ainda o “estrangeiro” (BATALHA, 1998).

Essa abordagem de pesquisa esteve bastante presente entre o período de 1980 e 1990, e nos anos 2000 passou a ter grande importância para os estudos na área de etnomodelagem, apontam os trabalhos de Rosa; Orey, (2012, 2014). Com o passar do tempo, outras áreas de estudo passaram também a recorrer à abordagem *EMIC-ETIC-EMIC* em suas pesquisas, como a área de Negócios e Gestão, Relações Internacionais, entre outras, especialmente quando buscam analisar e investigar regiões onde existem culturas pouco estudadas. Destaca-se que nas pesquisas de negócios interculturais os pesquisadores lidam constantemente com dados *EMIC*, mas, em sua maioria, são tratados de maneira *ETIC*. Esse comportamento interfere nas análises, pois apresenta resultados tendenciosos por ignorar os benefícios que um tratamento qualitativo pode oferecer.

Com base nas análises de Batalha (1998), Rosa; Orey (2012, 2014) e Buckley *et al.* (2014), percebe-se que *EMIC* se relaciona com o que é “impreciso”, com o que é “interno”, com os “observadores dentro” ou *insiders*, com aquilo que faz parte da cultura local e, portanto, pode ser também entendido como a visão do residente sobre determinado fenômeno ou situação e as categorias são definidas por intermédio dos seus referenciais. Pelo seu lado, *ETIC* pode ser relacionado com os observadores de fora ou *outsiders*, com o que é “preciso”, pois fornece explicações mais viáveis por meio da mensuração de dados, sendo então entendido como a visão de quem está do lado de fora de determinada cultura, observando seus residentes nas variadas situações ou fenômenos e fazendo interpretações baseados em categorias definidas pelos próprios pesquisadores, conforme a obra *Language in Relation to a Unified Theory of the Structure of Human Behavior* e, em seguida, na edição de 1967, que apresentou a abordagem Tagmêmica (*TagmEMICs*) que para Batalha (1998), foi considerada uma revolução epistemológica para os estudos antropológicos. Ao publicar *The Nature of Cultural Things*, em 1964, Harris adotou uma perspectiva que contemplava a *ETIC*, visto que ela se apoiava na observação do comportamento do residente, desprezando, então, os significados e as crenças sob o olhar deste membro. Para ele, a abordagem *EMIC* tinha por objetivo uma só cultura e, a abordagem *ETIC*, objetivava a comparação de várias culturas. Essas questões foram elementos de debates entre Pike e Harris com a intenção de estabelecer uma definição, bem como o uso mais apropriado para *EMIC* e *ETIC* (OLIVE, 2014; ROSA; OREY, 2012; BATALHA, 1998).

Como visto as abordagens possuem diferenças significativas que caracterizam cada uma das fases. Para facilitar a compreensão, as principais diferenças entre as abordagens *EMIC* e *ETIC* podem ser observadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Diferenças entre as abordagens *EMIC* e *ETIC*.

| <b>EMIC</b>                        | <b>ETIC</b>                             |
|------------------------------------|---|
| Perspectiva dos nativos (internos) | Perspectiva dos observadores (externos) |
| Visão local (interna)              | Visão global (externa)                  |
| Tradução prescritiva               | Tradução descritiva                     |
| Cultural                           | Analítico                               |
| Estruturas mentais                 | Estruturas comportamentais              |
| Transcrição cultural               | Transcrição acadêmica                   |

Fonte: Rosa; Orey, 2012, p. 867.



Ao tratarem das diferenças entre as abordagens Rosa; Orey (2012, p. 867), elucidam que “abordagem ética corresponde à visão de ‘eu’ em direção ao ‘outro’, ao passo que a abordagem ‘êmica’ corresponde à visão do ‘eu’ em direção ao ‘nosso’”. Assim, concordando com os autores, a abordagem *ETIC* é fundamental, mas deve acontecer aliada à abordagem *EMIC*, pois é ela que possibilita visualizar o mundo sob a perspectiva do olhar do outro, indo ao encontro dos princípios discutidos no âmbito da Hospitalidade.

Corroborando com a discussão, Lu (2012) afirma que os pesquisadores *ETIC* tendem a segregar componentes comuns da cultura e testar hipóteses. A abordagem *ETIC* pretende identificar aspectos universais do comportamento humano e busca encontrar processos universais que transcendam as diferenças culturais ou para produzir novas teorias que podem ser utilizadas entre as culturas; por outro lado, a abordagem *EMIC* tenta identificar aspectos específicos da cultura de conceitos e comportamentos, que não podem ser comparados em todas as culturas. Os pesquisadores *EMIC* assumem ser essa a melhor forma de entender uma cultura como um sistema integrado.

Morris *et al.* (1999) afirmam que as pesquisas *ETIC* tendem a serem breves e estruturam muitos grupos culturais e, para tanto, acabam por realizar observações simultâneas, mas utilizando diferentes formas de configuração. As pesquisas *EMIC*, por seu lado, apresentam a tendência na realização de uma observação ampliada e fundamentada em um só grupo cultural. Como resultado, assumem definições de teoria ao invés de método e, dessa maneira, são submetidas a diversos métodos (Quadro 3).

Quadro 3 – Premissas das perspectivas *EMIC* e *ETIC* e associações de métodos.

| <b>Características</b>                                      | <b><i>EMIC</i> Visão Interna</b>  | <b><i>ETIC</i> Visão Externa</b>   |
|---|---|--|
| Definição de premissas e metas                              | Comportamento descrito como visto a partir da perspectiva de <i>insiders</i> culturais, em constructos extraídos de sua autocompreensão<br>Descrição do sistema cultural como um todo funcional | Comportamento descrito de uma posição externa à cultura, em constructos que se aplicam igualmente a outras culturas<br>Descrição das maneiras pelas quais as variáveis culturais se encaixam em modelos causais gerais de um determinado comportamento |
| Características típicas dos métodos associados a esta visão | Observações registradas de uma forma qualitativa rica que evita a imposição dos construtos dos pesquisadores<br>Observação de longa data e ampla de um ambiente ou de alguns ambientes          | Foco em recursos externos mensuráveis que podem ser avaliados por procedimentos paralelos em diferentes locais culturais<br>Observação breve e restrita de mais de um ambiente, muitas vezes um grande número de ambientes                             |
| Exemplos de tipos   | Trabalho de campo etnográfico;  | Pesquisa Multisetting; comparação  |

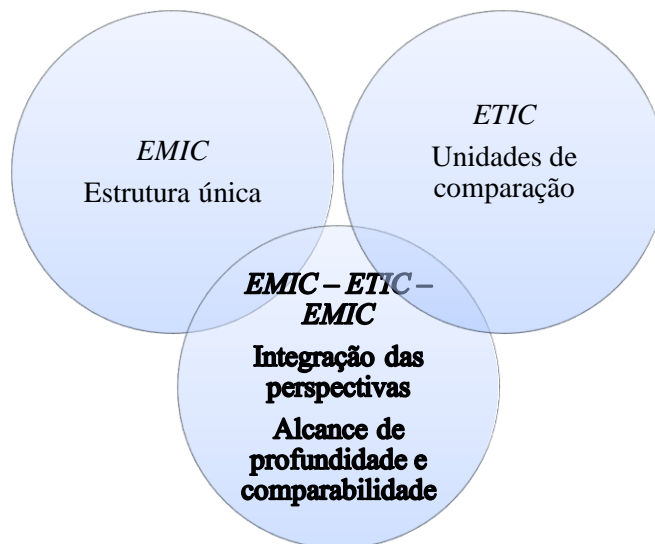
|                   |  |   |
|-------------------|--|---|
| de estudo típicos | observação participante junto com entrevistas<br>Análise de conteúdo de textos fornecendo uma janela para o pensamento local sobre justiça | transversal de respostas a instrumentos que medem percepções de justiça e variáveis relacionadas<br>Experimento comparativo tratando a cultura como uma manipulação quase experimental para avaliar se o impacto de fatores específicos varia entre as culturas |
|-------------------|--|---|

Fonte: Morris *et al.*, 1999, p. 783 (Tradução nossa).

Sobre o uso da abordagem *EMIC* e *ETIC*, Punnett *et al.* (2017) reconhecem que a seleção de uma abordagem mais adequada depende do estágio da pesquisa. Ou seja, a abordagem *EMIC* é mais apropriada para pesquisas exploratórias, enquanto a abordagem *ETIC* é melhor para o teste de hipóteses. Depreende-se, então, que a interação entre as perspectivas dentro do processo de pesquisa é especialmente valiosa. É importante que os pesquisadores considerem o uso de um ciclo *EMIC-ETIC-EMIC* para aprimorar ainda mais a compreensão do objeto que está sendo estudado.

Para melhor compreensão de como as fases do ciclo *EMIC-ETIC-EMIC* se complementam, a Figura 3, elaborada pela pesquisadora a partir da leitura e compreensão da literatura estudada, apresenta essa complementaridade.

Figura 3 – Ciclo *EMIC-ETIC-EMIC*.



Fonte: Elaboração própria, 2021.

No campo da pesquisa intercultural, a abordagem *EMIC* envolve o exame de uma cultura de cada vez para avaliar como os nativos ou participantes interpretam um fenômeno. Os critérios de avaliação de comportamentos dizem respeito aos

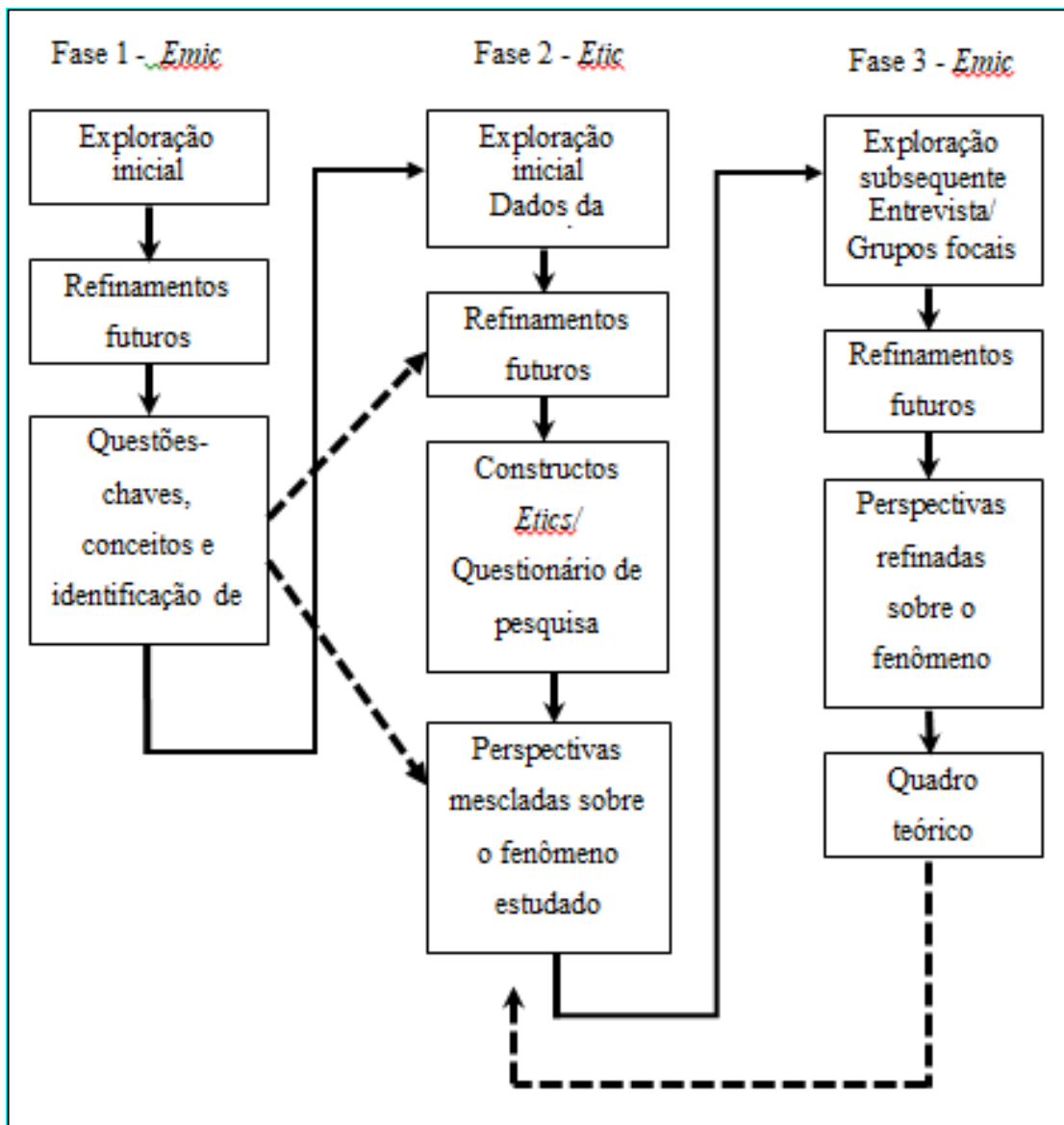
nativos e a estrutura é descoberta pelos pesquisadores. Por outro lado, a abordagem *ETIC* envolve a comparação de diferentes culturas. O comportamento é estudado na perspectiva de um estranho, os critérios de avaliação dos comportamentos são vistos como “universais” e a estrutura é criada pelos pesquisadores (LU, 2012).

Algumas discussões sobre o uso do ciclo *EMIC-ETIC-EMIC* geralmente se concentram em qual é a melhor abordagem. Contudo, tais argumentos são enganosos, porque ambas as abordagens, quando usadas em conjunto, são melhores do que quando usadas individualmente, especialmente em áreas pouco pesquisadas (PUNNETT *et al.*, 2017).

Com base nessa explicação, percebe-se o fluxo necessário para o desenvolvimento do estudo, em que, na 1ª fase *EMIC* foram realizadas as entrevistas em profundidade com os profissionais expatriados e especialistas em expatriação. A partir da análise e refinamento dos relatos dos respondentes da primeira fase, elaborou-se, com base nos conceitos obtidos, os questionários estruturados para a aplicação em um grupo maior de profissionais nacionais e estrangeiros e seus respectivos cônjuges que vivenciaram a experiência da expatriação, que corresponde a *ETIC* – 2ª fase.

Após a análise estatística da segunda etapa, os resultados foram utilizados para a seleção dos casos a serem estudados na 3ª fase - *EMIC*, quando acontecerá mais uma etapa de entrevistas em profundidade fundamentada nos resultados das etapas anteriores, *EMIC* – 1ª fase e de *ETIC* – 2ª fase. Por fim, promove-se a análise dos dados obtidos, tendo como perspectiva o resultado que privilegie a proposta das abordagens: de dentro – de fora – de dentro, preservando, dessa maneira a cultura real da população, os conhecimentos do pesquisador e retornando à população pesquisada por meio dos resultados obtidos, culminando com a construção de um novo conhecimento.

A Figura 4 apresenta o modelo interativo das duas abordagens desenvolvido por Punnett *et al.* (2017).

Figura 4 - Modelo interativo do processo de pesquisa *EMIC / ETIC*

Fonte: Punnett *et al.*, 2017, p. 3.

Esta pesquisa, uma vez que utiliza metodologias qualitativa e quantitativa para tentar compreender os diferentes pontos de vista dos profissionais expatriados e das empresas que fazem a gestão dos profissionais expatriados, pode ser considerada como pesquisa de métodos mistos (CRESWELL; CRESWELL, 2017).

Múltiplas maneiras são visíveis na vida cotidiana, e os métodos mistos tornam-se uma saída natural para a pesquisa. Os pesquisadores os reconhecem como uma abordagem acessível à investigação. Eles têm questões (ou problemas) de pesquisa que podem ser mais bem respondidos usando-se métodos mistos e enxergam o valor de usá-los (assim como os desafios que estes colocam)

(CRESWELL; CRESWELL, 2017).

A pesquisa de métodos mistos é definida como aquela em que o investigador coleta e analisa os dados, integra os achados e extrai inferências usando abordagens ou métodos qualitativos e quantitativos em um único estudo ou programa de investigação (CRESWELL; CRESWELL, 2017).

Uma vez que utiliza diferentes métodos, uma filosofia de pesquisa e uma orientação do projeto de pesquisa, além de destacar componentes fundamentais que entram no planejamento e na condução de um estudo de métodos mistos, dessa forma sugere-se ao pesquisador:

- Coletar e analisar de modo persuasivo e rigoroso tanto os dados qualitativos quanto os quantitativos;
- Misturar duas ou mais formas de dados concomitantemente, combinando-os de modo sequencial;
- Dar prioridade a uma ou a ambas as formas de dados;
- Usar esses procedimentos em um único estudo ou em múltiplas facetas de um programa de estudo;
- Estruturar os procedimentos de acordo com as visões de um mundo filosófico e lentes teóricas; e,
- Combinar os procedimentos em projetos de pesquisa específica que direcionam o plano para a condução do estudo.

Dessa forma acredita-se que essas características essenciais descrevem adequadamente a pesquisa de métodos mistos. O Quadro 4, ilustra as estratégias adotadas na pesquisa para o alcance dos objetivos propostos nesta tese.

Na sequência, se apresentam, de forma detalhada, as etapas de pesquisa e a metodologia utilizada em cada uma das fases do ciclo *EMIC – ETIC – EMIC*.

Quadro 4 – Estratégias para alcance dos objetivos da pesquisa.

| Estratégias para alcance dos objetivos da pesquisa |   |  |                                     |  |   |                                |
|--|---|--|-------------------------------------|--|---|--------------------------------|
| Índice   | Objetivos Específicos   | Tipo de pesquisa   | Instrumento de Pesquisa             | Unidades de Observação   | Proposições/Hipóteses   | Ferramentas de suporte         |
| 1  | Avaliar a importância do anfitrião no acolhimento do profissional expatriado na adaptação no novo país.                             | Pesquisa Bibliográfica Exploratória<br><i>EMIC</i> 1ª Fase Qualitativa<br>Entrevista Semiestruturada com Especialistas | Roteiro de Pesquisa Semiestruturado | Profissionais Expatriados<br>Gestores de Recursos Humanos<br>Gestores de Empresas que prestam serviço à expatriados        | P1 - a presença de um anfitrião influencia na adaptação no processo de expatriação.   | Softwares VOSViver e Atlas t.i |
| 2  | Comparar os principais aspectos da hospitalidade e mobilidade corporativa na percepção das empresas e dos profissionais expatriados | Pesquisa Bibliográfica Exploratória<br><i>EMIC</i> 1ª Fase Qualitativa<br>Entrevista Semiestruturada com Especialistas | Roteiro de Pesquisa Semiestruturado | Profissionais Expatriados<br>Gestores de Recursos Humanos<br>Gestores de Empresas que prestam serviço à expatriados        | P2 - os aspectos referentes à gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa percebidos pelos expatriados e pelos especialistas em expatriação são diferentes  | Softwares VOSViver e Atlas t.i |
| 3  | Mensurar a relevância da hospitalidade e da gestão da mobilidade corporativa nos processos de expatriação por meio de uma escala    | <i>ETIC</i> - 2ª Fase Quantitativa - Aplicação de questionário   | Questionário                        | Profissionais expatriados brasileiros e estrangeiros<br>Cônjuges de profissionais expatriados (brasileiros e estrangeiros) | H1 - a gestão da mobilidade corporativa influencia a adaptação e experiência dos profissionais expatriados.   | Google Forms e Smart PLS       |
| 4  | Analisar a relação da hospitalidade e da gestão da mobilidade corporativa na adaptação e experiência de expatriação                 | <i>ETIC</i> - 2ª Fase Quantitativa - Aplicação de questionário   | Questionário                        | Profissionais Expatriados<br>Gestores de Recursos Humanos<br>Gestores de Empresas que prestam serviço à expatriados        | H2- a gestão da mobilidade corporativa influencia a adaptação e experiência dos profissionais expatriados.  | Google Forms e Smart PLS       |
| 5  | Compreender a importância da adaptação na experiência do profissional expatriado e cônjuges   | <i>ETIC</i> - 2ª Fase Quantitativa - Aplicação de questionário   | Questionário                        | Estudo de Casos Múltiplos - Profissionais Expatriados  | H3 - A adaptação dos profissionais e cônjuges influenciam na experiência de expatriação   | Google Forms e Smart PLS       |
| 6  | Avaliar a importância da gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa na competitividade organizacional                      | <i>EMIC</i> - 3ª Fase - Qualitativa Entrevista Semiestruturada   | Roteiro de Pesquisa Semiestruturado | Estudo de Casos Múltiplos - Profissionais Expatriados  | P3 - as oportunidades e dificuldades percebidas pelos profissionais expatriados diferem em função da condição de expatriação<br>P4 - as ações de hospitalidade na expatriação influenciam positivamente a competitividade da organização. | Softwares Atlas t.i            |

Fonte: Elaboração própria, 2021.

## 2.1 ABORDAGEM *EMIC* – FASE 1

A primeira etapa da Fase 1 – *EMIC*, desenvolveu-se por meio de pesquisa de literatura realizada em livros, artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais, fontes secundárias como relatórios de pesquisas divulgadas sobre expatriação e mobilidade corporativa e demais documentos que pudessem agregar ao conteúdo; a partir daí elaborou-se o referencial teórico da tese. De acordo com Tranfield *et al.* (2003), a revisão da literatura é um processo chave pois deve ser utilizada para gerenciar a diversidade de conhecimento sobre um determinado assunto e o seu objetivo é permitir que o pesquisador mapeie e avalie as produções já existentes; com isso, o pesquisador estará apto para desenvolver novas teorias e pensamentos críticos, influenciando pesquisas futuras.

Entre as diversas técnicas utilizadas aplicáveis à análise empírica da literatura sobre um campo científico específico, alguns pesquisadores utilizam as pesquisas bibliométricas, particularmente a co-citação e a análise de palavras em comum, para estudar alguns dos vários campos do tema abordado pela pesquisa (Zupic; Čater, 2014).

Essa etapa da pesquisa foi responsável por subsidiar os conceitos tratados nesta pesquisa, a saber: hospitalidade, expatriação, mobilidade corporativa e competitividade; pela escolha do objeto de estudo: a relação entre hospitalidade, expatriação e mobilidade corporativa. Como passo inicial, visando conhecer pesquisas de natureza similar que pudessem balizar o início do trabalho e para estruturação dos capítulos, fez-se uma revisão de artigos na base Scopus, por ser considerada referência para publicações nacionais e internacionais, utilizando-se todas as combinações de palavras-chave possíveis, adotando-se uma abordagem de mapeamento científico para avaliar os resultados encontrados, conforme expostos no Quadro 5.

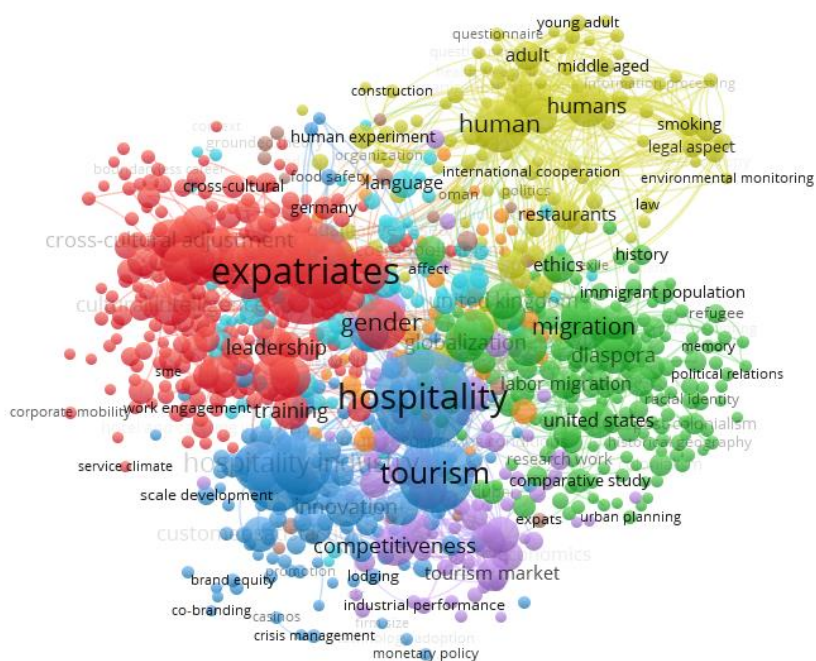
Quadro 5 – Critérios utilizados para busca na base Scopus.

| Palavras-chave   | Forma como foi pesquisado na Scopus  | Número artigos | Article/Revisão | Business Social Science | Inglês Espanhol Português | Journal | 2010 2022 |
|--|--|----------------|-----------------|-------------------------|---------------------------|---------|-----------|
| Hospitalidade  | Hospitality  | 17684          | 14452           | 11897                   | 11711                     | 11550   | 8402      |
| Mobilidade Corporativa   | "Corporate Mobility"   | 50             | 34              | 30                      | 28                        | 28      | 21        |
| Expatriação  | Expatriation or Expatriate or Expat  | 7338           | 5970            | 4167                    | 4024                      | 3969    | 2506      |
| Competitividade  | Competitiveness  | 80578          | 56360           | 28969                   | 27039                     | 25556   | 17327     |
| Hospitalidade e Mobilidade Corporativa                               | Hospitality and "Corporate Mobility"   | 0              |                 |                         |                           |         |           |
| Hospitalidade e Expatriação  | Hospitality and (Expatriation or Expatriate or Expat)  | 45             | 40              | 37                      | 37                        | 36      | 25        |
| Hospitalidade e Competitividade                                      | Hospitality and Competitiveness  | 321            | 271             | 238                     | 233                       | 229     | 188       |
| Mobilidade Corporativa e Expatriação                                 | "Corporate Mobility" and (Expatriation or Expatriate or Expat)                                     | 41             | 34              | 33                      | 32                        | 32      | 26        |
| Mobilidade Corporativa e Competitividade                             | "Corporate Mobility" and Competitiveness   | 30             | 18              | 16                      | 16                        | 16      | 11        |
| Hospitalidade, Mobilidade Corporativa e Expatriação                  | Hospitality and "Corporate Mobility" and (Expatriation or Expatriate or Expat)                     | 4              | 3               | 3                       | 3                         | 3       | 2         |
| Hospitalidade, Mobilidade Corporativa e Competitividade              | Hospitality and "Corporate Mobility" and Competitiveness   | 4              | 2               | 2                       | 2                         | 2       | 2         |
| Hospitalidade, Mobilidade Corporativa, Expatriação e Competitividade | Hospitality and "Corporate Mobility" and (Expatriation or Expatriate or Expat) and Competitiveness | 2              | 1               | 1                       | 1                         | 1       | 1         |

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Para o mapeamento dos resultados encontrados na busca de artigos utilizou-se o software VOSViewer, sendo que as seguintes etapas foram realizadas: (1) carregamento dos conjuntos de dados obtidos na Scopus, (2) visualização, computação e análise de coocorrência de palavras-chave (mínimo de 4 ocorrências por palavra). A Figura 5 corresponde ao mapa encontrado.

Figura 5 – Mapa de correlações das palavras-chave.



Fonte: Elaboração própria, 2021.



No mapa obtido, percebem-se 5 *clusters*, sendo que cada um dos constructos se encontra em um *cluster* separado; porém, hospitalidade (azul), expatriação (vermelho) e mobilidade (verde) encontram-se próximos enquanto competitividade (lilás) está mais próximo aos *clusters* da mobilidade e hospitalidade, justificando, dessa forma a distribuição dos conceitos na organização dos capítulos deste trabalho. Outro fato interessante de ser observado é o quinto *cluster* amarelo denominado *human* diretamente relacionado aos *clusters* expatriação, hospitalidade e mobilidade o que indica a importância do tema abordado, uma vez que estamos tratando de profissionais e familiares (pessoas) que são expatriadas e o conceito de hospitalidade utilizado neste trabalho, que trata da relação entre pessoas.

Ao analisar os resultados da pesquisa feita na base de dados, conforme consta no Quadro 5, verificou-se que, até o momento, há apenas 2 trabalhos que explorem as relações existentes entre todas as palavras-chave abordadas neste estudo e estão relacionadas ao desenvolvimento de carreira, setor de hotelaria e alimentação e gestão, demonstrando uma possível lacuna existente na teoria, a qual pretende-se complementar com a conclusão deste estudo.

O próximo passo tratou de definir os principais autores a serem utilizados neste trabalho, para isso, com o mesmo *software*, foram realizados os mesmos procedimentos e etapas anteriores, porém, neste momento, visando à análise de citação de autores.

Após o levantamento dos dados bibliográficos que deram suporte ao trabalho, a próxima etapa foi a coleta de dados por meio das entrevistas com profissionais expatriados e especialistas em gestão de expatriados e mobilidade corporativa para responder aos seguintes objetivos específicos:

- Avaliar a importância do anfitrião no acolhimento do profissional expatriado na adaptação no novo país;
- Comparar os principais aspectos da hospitalidade e mobilidade corporativa na percepção das empresas e dos profissionais expatriados.

Nesta etapa, a amostragem se caracterizou como não probabilística e intencional por considerar a escolha e seleção de um grupo de respondentes aptos a contribuir com o tema pesquisado (GIL, 2019).

Utilizou-se um roteiro de entrevista baseado nos constructos que reflitam

sobre o problema desta tese (Existe relação direta entre a gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa com a competitividade da organização.) e seu referencial teórico: hospitalidade, expatriação, mobilidade corporativa e competitividade.

Os entrevistados foram contatados antecipadamente por telefone e e-mail para agendamento prévio da data e horário para a realização da entrevista. Após a concordância em realizar a entrevista foi apresentado o Termo de Livre Consentimento (APÊNDICES A e B), que foi assinado pelos entrevistados que concordaram em participar do estudo.

As entrevistas foram realizadas pela própria pesquisadora, via plataforma ZOOM, gravadas e as falas dos entrevistados transcritas na íntegra, uma vez que a fala pode ser ao mesmo tempo espontânea e constrangida, apresentar um discurso inacabado e com significados incoerentes e contraditórios (BARDIN, 2009, MINAYO, 2006; FRANCO, 2005), e, por esse dinamismo e emergência do inconsciente, é fundamental a integridade da produção do discurso.

Na parte seguinte da pesquisa, exploratória e qualitativa, tendo em vista o caráter da pesquisa, os dados coletados nas entrevistas foram analisados com base na análise de conteúdo (BARDIN, 2009, BAUER; GASKELL, 2017), classificando em categorias os significados similares.

Para Bardin (2009 p.42), a análise de conteúdo é compreendida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Nesse sentido, essa autora define a análise de conteúdo como uma maneira de analisar a comunicação obtida entre pessoas, dando importância ao conteúdo da mensagem adquirida, sendo que o procedimento básico para esse tipo de análise diz respeito à definição de categorias pertinentes aos propósitos da pesquisa (VERGARA, 2005).

Esse tipo de análise pode ser utilizado tanto para os fins exploratórios e descobertas quanto de verificação, podendo confirmar ou não as hipóteses ou os pressupostos estabelecidos pelo estudo (VERGARA, 2005). A mesma autora ainda ressalta a grande quantidade de dados que podem ser analisados e armazenados, quando utilizado o auxílio de um sistema de informação, porém, a interpretação do conteúdo analisado é de responsabilidade do pesquisador.

De acordo com Bardin (2009), a análise de conteúdo é composta por três fases: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial. a) pré-análise: consiste em definir o material que será usado para obter os dados, após a definição do problema e hipóteses levantadas. Logo, inclui os instrumentos de coletas que serão utilizados e definição do campo onde o pesquisador deverá buscar as informações; b) descrição analítica: nesta etapa, realiza-se um estudo aprofundado do material, simplificando os dados obtidos em categorias. Ou seja, a organização das informações em categorias consiste em “agrupar elementos, ideias, ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso”. c) interpretação inferencial: o pesquisador analisa os dados obtidos, procurando não apenas atentar-se ao que foi exposto pelo pesquisado, nesta etapa, procura-se identificar o que está por trás do conteúdo, ou seja, procura-se analisar o conteúdo latente da mensagem (BARDIN, 2009).

Após a definição das unidades de análise, faz-se necessário a definição das categorias, ou categorização, uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos (FRANCO, 2005). Para a elaboração de categorias, existem dois caminhos que podem ser seguidos, a *priori* ou a *posteriori*.

Quando realizada a *priori* as categorias e seus respectivos indicadores são predeterminados em função da busca de uma resposta específica do investigador. Quando não definidas a *priori*, as categorias emergem da "fala", do discurso, do conteúdo das respostas e implicam constante ida e volta do material de análise à teoria (FRANCO, 2005).

Nas categorias a *priori* a tendência é levar a uma simplificação e a uma fragmentação muito grande do conteúdo manifesto. Além disso, o pesquisador, muitas vezes, se vê pressionado e induzido a imprimir uma das categorias na fala dos respondentes. Por outro lado, trabalhar com um sistema aberto (categorias criadas a *posteriori*), exige maior bagagem teórica do investigador, porém, traz como vantagem implícita uma grande quantidade de dados novos e diversificados que podem surgir (FRANCO, 2005).

Para a definição das categorias, neste estudo, optou-se pelo sistema aberto, em que elas são escolhidas durante o andamento da pesquisa, sendo totalmente flexíveis, pois permite alterações até se obter o resultado final (LAVILLE; DIONNE,

1999). A análise de conteúdo possibilita que uma leitura profunda das comunicações ocorra, indo além da leitura aparente.

De acordo com as orientações de Bardin (2009), a coleta de dados foi realizada a partir de quatro fontes de evidências: pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas semiestruturadas e questionários. Para otimização do processo de análise utilizou-se o *software* Atlas.ti, um *software* para análise de dados qualitativos. É importante ressaltar que o Atlas.ti é uma ferramenta que auxilia o pesquisador no processo de organização da análise dos dados, mas o *software* não faz a análise por si próprio.

Todas as inferências e categorizações devem ser feitas pelo pesquisador, suportado por sua base teórica. “A eficiência do *software* está na interface entre a *expertise* humana e o processamento de dados do computador” (SILVA JUNIOR; LEÃO, 2018, p.716).

### **2.1.1 Coleta de dados**

Realizaram-se entrevistas com profissionais expatriados e gestores de especialistas em mobilidade corporativa e expatriação. Os nomes e informações profissionais dos entrevistados foram mencionados apenas mediante assentimento registrado no Termo de Consentimento (APÊNDICES A e B).

O roteiro de entrevista abordou os constructos tratados nesta pesquisa, buscando compreender como se dá a gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa nos processos de expatriação de profissionais, bem como buscou conhecer o entendimento tanto dos gestores quanto dos profissionais acerca dos conceitos hospitalidade e mobilidade corporativa, além de procurar identificar a percepção dos entrevistados sobre a existência ou não da relação entre a gestão da mobilidade corporativa, hospitalidade e a competitividade da organização.

O resumo com as categorias e os itens investigados, tanto com profissionais expatriados quanto com especialistas em expatriação, de acordo com as proposições a fim de verificar se estas poderiam ser confirmadas ou refutadas encontra-se no Quadros 6 e 7.

Quadro 6 – Categorias investigadas com profissionais expatriados.

| Profissionais Expatriados                      |   |   |             |
|--|---|---|-------------|
| Categorias                                     | Itens a levantar  | Descrição   | Proposições |
| Identificação do entrevistado                  | Nome  | Nome completo do entrevistado   |             |
|  | Ocupação  | Cargo/ocupação na empresa   |             |
| Identificação da organização em que atua       | Área de atuação   | Conhecer o tamanho e área de atuação da empresa   |             |
|  | Unidades e Divisões   |   |             |
|  | Número de Colaboradores   |   |             |
| Hospitalidade                                  | Conceito de hospitalidade   | Perguntar ao entrevistado o que entende por hospitalidade e apresento o conceito  | P1<br>P2    |
|  | Descrição das ações de hospitalidade da empresa na expatriação de profissionais | Solicitar que descreva as ações de hospitalidade da empresa nos processos de mobilidade corporativa e expatriação   |             |
|  | Gestão das experiências de hospitalidade na expatriação de profissionais        | Identificar se a gestão dessas experiências contribui para a competitividade. Solicitar exemplos  |             |
| Gestão da mobilidade corporativa e expatriação | Conceito de mobilidade corporativa e expatriação                                | Perguntar ao entrevistado o que entende por Mobilidade Corporativa e apresentar o conceito  | P2          |
|  | Descrição do processo de mobilidade corporativa e expatriação                   | Solicitar ao entrevistado que descreva os processos de mobilidade corporativa e expatriação   |             |
|  | Gestão da mobilidade corporativa e expatriação                                  | Identificar de que forma se dá uma gestão eficiente desse processo  | P4          |
|  | Hospitalidade e competitividade   | Verificar se o entrevistado identifica a presença da hospitalidade na gestão de mobilidade corporativa e expatriação como fator que contribui para a competitividade da organização. Solicitar exemplos |             |

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Quadro 7 – Categorias investigadas com profissionais especialistas em expatriação.

| Especialistas em Expatriação                   |   |   |             |
|--|---|---|-------------|
| Categorias                                     | Itens a levantar  | Descrição   | Proposições |
| Identificação do entrevistado                  | Nome  | Nome completo do entrevistado   |             |
|  | Ocupação  | Cargo/ocupação na empresa   |             |
| Identificação da organização em que atua       | Área de atuação   | Conhecer o tamanho e área de atuação da empresa   |             |
|  | Unidades e Divisões   |   |             |
|  | Número de Colaboradores   |   |             |
| Hospitalidade                                  | Conceito de hospitalidade   | Perguntar ao entrevistado o que entende por hospitalidade e apresento o conceito  | P1<br>P2    |
|  | Descrição das ações de hospitalidade da empresa na expatriação de profissionais | Solicitar que descreva as ações de hospitalidade da empresa nos processos de mobilidade corporativa e expatriação   |             |
|  | Gestão das experiências de hospitalidade na expatriação de profissionais        | Identificar se a gestão dessas experiências contribui para a competitividade. Solicitar exemplos  |             |
| Gestão da mobilidade corporativa e expatriação | Conceito de mobilidade corporativa e expatriação                                | Perguntar ao entrevistado o que entende por Mobilidade Corporativa e apresentar o conceito  | P2          |
|  | Descrição do processo de mobilidade corporativa e expatriação                   | Solicitar ao entrevistado que descreva os processos de mobilidade corporativa e expatriação   |             |
|  | Gestão da mobilidade corporativa e expatriação                                  | Identificar de que forma se dá uma gestão eficiente desse processo  | P4          |
|  | Hospitalidade e competitividade   | Verificar se o entrevistado identifica a presença da hospitalidade na gestão de mobilidade corporativa e expatriação como fator que contribui para a competitividade da organização. Solicitar exemplos |             |

Fonte: Elaboração própria, 2021.

O Quadro 8 expõe os conceitos de hospitalidade, mobilidade corporativa e expatriação que foram apresentados no decorrer da entrevista para os respondentes para que eles pudessem entender o contexto em que esses constructos estão sendo utilizados na pesquisa.

Quadro 8 – Conceitos apresentados no roteiro de entrevistas especialistas e expatriados.

| Categorias /Conceitos  | Descrição  |
|------------------------|--|
| Mobilidade Corporativa | Trata do deslocamento de pessoas que o fazem sob a motivação de realização de negócios e em nome da organização, da corporação, em que trabalham (FERREIRA, WADA, 2011).<br>Uma abordagem de gestão estratégica que visa a remover as barreiras geográficas para o crescimento e para o sucesso, cujos dois principais objetivos são: “reforçar as capacidades de gestão de talentos e/ou permitindo o crescimento da receita” (HARPER; RUNZHEIMER, 2010).   |
| Hospitalidade          | A hospitalidade considera a relação da pessoa com outra pessoa, da pessoa com o lugar e da pessoa com o não lugar (LUGOSI, 2014).<br>A hospitalidade tem como função a mediação no estabelecimento de uma relação, bem como agente promotora da permanência de um relacionamento estabelecido (O’GORMAN, 2010).<br>A hospitalidade é a melhor direção para a uma boa convivência e fundamental para o desenvolvimento da sociedade, exercendo a função catalizadora do esforço e das atividades humanas (LASHLEY, 2015). |

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Durante as entrevistas, os especialistas explanaram sobre os tópicos referentes aos processos de gestão da mobilidade corporativa e expatriação nas empresas que representam enquanto os profissionais expatriados contaram como perceberam esses conceitos durante as respectivas experiências de expatriação que tiveram.

## 2.2 ABORDAGEM ETIC – FASE 2

Para a segunda fase da pesquisa, seguindo a abordagem *ETIC*, elaborou-se um questionário que foi aplicado a profissionais e cônjuges de profissionais que estivessem ou foram expatriados, num período de até dez anos, visando a responder aos seguintes objetivos específicos:

- Mensurar a relevância da hospitalidade e da gestão da mobilidade corporativa nos processos de expatriação por meio de uma escala;
- Analisar a relação da hospitalidade e da gestão da mobilidade corporativa na adaptação e experiência de expatriação;

- Avaliar a importância da adaptação na experiência do profissional expatriado e cônjuges.

A aplicação do instrumento de pesquisa foi realizada *on-line*, sem a necessidade da presença da pesquisadora para a coleta dos dados, uma vez que no próprio questionário estavam as instruções de preenchimento.

Para a construção do questionário utilizou-se escalas adotadas em estudos prévios para entender tanto a relação de hospitalidade existente entre anfitrião e hóspede, quando escalas que se propuseram a entender questões relacionadas ao acolhimento, adaptação e participação da família durante o período de expatriação. Outras escalas foram adaptadas para compreender as questões relacionadas à gestão da mobilidade corporativa. Entre as escalas referenciadas estão: Escala Hospitalidade (BLAIN; LASHLEY, 2014); Escala SERVQUAL (PARASURAMAN *et al.*, 1988); Escala Experiência Hospitalidade (PIJLS *et al.*, 2017), *Expatriate Adjustment Scale* (BLACK; STEVENS, 1989).

Os resultados obtidos na primeira fase *EMIC* também foram utilizados na definição e elaboração do questionário visando identificar quais variáveis subsidiam os constructos desta pesquisa. Tais elementos objetivaram auxiliar no entendimento dos objetivos específicos: mensurar a relevância da hospitalidade na satisfação do profissional expatriado por meio de uma escala; contrastar os principais aspectos da hospitalidade percebido pelos profissionais expatriados e cônjuges.

Para a análise dos dados obtidos nesta fase *ETIC* utilizou-se a modelagem de equações estruturais por meio do *software* SmartPLS 3.2.5 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015). A Modelagem de Equações Estruturais (do inglês *Structural Equation Modeling* - SEM) “é uma família de modelos estatísticos que buscam explicar as relações entre múltiplas variáveis” (HAIR *et al.*, 2011).

Ainda segundo Hair *et al.* (2011, p.36) “[...] a SEM fornece a técnica de estimação apropriada e mais eficiente para uma série de equações de regressão múltipla separadas estimadas simultaneamente [...]”.

### **2.2.1 Validação do instrumento de coleta de dados**

Tão importante quanto elaborar o questionário, sua validação é essencial para garantir a acurácia e confiabilidade dos resultados obtidos. Em qualquer que seja o

trabalho científico, a produção do conhecimento está estreitamente associada ao seu rigor. Na literatura de metodologia da pesquisa quantitativa, mais especificamente, o rigor é caracterizado pela validade e confiabilidade do estudo, que tem por objetivo reduzir o erro dos valores observados frente aos valores ditos “verdadeiros” (KOUFTEROS, 1999, MONDADORI; LADEIRA, 2007). Para tanto, o questionário terá sua validação conforme a recomendação de Pasquali (2009) e de Devillis (1991). As etapas que foram realizadas para a validação do questionário e respectivas escalas foram: 1) identificação de escalas já testadas, por meio da revisão da literatura e resultados obtidos na pesquisa qualitativa; 2) validação de face; 3) validação semântica e, 4) validação estatística.

Com a revisão de literatura foi realizada a primeira etapa, identificando escalas utilizadas e que fossem adequadas a este estudo. Na segunda etapa, foi realizada a validação de face e semântica das escalas previamente selecionadas na revisão de literatura. Como procedimento para esta etapa, com o auxílio de profissionais de tradução com larga experiência acadêmica, realizou-se a tradução das escalas do inglês para o português, em seguida, retraduzidas para a língua original para ajuste de significado das variáveis. Após a revisão das escalas já em português, foi efetuada a nova etapa de revisão por acadêmicos especialistas (PASQUALI, 2009). Ao final, solicitou-se a validação de dois doutores com experiência na área de Hospitalidade e Mobilidade Corporativa com relação ao conteúdo, além da leitura e análise semântica dos itens da escala, de cada uma das variáveis, bem como a avaliação de sua validade. As sugestões foram incluídas no instrumento pré testado.

Por se tratar de pesquisa com profissionais expatriados, brasileiros e estrangeiros, além da versão em português o questionário teve a versão em inglês para que os profissionais e respectivos cônjuges estrangeiros pudessem responder à pesquisa. A versão do questionário em inglês também foi validada conforme o procedimento citado no parágrafo anterior.

Conforme Sethi; King (1991), uma das preocupações que o pesquisador precisa ter ao elaborar as escalas é identificar e definir com precisão o que se mede, incluindo qualquer recurso de dimensionalidade. O seu desenvolvimento ocorreu por meio de um pré-teste conforme recomendam os especialistas (VIEIRA, 2011; STRAUB, 1989; KOUFTEROS, 1999).

No pré-teste os itens foram submetidos a uma avaliação dos índices de



precisão que permitem verificar se cada fator ou construto é estável internamente e contribui para o seu respectivo construto, ou seja, constatar se são livres de vieses (DEVELLIS, 2003; HAIR *et al.*, 2005).

A confiabilidade ocorre devido à qualidade do instrumento usado na coleta dos dados, por isso, realizar sua validação é crucial. Assim, cada variável foi submetida à avaliação dos coeficientes de confiabilidade interna separadamente (MALHOTRA, 2012).

O processo de pré-teste é uma etapa fundamental para o resultado da pesquisa pois permite avaliar com precisão as variáveis da escala, demonstrando assim os coeficientes de confiabilidade interna para que possa ser aceitável ou não aceitável.

O pré-teste da versão preliminar do questionário (Apendice C) foi realizado com 5 especialistas, para validação semântica, e 20 pessoas que faziam parte do público-alvo para validação do questionário, sendo dez brasileiros e dez estrangeiros.

### **2.3 ABORDAGEM *EMIC* – FASE 3**

Fechando o ciclo de pesquisa proposto pela abordagem *EMIC* – *ETIC* – *EMIC*, para a última etapa da pesquisa, realizou-se o estudo de caso múltiplos (YIN, 2015), com seis perfis distintos de expatriados, conforme identificados na revisão bibliográfica. Para o autor “a necessidade diferenciada do estudo dos estudos de caso surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos” (YIN, 2015, p.24). Eisenhardt (1989) corrobora que estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra em compreender a dinâmica presente dentro de configurações individuais.

Os estudos de caso geralmente combinam a coleta de dados tais como arquivos, entrevistas, questionários e observações. A evidência pode ser qualitativa (por exemplo, palavras), quantitativa (por exemplo, números) ou ambos e podem ser usados para vários objetivos de pesquisa desde fornecer uma descrição sobre a teoria do teste, ou ainda gerar teoria (EISENHARDT, 1989).

Este tipo de pesquisa envolve uma lógica de planejamento de pesquisa com abordagens específicas para a realização da coleta de dados.

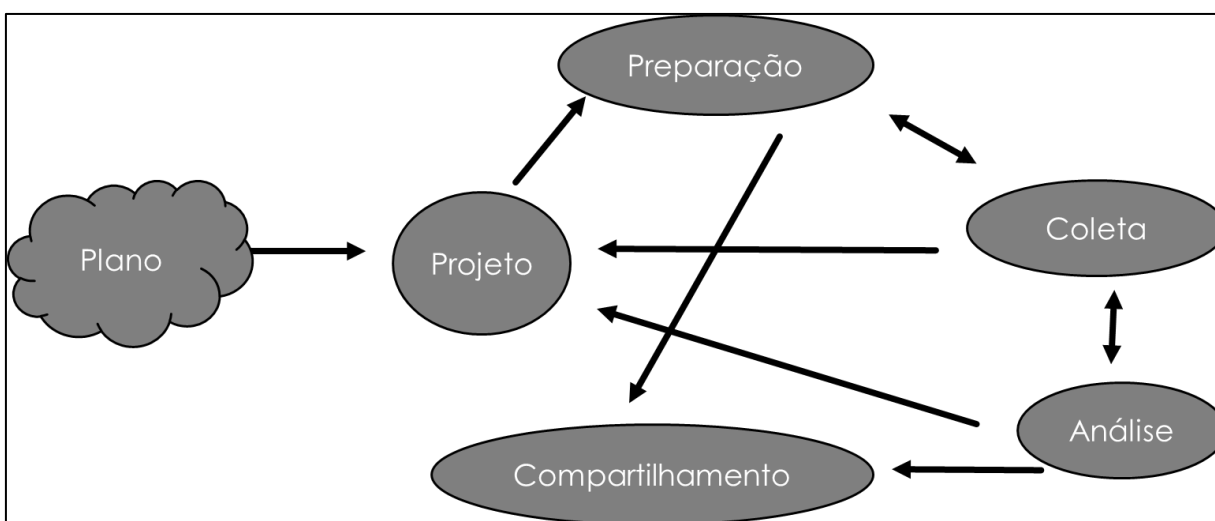
As etapas previstas no planejamento são: a identificação da situação para realizar o estudo; compreensão da definição do estudo de caso; tratamento das preocupações tradicionais sobre uma pesquisa de estudo de caso e decisão de fazer ou não um estudo de caso.

A escolha do estudo de caso para a segunda fase *EMIC* da pesquisa foi em função de ele permitir que os pesquisadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, as relações internacionais entre outros (YIN, 2015).

A fase *design* compreende a definição da unidade de análise e os prováveis casos para o estudo; desenvolvimento de teorias e proposições e os assuntos relacionados para guiar a pesquisa; identificar o estudo de caso (único, múltiplo, holístico ou integrado) e testar o projeto.

As etapas do modelo proposto por Yin (2015) que compreende: plano, *design*, preparação, coleta, análise e compartilhamento estão ilustrados na Figura 6.

Figura 6 – Processo Linear de Estudo de Caso Proposto por Yin.



Fonte: “Adaptada de” Yin, 2015, p.1.

Os capítulos 3 e 4 deste trabalho corroboram com esta última fase *EMIC* uma vez que apresentam as teorias e as proposições construídas, especificamente para esta etapa do estudo, onde há a intencionalidade de comprovar o seguinte objetivo específico: Avaliar a importância da gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa na competitividade organizacional.

Para responder a esse questionamento foram selecionados sete profissionais

expatriados, entre eles um casal, encontrados em diferentes condições, com categorias identificadas na revisão de literatura, configurando o estudo de casos múltiplos.

A fase de preparação tem como processo a ampliação das habilidades do pesquisador; treinamento para o estudo de caso; desenvolvimento do protocolo, triar candidatos e selecionar os casos finais; conduzir o estudo de caso-piloto e obter aprovação para a proteção de sujeitos humanos.

Para a elaboração da entrevista semiestruturada foi desenvolvido um protocolo de pesquisa, para a definição dos procedimentos e regras de condução da pesquisa, que por sua vez visam auxiliar a investigação. Foram utilizados também os resultados obtidos pela abordagem *EMIC* – Fase 1 e *ETIC* – Fase 2 que foram primordiais para a elaboração do roteiro de entrevista para a última fase *EMIC*.

Profissionais expatriados foram a base para esta pesquisa a fim de compreender as relações entre a gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa nos processos de expatriação e a relação com a competitividade das organizações. Para tanto, foram realizadas entrevistas com sete profissionais expatriados, entre eles um casal, considerando as diferentes fases de ciclo-de-vida familiar, tipo de organização, objetivo de carreira, opção de escolha ou não para a expatriação e organização familiar dos profissionais, formando um universo de amostra amplo e distinto.

Os procedimentos para coleta e análise dos dados foram os mesmos utilizados na primeira fase *EMIC*, ou seja, os entrevistados foram contatados via telefone e e-mail para agendamento de dia e hora para a aplicação da entrevista semiestruturada, cujos relatos foram gravados, transcritos e analisados.

A análise é a penúltima fase do protocolo de Yin (2015) e consiste em: organizar e exibir os dados, obter padrões, *insights* e conceitos promissores; desenvolver uma estratégia analítica geral; considerar técnicas analíticas e abordar de forma completa as explicações e interpretações rivais.

O tratamento dos dados foi realizado pelo método de categorização de Bardin (2009), apresentado na primeira fase *EMIC*. A fase 3 desta pesquisa consistiu na investigação pelo método de estudo de caso múltiplos e a coleta de dados foi realizada a partir dos resultados obtidos nas fases 1 e 2.

Nessa etapa, ocorreu a triangulação dos dados obtidos pela aplicação das três fases desta pesquisa (*EMIC* 1, *ETIC* e *EMIC* 2), ao analisar os dados das

entrevistas desta terceira fase, foram analisadas novamente as duas fases anteriores, privilegiando todo o contexto estudado e promovendo a triangulação dos dados obtidos pela aplicação das três fases do método proposto. Com isso a autora pode abordar as concordâncias, discordâncias e obteve uma análise geral, podendo assim validar ou não os objetivos específicos determinados para essa fase do estudo e refutar ou validar as hipóteses.

Conforme proposto por Yin (2015), o compartilhamento é a fase final que tem como objetivos: definir o público para composições escritas ou orais; compor materiais textuais e visuais; apresentar evidências ao leitor e revisar e reescrever. O capítulo de análise e discussão de resultados é a representação textual e visual dessa última fase proposta por Yin. Além desse capítulo, os artigos que sucederão o término desta tese também comporão esse procedimento.

## **2.4 Framework da pesquisa**

Toda pesquisa deve ser suportada por teoria além de ter evidências objetivas. Green (2014) definiu a teoria como "uma organização e conjunto sistemático de declarações inter-relacionadas (conceitos) que especificam a natureza das relações entre duas ou mais variáveis, com o propósito de compreender um problema ou a natureza das coisas" e conceitos como "declarações simbólicas que descrevem um fenômeno ou uma classe de fenômenos".

A pesquisa pode ser vista como uma investigação sistemática para encontrar respostas para um problema (ROBSON, 2002). O processo de pesquisa que permite esta investigação sistemática é muitas vezes expresso por quadros que retratam uma série de etapas ou etapas sucessivas, de natureza frequentemente cíclica.

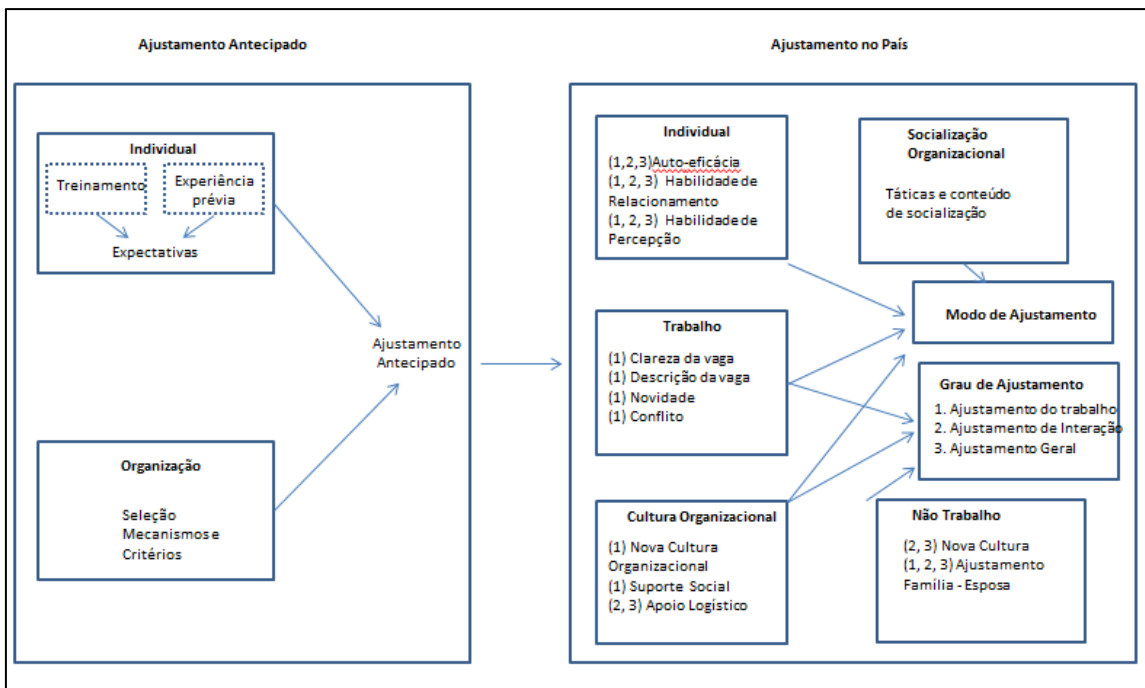
Para uma pesquisa, tão importante quanto saber as bases teóricas, é ter também um modelo analítico, ou *Framework*, ou seja, uma estrutura que ilustra um conceito ou sistema. *Frameworks* ou quadro teóricos foram descritos como o mapa para um estudo, dando uma justificativa para o desenvolvimento de questões de pesquisa ou hipóteses (KRAINOVICH-MILLER, 2017).

O foco dos *Frameworks* é servir como um auxílio aos pesquisadores para ajudar a garantir que eles estruturam suas pesquisas de forma coerente, em todo o

seu projeto, garantindo, dessa forma, consistência. Para aqueles que encontram representação esquemática o uso de modelos é útil como forma de ilustrar a estrutura (GREEN, 2014).

O *Framework* escolhido para esta pesquisa é o *Framework of International Adjustment* (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991, p.303) apresentado na Figura 7. As possíveis alterações e ajustes após as etapas desta pesquisa serão apresentadas no capítulo de análises e discussão de resultados.

Figura 7 – *Framework of International Adjustment*



Fonte: Black, Mendenhall, Oddou, 1991, p. 303.

Este modelo concentra vários conjuntos principais de fatores que influenciam essas três dimensões como determinantes do ajuste. Esses fatores foram divididos em duas categorias com base na posição em que aparecem no processo. A primeira categoria representa aqueles fatores que estão relacionados ao ajuste antecipatório, isto é, os fatores anteriores à partida que foram encontrados e têm um impacto no processo de ajuste. Fatores antecipatórios individuais, por exemplo, incluem a extensão e a relevância do treinamento antes da partida, a existência e semelhança de experiência internacional anterior e se os gerentes antes da partida tinham ou não expectativas precisas sobre a experiência do expatriado. Os fatores antecipatórios organizacionais, por outro lado, estão relacionados à eficácia dos mecanismos e critérios de seleção (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

A segunda categoria de fatores está relacionada ao ajuste no país, isto é, ajuste pós-partida à cultura anfitriã. Com relação ao ajuste no país, a proposta de Black *et al.* (1991) de modelo integrado foi expandido por Shaffer; Harrison (1998) e alguns aspectos do modelo foram testados. Os fatores testados nesse estudo foram: (1) fatores do trabalho, (2) fatores organizacionais, (3) fatores posicionais (4) fatores não relacionados ao trabalho e (5) fatores individuais.

Os fatores de trabalho referem-se a um conjunto específico de tarefas e funções desempenhadas por um determinado indivíduo. Os fatores do trabalho obviamente têm seu maior impacto na dimensão do ajuste ao trabalho e vários fatores do trabalho podem ter um efeito facilitador ou inibidor. A pesquisa sobre transição de funções de trabalho, em particular, enfocou os fatores de trabalho que inibem o ajuste ao trabalho; tais como: conflito de funções – sinais conflitantes sobre o que é esperado no novo emprego e novidades de funções – diferenças entre as funções anteriores e as novas. Os fatores de trabalho que parecem facilitar o ajuste, por outro lado, são a clareza do papel – tendo comportamentos esperados claramente definidos e a descrição do papel – o grau em que os participantes do papel podem adaptar o novo papel a si mesmos (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

O modelo proposto pelos autores também identificou três fatores organizacionais que devem influenciar o ajuste de funções de trabalho do expatriado. São novidades culturais organizacionais, suporte social e suporte logístico. O primeiro deles, níveis crescentes de novidade da cultura organizacional, reflete a diferença entre a cultura da organização no país de origem e no país estrangeiro e deve ter um efeito inibidor (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

Alguns pesquisadores começaram a questionar a suposição de que os modelos de ajuste internacional se aplicam igualmente bem a todos os expatriados em todas as circunstâncias e, em vez disso, começaram a procurar fatores que os expatriados carregam consigo para suas atribuições que moderam alguns dos relacionamentos propostos. A esse respeito, foi sugerido que as diferenças na natureza do trabalho e no tipo e nível de estresse em vários níveis hierárquicos podem variar com fatores como experiência anterior em missões internacionais, fluência no idioma do país anfitrião e a posição de um indivíduo dentro da organização (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

Conforme indicado anteriormente, os expatriados não só precisam aprender como se ajustar às novas condições de trabalho no ambiente estrangeiro, mas também como interagir com as pessoas (ajuste de interações); junto com uma nova cultura e condições de vida (adaptação geral). Do ponto de vista de uma cultura original específica, algumas culturas são mais difíceis de se ajustar do que outras e, assim como a novidade do papel organizacional deve inibir o ajuste no trabalho, a novidade cultural, a distância percebida entre as culturas do país anfitrião e do país de origem também inibiriam o ajuste fora do trabalho. Também era esperado, com base em pesquisas anteriores (BLACK; GREGERSEN, 1991, BLACK; STEPHENS, 1989) que o ajuste do cônjuge/família estaria relacionado ao ajuste do expatriado. O estudo de Shaffer *et al.* (2015) verificou que tanto a novidade cultural quanto o ajustamento do cônjuge foram importantes efeitos diretos da interação e do ajustamento geral, implicando que o treinamento transcultural para expatriados e seus cônjuges, cujo próprio ajustamento será provavelmente afetado pela novidade cultural, é vital para o sucesso das atribuições.

Além da competência técnica e habilidades gerenciais básicas, certos traços e características dos indivíduos têm sido propostos como preditores do sucesso do expatriado. Quatro conjuntos desses fatores em particular têm sido o foco da pesquisa: autoeficácia, habilidades relacionais e perceptivas, atribuições internacionais anteriores e fluência no idioma.

Autoeficácia é conceituada como a capacidade de acreditar em si mesmo e de lidar efetivamente com o ambiente estranho, mesmo diante de grandes incertezas (BANDURA, 1977). Apesar de sua inclusão no modelo abrangente, a autoeficácia não foi testada empiricamente como um preditor de ajuste em atribuições internacionais antes de Shaffer *et al.* (2015) e nesse estudo nem a realização nem a autoeficácia social explicaram a variância em qualquer das dimensões de ajuste (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

## **2.5 SÍNTESE DO MÉTODO DA PESQUISA**

Com objetivo de apresentar uma síntese, tem-se o Quadro 9, apontando quais etapas foram realizadas em cada fase da abordagem *EMIC – ETIC – EMIC*.

Quadro 9 – Síntese da Pesquisa.

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Problema</b>             | A gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa durante o processo da expatriação é um fator de competitividade para a organização? |
| <b>Tipo de Pesquisa</b>     | Exploratória  |
| <b>Abordagem</b>            | <i>EMIC</i> - Fase 1  |
| <b>Amostra</b>              | Não-probabilística  |
| <b>Coleta de Dados</b>      | Questionário semiestruturado  |
| <b>Tratamento dos Dados</b> | Análise de conteúdo   |
| <b>Abordagem</b>            | <i>ETIC</i> - Fase 2  |
| <b>Amostra</b>              | Não-probabilística  |
| <b>Coleta de Dados</b>      | Questionários com uso de escala Likert  |
| <b>Tratamento dos Dados</b> | Smart PLS   |
| <b>Abordagem</b>            | <i>EMIC</i> - Fase 3  |
| <b>Amostra</b>              | Não-probabilística  |
| <b>Coleta de Dados</b>      | Questionário semiestruturado  |
| <b>Tratamento dos Dados</b> | Análise de conteúdo   |
| <b>Procedimento Final</b>   | Triangulação das informações obtidas nas três fases   |

Fonte: Elaboração própria, 2021.

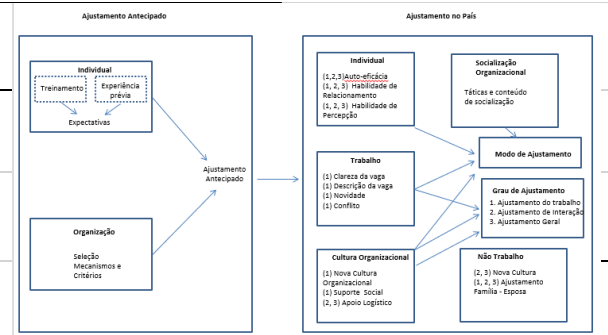
A síntese, colocada no Quadro 9, antecede as informações preconizadas por Mazzon (2018) na matriz de amarração metodológica que têm como propósito central a reflexão crítica do pesquisador sobre a concatenação, articulação e amarrações propostas para sua pesquisa. Para Mazzon (2018) o primeiro elemento da matriz de amarração é o modelo teórico, seguido pelos objetivos da pesquisa, hipóteses da pesquisa, questões ou variáveis, técnicas de análises e por fim os resultados da pesquisa.

Dessa forma, apresenta-se no Quadro 10 a matriz de amarração metodológica parcial proposta para esta pesquisa, visto que a versão completa (com os resultados da pesquisa) será apresentada no capítulo que trata da análise e discussão dos resultados obtidos.

Na sequência, os capítulos que trazem o referencial teórico sobre hospitalidade nas organizações e competitividade, mobilidade corporativa e expatriação e as hipóteses que derivaram deste levantamento.



Quadro 10 – Matriz de amarração

| Estratégias para alcance dos objetivos da pesquisa   |  |  |  |   |                                |
|--|--|---|--|---|--------------------------------|
| Objetivos Específicos  | Tipo de pesquisa   | Instrumento de Pesquisa   | Unidades de Observação   | Proposições/Hipóteses   | Ferramentas de suporte         |
| <b>Tese</b>  | Existe relação entre a gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa nos processos de expatriação com a competitividade da organização.                                      |   |  |   |                                |
| <b>Objetivo Geral</b>  | Compreender de que maneira a gestão da hospitalidade durante a mobilidade corporativa em consequência da expatriação pode se tornar um fator de competitividade para a organização |   |  |   |                                |
| <b>Problema</b>  | Como a gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa durante o processo da expatriação pode ser um fator de competitividade para a organização?                              |   |  |   |                                |
| 1. Avaliar a importância do anfitrião no acolhimento do profissional expatriado na adaptação no novo país.                             | Pesquisa Bibliográfica Exploratória<br><i>EMIC</i> 1ª Fase Qualitativa<br>Entrevista Semiestruturada com Especialistas   | Roteiro de Pesquisa Semiestruturado   | Profissionais Expatriados<br>Gestores de Recursos Humanos<br>Gestores de Empresas que prestam serviço à expatriados        | P1 - a presença de um anfitrião influencia na adaptação no processo de expatriação.   | Softwares VOSviwer e Atlas t.i |
| 2. Comparar os principais aspectos da hospitalidade e mobilidade corporativa na percepção das empresas e dos profissionais expatriados | Pesquisa Bibliográfica Exploratória<br><i>EMIC</i> 1ª Fase Qualitativa<br>Entrevista Semiestruturada com Especialistas   | Roteiro de Pesquisa Semiestruturado   | Profissionais Expatriados<br>Gestores de Recursos Humanos<br>Gestores de Empresas que prestam serviço à expatriados        | P2 - os aspectos referentes à gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa percebidos pelos expatriados e pelos especialistas em expatriação são diferentes  | Softwares VOSviwer e Atlas t.i |
| 3. Mensurar a relevância da hospitalidade e da gestão da mobilidade corporativa nos processos de expatriação por meio de uma escala    | <i>ETIC</i> - 2ª Fase Quantitativa - Aplicação de questionário   | Questionário  | Profissionais expatriados brasileiros e estrangeiros<br>Cônjuges de profissionais expatriados (brasileiros e estrangeiros) | H1 - a gestão da mobilidade corporativa influencia a adaptação e experiência dos profissionais expatriados.   | Google Formas e Smart PLS      |
| 4. Analisar a relação da hospitalidade e da gestão da mobilidade corporativa na adaptação e experiência de expatriação                 | <i>ETIC</i> - 2ª Fase Quantitativa - Aplicação de questionário   | Questionário  | Profissionais Expatriados<br>Gestores de Recursos Humanos<br>Gestores de Empresas que prestam serviço à expatriados        | H2- a gestão da mobilidade corporativa influencia a adaptação e experiência dos profissionais expatriados.  | Google Formas e Smart PLS      |
| 5. Compreender a importância da adaptação na experiência do profissional expatriado e cônjuges   | <i>ETIC</i> - 2ª Fase Quantitativa - Aplicação de questionário   | Questionário  | Estudo de Casos Múltiplos - Profissionais Expatriados  | H3 - A adaptação dos profissionais e cônjuges influenciam na experiência de expatriação   | Google Formas e Smart PLS      |
| 6. Avaliar a importância da gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa na competitividade organizacional                      | <i>EMIC</i> - 3ª Fase - Qualitativa Entrevista Semiestruturada   | Roteiro de Pesquisa Semiestruturado   | Estudo de Casos Múltiplos - Profissionais Expatriados  | P3 - as oportunidades e dificuldades percebidas pelos profissionais expatriados diferem em função da condição de expatriação<br>P4 - as ações de hospitalidade na expatriação influenciam positivamente a competitividade da organização. | Softwares Atlas t.i            |

Fonte: Elaboração própria, 2021.

### 3 HOSPITALIDADE

#### 3.1 HOSPITALIDADE – ETIMOLOGIA E ABORDAGENS

A palavra hospitalidade, que tem origem latina, significa acolher, receber, hospedar, boa acolhida, gentileza, amabilidade (DIAS, 2002). Da palavra latina *hospitalitas-ati*, a noção de hospitalidade traduz-se como: o ato de acolher, hospedar; a qualidade do hospitaleiro; boa acolhida; recepção; tratamento afável, cortês, amabilidade; gentileza. Já a palavra *hospes-itus*, segundo Dias (2002), se traduz por hóspede, forasteiro, estrangeiro, aquele que recebe ou o que é acolhido com hospitalidade; o indivíduo que se acomoda ou se acolhe provisoriamente em casa alheia, hotel ou outro meio de hospedagem; estranho.

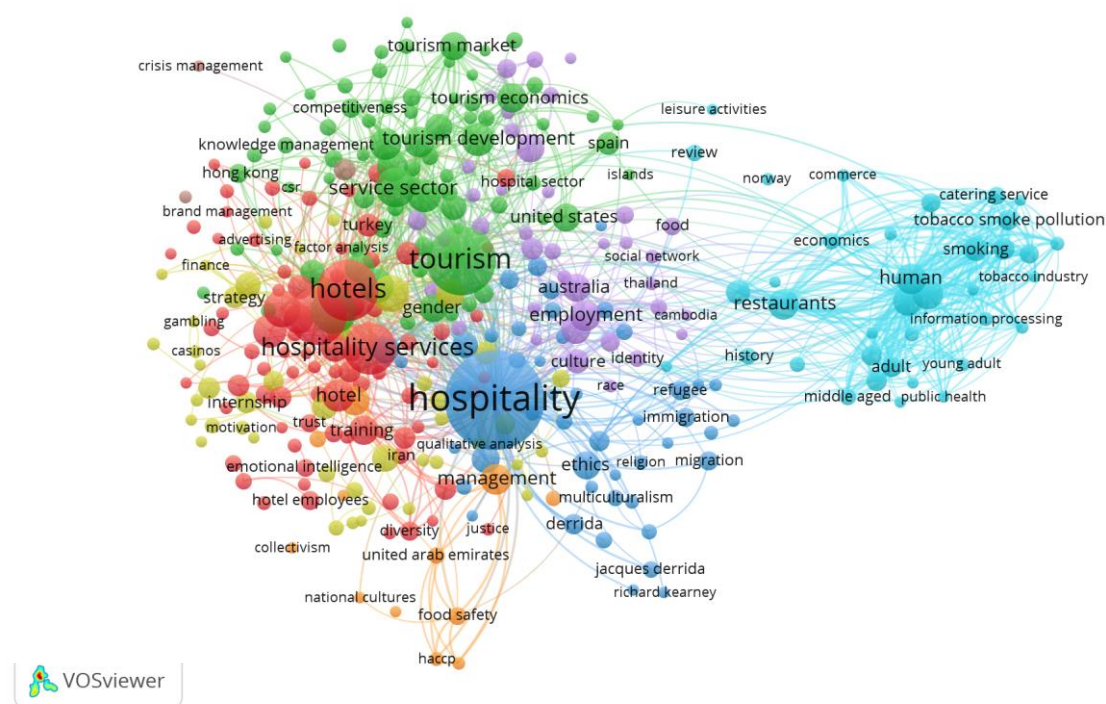
A hospitalidade é estudada na escola anglo-saxã, situada na Inglaterra, com o Grupo de Nottingham, representada por autores como Lashley, Morrison e Lugosi, por exemplo (CAMARGO, 2004). A escola francesa também contribui de forma relevante com os estudos da hospitalidade com autores como Alain Montandon, Anne Gotman e Derrida que desenvolveram muitos estudos sobre questões como as migrações humanas e as políticas públicas nesse contexto, com destaque de aspectos como dom e *potlash* (CAMARGO, 2004).

Nesse contexto, a hospitalidade passa a ser estudada na esfera internacional. Tal abrangência foi constatada na pesquisa realizada no mês de novembro de 2019 na Base Scopus em que foram levantados a partir da busca inicial cerca de 97.263 documentos com o termo-chave *hospitality*. Refinando para artigos o número passou para 73.423 documentos. Ao aplicar o filtro do idioma, considerando os documentos em inglês, espanhol e português chegou-se a 72.297 artigos. Utilizou-se então o filtro da área de estudo considerando *Business, Management and Accounting e Social Science* e o número passou para 58.925 documentos. A partir desse número o filtro de tempo de publicação foi aplicado: considerando os últimos dez anos, foram 45.297 manuscritos e, nos últimos cinco anos, ou seja, entre 2014 e 2019 o número foi de 30.715 documentos. Por fim, aplicou-se o filtro de artigos em que o termo *hospitality* estivesse presente nas palavras-chave e, com isso, o resultado foi de 1.379 artigos.

Vê-se, assim, a evolução do número de publicações que tratam do tema da hospitalidade. Em 2015 foram publicados 137 artigos; o número cresceu desde

então e chegou a 267 em 2019, até a data da pesquisa, com o termo de busca *hospitality* nas palavras-chaves. Esses aspectos vêm a servir de justificativa para futuras pesquisas principalmente ao buscar compreender o objeto de estudo dessas investigações. Desta forma, no propósito de aprofundar-se no tema, também se verificou as principais palavras-chave nos materiais publicados a respeito da hospitalidade. Os dados encontram-se dispostos na Figura 8.

Figura 8 – Palavras-chaves associadas à hospitalidade nos artigos.



Fonte: Elaboração própria, 2021.

A partir dos dados dispostos na Figura 8, observa-se que os cinco principais termos associados à hospitalidade são: *hospitality*, com 317 ocorrências; *tourism*, que se aplica aos estudos de turismo com 152 ocorrências; *hotel* que corresponde aos assuntos relacionados ao tema da hotelaria, com 121 ocorrências; *hospitality industry* – que designa um setor ou área de atuação – com 108 ocorrências; e, *hospitality services*, que também trata dos assuntos referentes ao setor de hotelaria. Há também outros termos, como *perception*, *sustainability*, *innovation*, *customer satisfaction*, e *hospitality management*. Desta maneira constata-se que, a exemplo de outras atividades que se fazem presentes no cotidiano da sociedade, a

hospitalidade apresenta inter-relação e vem a ser objeto de estudo em diferentes lentes (LASHLEY; LYNCH; MORRISON, 2007).

### 3.2 ESPAÇOS E DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE

A hospitalidade possui um caráter subjetivo, ou seja, é inato, próprio de cada indivíduo e, por isso, difícil de ser mensurada. E ela também pode ser enfocada sob o aspecto das relações interpessoais (âmbito familiar ou de amizades), em que o conhecimento mútuo pode assumir o papel facilitador na identificação das necessidades a serem atendidas.

No passado, encontravam-se associados à hospitalidade valores morais, status e prestígio aos viajantes (PITT-RIVERS, 2012). Ao fazer um comparativo entre a hospitalidade conferida aos viajantes no passado e à prestação de serviços, a receptividade e partilha concedida nos dias atuais aos diversos tipos de hóspedes, independente do motivo da viagem, pode-se verificar a hospitalidade a partir de comportamentos de acolhimento e inclusão por parte do anfitrião ao viajante (LASHLEY, 2004), ou ainda pode ser considerado como característica das pessoas hospitaleiras (TELFER, 2004).

As formas de entender e tratar o outro são questões pontuadas a partir da hospitalidade e que nos mostram, que sua natureza varia de acordo com o tempo e, que, justamente por isso, colocam-se novos significados – que respondem a novas condições, organizações e relações (TELFER, 2004).

O tema da hospitalidade, de modo mais amplo, envolve conceitos como partilha, troca, gentilezas, ritos e festas (MONTANDON, 2003). A receptividade na perspectiva da hospitalidade envolve o desejo de acolher visitas (DARKE; GURNEY, 2004), ou a predisposição em receber o outro, o viajante (BAPTISTA, 2002). Por isso, dentre os termos associados à perspectiva da acolhida, destaca-se que a hospitalidade originalmente envolve aspectos de altruísmo, beneficência e troca (LASHLEY, 2004). Questões associadas à hospitalidade na sua originalidade envolvem ética, solidariedade, virtude, trocas assimétricas, questões espirituais e religiosas e o desinteresse.

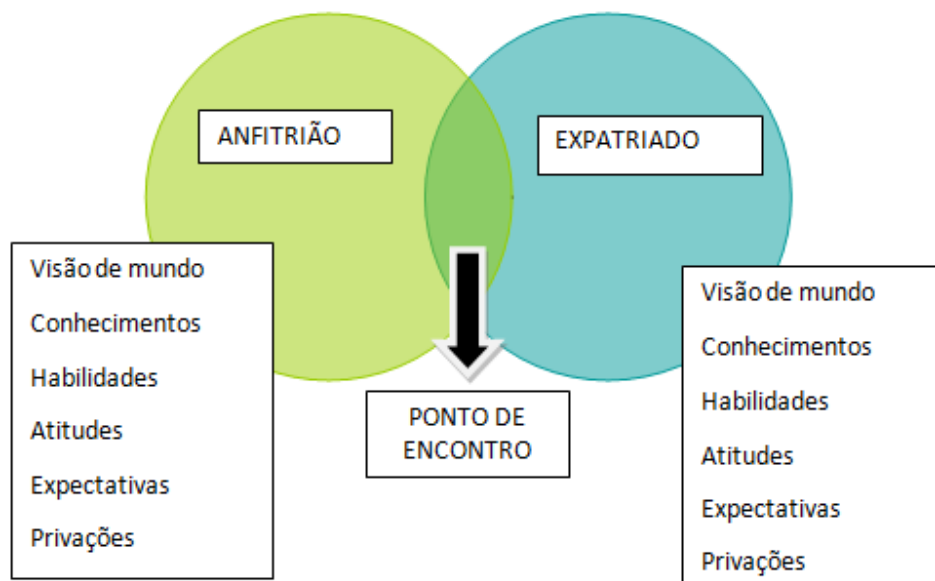
Em termos operacionais, “a hospitalidade pode ser definida como o ato humano, exercido em contexto doméstico, público ou profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu *habitat*”

(CAMARGO, 2003, p.19.) A hospitalidade é concebida não apenas como uma forma da interação social, mas também como uma forma própria da hominização ou, no mínimo, uma das formas fundamentais de socialização (MONTANDON, 2003, p. 132).

Camargo (2003), Gotman (2001) e Wada (2003) focaram seus estudos na relação hóspede/anfitrião; Montandon (2003) apresentou questões referentes à socialização; e, Camargo (2003) e Lashley; Morrison (2013), buscaram assuntos como a prestação de serviços, provisão de alimentos e bebidas, e concessão de dádivas. Vê-se com isso que, embora os significados providos por esses autores sejam ímpares, eles não nos fornecem ferramentas ou reflexões específicas sobre a questão da mobilidade que, no momento, é uma lacuna a ser preenchida.

Para isso, podemos recorrer a esses referenciais teóricos, de maneira indireta. Mas a receptividade das pessoas vem a ser complexa principalmente quando se considera a perspectiva do anfitrião e do viajante que, para fins deste estudo, será identificado como o profissional expatriado, suas visões de mundo, conhecimentos, habilidades, atitudes, expectativas e privações, conforme se aponta na Figura 9.

Figura 9 – Interseção natural entre anfitrião e expatriado.



Fonte: “Adaptada de” Wada, 2003.

Olhando para a relação entre viajante e turista, se faz relevante considerar aspectos tangíveis e intangíveis, dádivas e retribuições. Os papéis são de anfitrião e hóspede, que se vale de ritos, por meio de costumes e tradições, para reger o relacionamento de forma positiva (hospitalidade) ou negativa (hostilidade) (GUIMARÃES; CAMARGO, 2018). Essa relação gera distintos *insights* (pontos de encontro) e uma elevada parcela (desses *insights*) pode ser analisada e investigada no contexto da hospitalidade.

“A origem da hospitalidade surge não de alguém que convida, mas de alguém que necessita de abrigo, e busca calor humano ao receber um estranho” (CAMARGO, 2004, p. 30). Montandon (2011) e Grassi (2011) complementam Camargo, afirmando que a hospitalidade é uma maneira de se viver em uma sociedade regida por ritos, regras e leis. Os convidados escolhidos têm raízes históricas e é um gesto de oferecer comida, bebida e eventualmente abrigo.

Para Pitt-Rivers (2012) a hospitalidade é um sinônimo de oferta de hospedagem e alimentos oferecidos de forma gratuita, e impõe ordem por meio do apelo ao sagrado, tornando o desconhecido em conhecido, substituindo o conflito pela honra. No entanto, a hospitalidade não elimina o conflito por completo, mas expressá-lo torna-se reprimido ou proibido.

Em contexto contemporâneo, para Camargo (2004, p. 25), hospitalidade evoca a ideia de algo desejável, mas um tanto fora de moda.

[...] mais do que uma realidade observável, hospitalidade soa como algo que se perdeu, serve às gerações mais antigas como um signo da decadência das novas ou do esgarçamento do vínculo social nas grandes cidades, em expressões como “hoje os jovens nem sabem conversar ou a gente nem mais conhece os vizinhos”.

Montandon (2011) define que o gesto de hospitalidade é de início o de descartar a hostilidade, porque o hóspede e o estrangeiro são entendidos como reservatórios de hostilidade. Camargo (2015) esclarece que a interação entre ambos pode ser vista como desejável ou não, entre quem oferta hospitalidade e quem a recebe, sendo considerada como uma questão privada, na qual uma pessoa pode estar demonstrando ser útil ou generosa, sendo ou não verdadeiramente hospitaleira, porque, sendo a hospitalidade um fato observável, não deixa de ser também uma virtude que se espera ao se defrontar com um estranho.

Segundo Camargo (2004) a hospitalidade é um ato humano de receber, alimentar e entreter temporariamente aqueles que não pertencem à casa, ou não a frequentam regularmente, mas são convidados escolhidos. Pode-se então entender que a hospitalidade é um ato que vai além da oferta de alimentos, bebidas e acomodação, contanto que o hóspede respeite os limites temporais para que não acabe com as reservas do anfitrião. Neste sentido, Montandon (2011, p. 34) nos mostra que há um limite de tempo para a estadia que é obrigatório. “A regra dos três dias parece difundida nas culturas árabe e germânica explicando que, ao cabo de três dias, o hóspede deve deixar o local onde se encontra hospedado, evitando assim que se esgote as reservas do anfitrião”.

O ato de receber pessoas, independente do âmbito ou local, também pode ser percebido como hospitalidade. Seja receber o viajante na cidade ou no hotel, o colega ou familiar em casa, o novo colaborador na empresa ou receber alguém virtualmente. Camargo (2004, p. 84) apresenta (veja Quadro 8) os espaços da hospitalidade que são importantes também para os profissionais expatriados e respectivos familiares, no entendimento da hospitalidade na área de profissionais internacionalizados, por estarem constantemente em contato com os domínios da hospitalidade, seja no ambiente de trabalho ou no ambiente doméstico.

Quadro 11: Os espaços da hospitalidade.

|           | Recepcionar  | Hospedar  | Alimentar   | Entreter  |
|-----------|--|---|---|---|
| Doméstica | Receber pessoas em casa, de forma intencional.                     | Fornecer pouso e abrigo em casa para as pessoas.  | Receber em casa para refeições e banquetes.       | Receber para recepções e festas.                  |
| Pública   | A recepção em espaços e órgãos públicos de livre acesso.           | A hospedagem proporcionada pela cidade e pelo país, incluindo hospitais, casas de saúde, presídios etc. | A gastronomia local.                              | Espaços públicos de lazer e eventos.              |
| Comercial | Os serviços profissionais de recepção.                             | Hotéis.   | A restauração.                                    | Eventos e espetáculos. Espaços privados de lazer. |
| Virtual   | Folhetos, cartazes, <i>folderes</i> , internet, telefone e e-mail. | <i>Sites</i> e hospedeiros de <i>sites</i> .  | Programas na mídia e <i>sites</i> de gastronomia. | Jogos e entretenimento na mídia.                  |

Fonte: Camargo, 2004 p. 84.

Entendendo que a hospitalidade não tem um conceito único, Camargo (2004), Selwyn (2004), Telfer (2004) e Lashley (2004) concordam com essas variações de forma porque estão relacionadas com os espaços e os aspectos associados ao

conforto, receptividade, generosidade, reciprocidade, sociabilidade, alimentação e lazer. Estas variações, de acordo com o tempo, o lugar e seus espaços, necessitam da presença do anfitrião que pratica a hospitalidade em todos os momentos e em todos os espaços. Para Lashley (2007 p. 174) “A relação entre o anfitrião e o hóspede, é uma construção social reconhecida como a raiz de qualquer sociedade civilizada”. Nesse contexto, o anfitrião assume a responsabilidade pelo cuidado do hóspede, oferecendo alimento, bebida e eventualmente abrigo, além de cuidar de sua segurança. Lashley (2007) defende que as relações: social, cultural, psicológica e econômica são multifacetadas e interpessoais, o que contém, ao lado das relações sociais, a relação comercial, posto que a hospedagem é frequentemente terceirizada para um agente ou um funcionário de uma empresa.

Camargo (2015, p. 49) defende que, sendo a relação interpessoal o componente básico da hospitalidade, portanto, “uma empresa não é hospitaleira ou inospitaleira: seus responsáveis, aqueles que atendem o público é que são!”; Pitt-Rivers (2012) acrescenta que também é de responsabilidade do anfitrião, a proteção do hóspede em toda a região em que convivem, o alcance desta relação é válido em todo o território onde o status é desigual. O anfitrião tem direitos e obrigações em relação ao seu hóspede, a reciprocidade entre anfitrião e hóspede ultrapassa o tempo e sua alternância, quando os papéis serão invertidos em um momento recíproco, o que nos remete à incondicionalidade.

Pitt-Rivers (2012) analisa o tratamento dado ao estrangeiro quando, dentro de um novo cenário, encontra-se um novo personagem, com o conhecimento oriundo da sociedade de onde veio, que pode ser entendido ou não. O hóspede passa a ser o objeto, e a sociedade na qual ele deseja ser inserido, o árbitro que medirá suas ações, no caso dessas ações serem de forma positiva às tradições regionais, então será aceito no novo meio social; entretanto, se essas ações forem negativas, o hóspede passará a ser alvo de exclusão por não se encaixar na nova sociedade.

Grassi (2011) comenta o estranho, o acolhedor e o acolhido, porque estas palavras são traduzidas das designações em francês: o que recebe e o que é recebido, o acolhedor e o acolhido. Mas o *hostil* em francês é o estrangeiro, o inimigo. Já na Itália primitiva, *hostis* são todos os membros de uma nação estrangeira, sendo estes não somente estrangeiros, mas também inimigos.

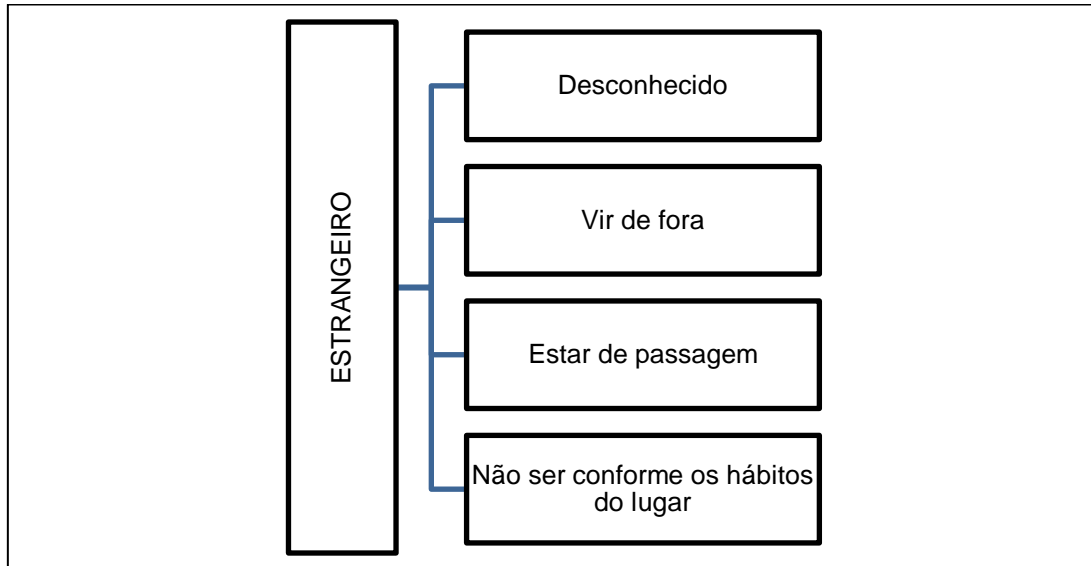
Friese (2004, p. 68), considera que o conceito de hospitalidade permanece em uma “constelação marcada por ambivalências distintas, que incluem tensões



entre anfitrião e hóspede, entre hospitalidade e hostilidade, proximidade e distância, entre pertencer a uma comunidade e ser um forasteiro entre exclusão e inclusão”. O autor entende que a hospitalidade reside nas obrigações mútuas entre anfitrião e hóspede e que existe a necessidade da reciprocidade entre esses dois atores para a existência da hospitalidade.

Pitt-Rivers (2012) mostra os critérios para reconhecer uma pessoa como estranho, conforme ilustrado na Figura 10.

Figura 10 – Critérios para reconhecer uma pessoa como estranho.



Fonte: Pitt-Rivers, 2012.

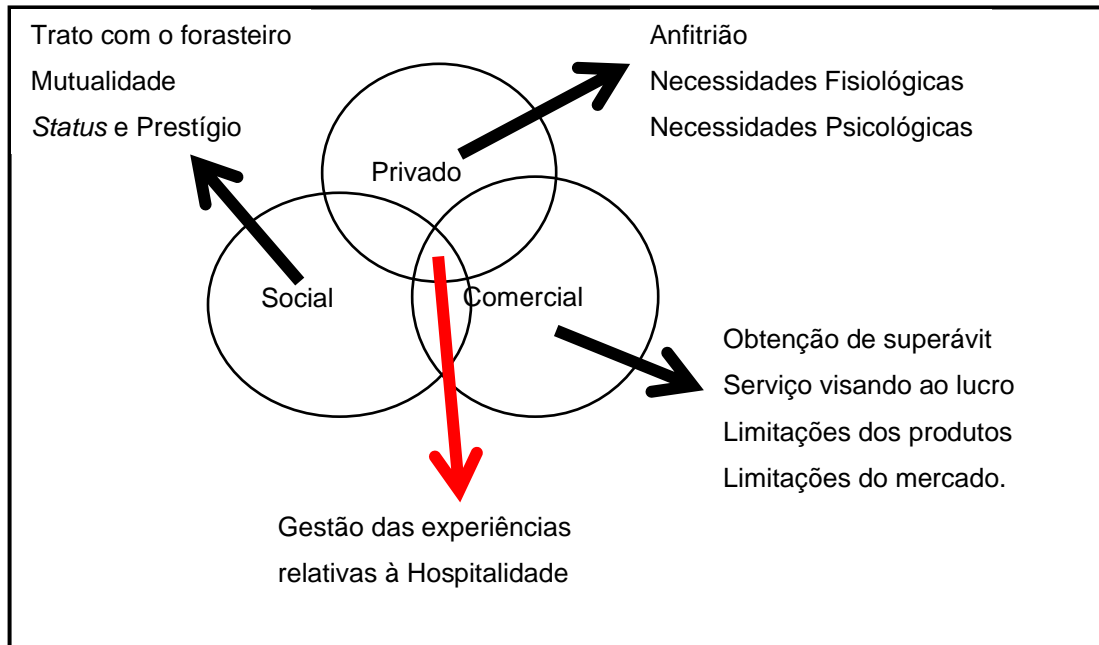
Em um mundo cada vez mais aberto, onde a movimentação intensa das pessoas é um debate constante sobre o que é ser estrangeiro, Silva (2013) comenta a condição de estrangeiro em um conflito do lugar ocupado, “as circunstâncias conduzem as pessoas a tornar-se, ainda que por um momento diferenciados da população pertencente, seja como turistas, ou mesmo como funcionários de uma empresa internacional”; no entanto, um estrangeiro, quando acolhido em uma cidade, em um lar ou em uma mesa, deixa de ser estrangeiro, um objeto de insegurança, passando, então a ser: recebido, reconhecido, aceito e protegido, assim como foi apresentado por Grassi (2011), neste caso, ele se torna um hóspede e tem o mesmo conceito de estrangeiro ou de imigrante, embora, haja, segundo Duroux (2011, p.1051-1055) uma diferença entre o imigrante e o estrangeiro, “o imigrante se mantém como estrangeiro mesmo recebendo a nacionalidade de um país, já o estrangeiro não tem a nacionalidade reconhecida”.

Assim sendo, há diferentes formas de ser estrangeiro entre os outros e para os outros, e por que não, estrangeiro para si mesmo, diante de condições não atreladas apenas à noção do deslocamento geográfico, mas também aos fatores afetivos e sociais. Nesse contexto, o expatriado é naturalmente um estrangeiro, porque entra em um país para trabalhar por um período determinado por um contrato, trazendo seus costumes e seus hábitos e, após o período de expatriação, retorna a seu país de origem.

Lashley (2004) apresenta três domínios em que a hospitalidade é inserida, e para cada domínio, diferentes atividades são realizadas: a hospitalidade nos domínios: social, privado e comercial. Embora, conforme esclarecido por Montandon (2011), por melhor que seja recebido, e por mais que seja feito para que sua estadia seja harmoniosa, confortável e feliz, o hóspede permanece sendo um estranho. Sendo assim, em quaisquer desses ambientes, não é possível falar sobre hospitalidade sem que sejam analisadas as relações existentes entre o ambiente social e o hóspede, inserido num determinado hábito já existente e predominante no local, porque a característica de uma comunidade é construída a partir da dinâmica social (LASHLEY, 2007).

Na Figura 11 demonstram-se os ambientes em que ocorrem a hospitalidade, representados pelo diagrama de Venn, em que se observa a intersecção entre os três ambientes: social, privado e comercial e a gestão das experiências relativas à hospitalidade.

Figura 11– Domínios da Hospitalidade.



Fonte: “Adaptada de” Lashley, 2004, p. 6.

O domínio social da hospitalidade abrange os cenários sociais em que a hospitalidade e os atos ligados à sua condição acontecem, juntamente com os impactos de forças sociais sobre a produção e o consumo de alimentos, bebidas e acomodação (LASHLEY, 2004). Para Lugosi (2008) as ofertas de comida, bebida, abrigo e entretenimento estão ligados às transações: social, comercial e privada.

O domínio privado é o espaço em que as questões relativas à oferta de alimentos, bebidas e acomodação no lar, bem como, o relacionamento entre anfitrião e hóspede, são associados (LASHLEY, 2004). Lugosi (2008) complementa que o momento da interação com o hóspede é parte fundamental da experiência relacionada à hospitalidade.

O domínio comercial, entretanto, refere-se à oferta de hospitalidade enquanto atividade econômica e inclui as atividades dos setores tanto privado quanto público. Por isso, no relacionamento comercial em que existe a figura do cliente, ele tem uma liberdade que no ambiente doméstico não seria possível. Ao receber uma autêntica hospitalidade, o hóspede se sente querido e bem-vindo, o que é diferente de ser acolhido como um cliente a ser cobrado pelos serviços prestados, em que são apresentados, para um entendimento mais amplo da hospitalidade “três pontos”. Primeiro ponto: é fundamentalmente o relacionamento construído entre hóspede e anfitrião; há a necessidade de que o hóspede perceba que o anfitrião esteja sendo

hospitaleiro. Segundo ponto: a atual oferta comercial da hospitalidade, proporciona apenas um rumo para a exploração, o domínio social contribui para situar o estudo da hospitalidade e seus elementos no contexto social mais abrangente. Terceiro ponto: um melhor entendimento das atividades relacionadas com a hospitalidade, deriva do segundo ponto, ou seja, essas expressões da hospitalidade são apenas algumas possibilidades dentre muitas outras. O domínio social contribui para o estudo em um contexto mais abrangente devido à generosidade do hospitaleiro. O domínio privado é importante para o estabelecimento da mutualidade e reciprocidade entre anfitrião e hóspede (LASHLEY, 2004).

As relações de hospitalidade se notam em vários locais e setores. “Seja em casa, na rua, na praça, nas repartições públicas, no ambiente de trabalho, e mesmo em meios virtuais, o ritual começa com um convite ou como um pedido de acolhimento” (CAMARGO, 2015, p. 56). Wada; Moretti (2014, p. 97) complementam “o desenvolvimento da capacidade de oferecer hospitalidade e não de simplesmente servir, assumindo plenamente o papel de anfitrião, traz luz a um dos caminhos possíveis para que as organizações incorporem de forma estratégica a hospitalidade como um diferencial”.

Mediante os estudos sobre hospitalidade, percebeu-se que outras disciplinas tratam o assunto sob várias perspectivas e com diferentes propósitos, principalmente àquelas relativas aos estudos das ciências sociais ou das ciências gerenciais. A falta de envolvimento mais profundo sobre os aspectos da hospitalidade por parte dos pesquisadores das áreas empresarial e gerencial acaba por promover um reducionismo na definição do que vem a ser a hospitalidade, mesmo que esta seja útil para as atribuições de determinadas organizações ao se referir à oferta de bebida, alimento e alojamento. Porém, a essência da hospitalidade é bem mais abrangente, pois, com base nos estudos antropológicos, filosóficos e sociais é possível perceber que ela envolve uma variedade de comportamentos inerentes à base da sociedade, podendo citar a reciprocidade, a mutualidade, a generosidade, a troca e a partilha entre muitos outros, favorecendo a ampliação das pesquisas sob o seu olhar (LYNCH *et al.*, 2011; LASHLEY, 2004).

A necessidade de uma definição que oferecesse um suporte mais amplo para uma análise das atividades que se relacionam com a hospitalidade se fez presente ao se perceber que o domínio social, o domínio privado e o domínio comercial, mesmo representando um aspecto independente de cada oferta, podem ser

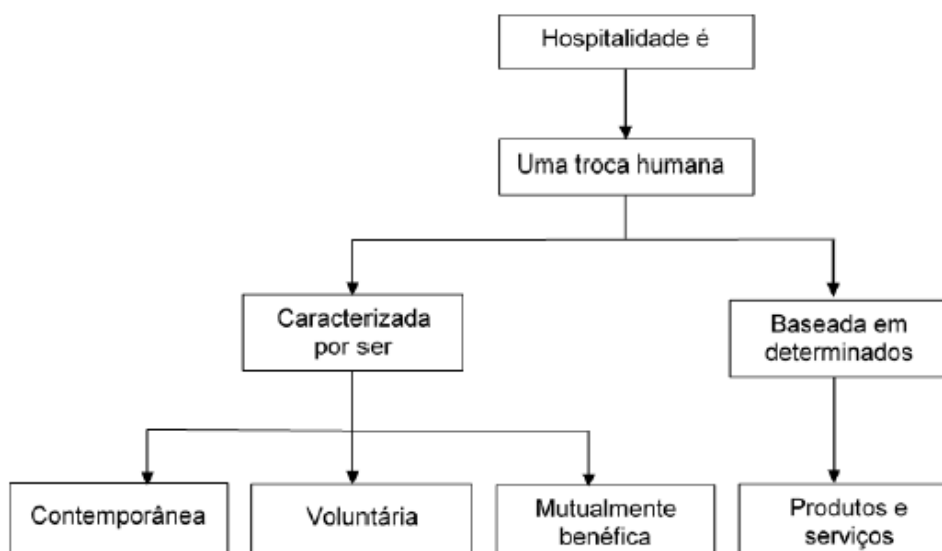
sobrepostos. Dessa maneira, ampliaram-se as discussões sobre os limites da hospitalidade.

Na análise de O'Mahony (2015), essa ampliação dos estudos teve por finalidade o aprimoramento da gestão em estabelecimentos que se dedicavam às atividades de hospitalidade e o favorecimento da reflexão do passado ao presente, oferecendo condições para os debates sobre o fortalecimento e legitimidade da teoria mediante o crescimento de consumo.

Em contraponto, Slattery (2002) critica a abordagem dos três domínios ao afirmar que tais domínios de hospitalidade foram tratados de maneira superficial e que não colaboram com o setor uma vez que excluem os contextos industriais e corporativos, resultando em uma concepção estéril e imprecisa em relação à hotelaria. Mas, para esta crítica, visualizam-se nos estudos de Brotherton; Wood (2004) a preocupação com uma concepção mais genérica da hospitalidade, mas constituída com base nas relações humanas e trocas simbólicas.

Quadros (2011) corrobora a concepção de Brotherton; Wood (2004) e apoiam os estudiosos ao acolher a definição que sugere ser a hospitalidade contemporânea constituída de trocas humanas voluntárias, do bem-estar mútuo e que também envolve o alimento, a bebida e o alojamento. Contudo, ambos os autores concordam que é um conceito generalizado e direcionado aos elementos que compõem os efeitos da hospitalidade, mas não para as suas causas. No âmbito comercial, provavelmente, as pessoas que irão manter o contato direto com o hóspede não desenvolvam a estrutura de valores sociais para tal procedimento.

Brotherton; Wood (2004) defendem uma perspectiva mais abrangente da hospitalidade, propiciando maior facilidade para o desenvolvimento de estudos que beneficiassem novas maneiras de acolher, de relações entre anfitrião e hóspede e de reciprocidade entre os três domínios (ver a Figura 11).



Fonte: Brotherton; Wood, 2004, p. 203.

No domínio social a hospitalidade se relaciona com as questões de interação com aquele que é considerado forasteiro, que vem de fora, colocando em evidência o que é ser hospiteiro, mesmo sabendo que esse comportamento sofre alterações com o tempo e com os costumes de cada sociedade. Para melhor entendimento, faz-se necessário aprofundar o conhecimento no contexto social em que as atividades acontecem, considerando os comportamentos oriundos da vida privada que são formatados tendo como base a família nuclear, mas que avançam para as dimensões cultural e social da interação humana por meio das relações que são estabelecidas (ALVES; WADA, 2014; QUADROS, 2011; LASHLEY, 2004).

Esse domínio tem sua origem na família nuclear e é acrescido com as relações de amizade que se estendem para as diversas esferas, sendo constituída de comportamentos da vida privada, da divisão do alimento e do viver em grupos sociais. Privilegia o cenário, pois seu objetivo principal é a satisfação do hóspede com o evento social em si. No ambiente social se desenvolvem os ritos de hospitalidade e as obrigações para com o outro em conjunto com as forças sociais que estão relacionadas com a produção e com o consumo de alimento, bebida e alojamento. Nesse contexto, adquire importância na fixação dos valores culturais de uma sociedade. A hospitalidade social é impulsionada pela oferta, além de ter personalização ao proporcionar uma “experiência” para o hóspede (KUNWAR, 2017; LOCKWOOD; JONES, 2004). Wada (2007) ao descrever esse domínio destaca a

inclusão do outro por meio das ações sociais e de responsabilidade social, visto que implica reciprocidade. Em eventos, observam-se situações que favorecem o prestígio e/ou *status* por intermédio da interação social e do acolhimento dos hóspedes ou convidados.

Ao incluir os valores e as normas, o domínio social da hospitalidade insere também a proteção ao hóspede e o bem-estar que deve ser mútuo – anfitrião e hóspede. O dever de oferecer a hospitalidade com generosidade e proteção é um dever moral e, em geral, não visa o lucro. É nesse cenário mais amplo que as ações de hospitalidade acontecem aliadas às forças sociais, impactando a produção e o consumo de alimentos, bebidas e alojamento, ressaltando que as diferentes culturas apresentam aspectos específicos para receber um hóspede ou convidados (KUNWAR, 2017; LASHLEY, 2015; O'MAHONY, 2015).

Lashley (2004) considera o domínio privado como o inter-relacionamento entre os espaços doméstico e social, pois a performance necessária para receber um hóspede se relaciona com as ações de civilidade. É no seio familiar que as pessoas são apresentadas aos rituais, às crenças, aos valores, às normas e regras do convívio social. Receber um hóspede pode significar o estabelecimento de vínculos importantes, de desenvolvimento das relações sociais e do alcance de um novo status social entre outras oportunidades. Alves; Wada (2014) completam afirmando que esse domínio tem por característica a oferta de alimento, bebida e alojamento, símbolos da boa acolhida e da demonstração de amizade, devendo ser envolto pelo genuíno prazer em agradar o hóspede. O anfitrião deve receber o hóspede aguardado ou não, indo ao seu encontro e evitando os constrangimentos e as dificuldades que podem surgir (GOTMAN, 2009).

Esse domínio tem por característica a desenvoltura do anfitrião em agradar, proteger e entreter o hóspede, além da tríade do fornecimento de alimento, bebida e alojamento. Para Telfer (2004), isso nada mais é do que se responsabilizar pela completa felicidade do hóspede pelo período em que estiver em sua “casa”. O dever solene de deixar aquele que está de visita feliz durante a sua estadia. É nesse domínio que residem os símbolos, os rituais, os valores e as obrigações, que são transmitidos, principalmente, na partilha do alimento com aqueles que são considerados pertencentes ao círculo de amigos da família, núcleo da sociedade (QUADROS, 2011; O'MAHONY, 2015). De outro lado, Gotman (2009) ensina que, aqui, o dono da casa é a maior autoridade e nenhum hóspede ou estranho tem o

direito de substituí-lo no seu controle, mas, por ter como característica a alternância de posições, anfitrião e hóspede são reféns de uma relação de pessoa para pessoa e de caráter único.

No domínio comercial as atividades de hospitalidade recebem tratamento econômico, principalmente nas sociedades ocidentais, por fazerem parte dos seus sistemas de valores. Esse domínio é dependente da troca monetária e da satisfação do hóspede. Porém, convive com a redução da reciprocidade e da obrigação de dar-receber-retribuir (LASHLEY, 2004). Wada (2007) explica que é normal a busca pelo sucesso financeiro nesse domínio, contudo, as organizações têm a consciência de que não se deve desconsiderar os vários elementos que compõem o domínio social e o domínio privado para alcançar seus objetivos.

Estudiosos como Camargo (2008, 2015) e Gotman (2009) contestam ou colocam em dúvida a hospitalidade nesse domínio, por não considerarem as organizações comerciais como uma “casa” e por haver uma troca monetária envolvendo a relação humana. Gotman (2009) alega a existência de uma oposição constante, mas, referenciando-se mutuamente. Outra crítica que Gotman (2009) tece é que a relação comercial não é influenciada pela dádiva, cerne da hospitalidade, pois o pagamento monetário substitui a retribuição, da obrigação de retornar e oferece a oportunidade de sair da relação caso fique insatisfeito e, ainda, sujeito ao ser recebido por um sorriso comercial por aquele que é encarregado de dar boas-vindas.

Camargo (2008, 2015) ressalta o fato de se tratar de um negócio, uma operação comercial que é firmada e consagrada por um contrato escrito com prazo determinado de validade e, caso uma das partes envolvidas não fique satisfeita, existe um foro adequado para a solução das pendências. Esse autor, ao analisar os três domínios da hospitalidade, concorda que ainda há muito que se estudar, visto que o vínculo efetivado pela troca pode ser genuíno ou encenado ao tentar esconder um interesse material ou imaterial. Telfer (2004) também concorda que ainda não é possível afirmar se um anfitrião comercial pode ou não ser hospitaleiro, justamente pelo lucro que envolve as relações entre as pessoas, mas elenca vários motivos que podem nortear essa questão.

Por certo que a satisfação dos hóspedes nesse domínio ocorre conforme o cumprimento dos serviços que foram contratados, sendo assim, justifica-se que a hospitalidade oferecida tenha como premissa a performance, a racionalização, a



produtividade e o lucro. Seu objetivo é o produto de acordo com a demanda para manter a existência da organização no mercado e exige padronização, dificultando as manifestações genuínas de hospitalidade (QUADROS, 2011, LOCKWOOD; JONES, 2004).

O anfitrião é aquele que está sempre atento aos anseios e necessidades do hóspede, garantindo que nada lhe falte, enchendo novamente os copos vazios e oferecendo ajuda, com isso, não dando tempo ao hóspede a solicitar. Lashley (2004, p. 56) define algumas das habilidades para ser um bom anfitrião: ser um bom anfitrião envolve habilidades, assim como empenho. Algumas dessas habilidades, como as tarefas de um anfitrião, são clichês: por exemplo, um bom anfitrião pode impedir que algum argumento polêmico vire briga. Caso deseje uma fórmula geral para essas habilidades, pode ser essa: os bons anfitriões são bons pelo fato de deixarem seus hóspedes felizes. Em outras palavras, eles sabem o que agradará os seus hóspedes e são capazes de fazer isso.

As leis da hospitalidade regulam as leis sociais, e as relações interpessoais exigem o ritual da hospitalidade para que se chegue a um bom termo. Ao solicitar uma informação, o indivíduo coloca-se diante de seu anfitrião, sendo obrigado a começar com o: por favor (CAMARGO, 2015). Pitt-Rivers (2012) descreve que a lei básica da hospitalidade consiste naquele que recebe (o anfitrião) e deve honrar aquele que é recebido (o hóspede) devendo o primeiro servir-lhe o que tem de melhor em sua casa: alimentos, bebidas e eventualmente abrigo. A fórmula para ser um bom anfitrião é deixar seu hóspede feliz. Telfer (2004, p. 56) complementa que “o bom anfitrião deve ter habilidades e se empenhar em tarefas como proteger seu hóspede enquanto este estiver sob sua responsabilidade e não permitir que nada lhe falte”.

Embora até aqui haja referência ao anfitrião e às suas responsabilidades, relacionadas por Telfer (2004); Lashley (2004) e Camargo (2004) como aquele que atende aos anseios do hóspede, observa-se que o expatriado é tratado como hóspede no país em que foi designado a trabalhar. O departamento de Recursos Humanos da empresa é o anfitrião, sendo então responsável pelo expatriado e sua família durante o período de vigência do contrato, zelando pelo seu bem estar, dando-lhe segurança, oferecendo moradia e auxiliando-o nas tarefas como: locação de residência e de carro, escola para os filhos do expatriado, regularização de toda a

documentação necessária para que o expatriado obtenha a autorização para trabalhar no país, e até orientações sobre os lugares que podem frequentar.

Algumas organizações multinacionais contratam empresas especializadas para realizar essas tarefas. Nesta tese, a denominaremos de: empresa anfitriã. Essas providências são essenciais para que o expatriado consiga superar os estágios de adaptação ao novo ambiente a que está sendo submetido.

Por ser constituída por múltiplas lentes de análise, a hospitalidade se faz presente em várias dimensões, resultando em inúmeras possibilidades de interpretação. Além de alojar, fornecer alimentação e bebida e entreter o hóspede tem como fundamento as relações que se estabelecem por meio do convívio social, da troca de experiências, do sentimento de generosidade para com o outro, mesmo que este seja um estranho, reconhecendo nele o indivíduo que é. Nesse contexto, a hospitalidade é um conjunto de práticas de acolhimento que podem estar contidas como atributos nos encontros hospitaleiros (CAMARGO, 2008; LUGOSI, 2008, 2014; LASHLEY, 2004).

Visualizar a hospitalidade nas relações entre amigos e familiares é mais comum, pois elas têm a seu favor o tempo de conhecimento, as afinidades e os laços de sangue. Para com o estranho é o momento em que sua essência se revela, por meio do respeito e da compreensão de que o mundo é muito maior e que nem todos possuem as mesmas características culturais. É a maneira que o anfitrião dá boas-vindas e transmite a sua disponibilidade em receber, acolher e proteger aquele que chega, podendo ser reconhecida como uma habilidade natural, inerente ao seu caráter e à sua personalidade, como defendem O'Connor (2005) e Telfer (2004).

Welten (2015), fundamentado nos estudos de Kant, concorda que todos os seres humanos são obrigados a viver próximos uns dos outros porque o próprio planeta delimita esta condição. Portanto, todos se movem na mesma superfície e propensos a se tornarem os outros, os estranhos ou os estrangeiros em suas aventuras ou necessidades de deslocamento.

O ser humano sente a necessidade e o desejo de um lugar somente seu, que seja seguro, acolhedor e que propicie distanciamento e proteção de riscos externos invisíveis e de difícil controle. Mas, todos os seres humanos possuem o direito à hospitalidade, pois a sua negação significa retirar o respeito e a condição humana. Assim, a natureza demonstra que a hospitalidade é a melhor direção para a boa

convivência e fundamental para o desenvolvimento da sociedade, exercendo a função catalisadora do esforço e das atividades humanas (O’GORMAN, 2010).

A hospitalidade tem como base leis que não se encontram escritas, mas que estão implícitas nos rituais de receber e de ser recebido e, se por um lado o anfitrião se desdobra para colocar em prática todos os ritos de acolhimento, por outro, o hóspede também retribui respeitando o espaço e as regras locais e aceitando as dádivas que lhe são oferecidas.

A hospitalidade, analisada sob a perspectiva das tradições, revela que a sua preocupação ultrapassa os aspectos do alojamento, alimento e bebida, pois está implícita a proteção ao hóspede e, assim, traz para esse contexto o tratamento oferecido aos refugiados e aos asilados, favorecendo o intercâmbio social envolto pelos valores da segurança, do abrigo, da partilha, da generosidade e da honra, devolvendo mais do que se recebe e, portanto, ganhando o respeito dos seus pares (LYNCH *et al.*, 2011).

Descrito dessa forma, concorda-se com Selwyn (2004), por entender que a hospitalidade não pode ser considerada altruísta ou compulsória, mas sim, uma maneira de fortalecer as relações com os estranhos. A hospitalidade possui uma natureza plural na relação entre o anfitrião e o hóspede e, por se apresentar com uma característica multidimensional e sobreposta, permite a interação dos seus diferentes níveis no processo de construção social, refletindo as normas, as crenças e os valores de uma sociedade, mensurando a ordem e a desordem nos encontros que ocorrem tanto no nível micro como no macro (LASHLEY *et al.*, 2007).

Ao considerar que todos os indivíduos são anfitriões e hóspedes alternadamente, vínculos são estabelecidos por meio das relações humanas que se concretizam no momento do encontro e, a partir daí, a hospitalidade e o acolhimento constroem os laços sociais entre indivíduos e grupos.

A hospitalidade considera a relação da pessoa com outra pessoa, da pessoa com o lugar e da pessoa com o não lugar. Ela atua como redutora de limites social, físico, psicológico e simbólico e, por ser entendida como o momento da afetividade e de inclusão, possui o poder de transgredir temporariamente, substituir ou transformar, por intermédio da sua influência criativa na promoção de novas relações, independentemente das diferenças fundamentais em que se apresentam – etnia, cultura, gênero entre outras (LUGOSI, 2014; SHERINGHAM; DARUWALLA, 2007). Os autores explicam que os conceitos de hospitalidade são norteados pelos

seus próprios limites resultantes tanto da doação como da resistência no compartilhamento, sendo facilitada pela interação e pelo papel assumido, além da dádiva ofertada pelo anfitrião ao hóspede e, posteriormente, na inversão das posições nesse ritual.

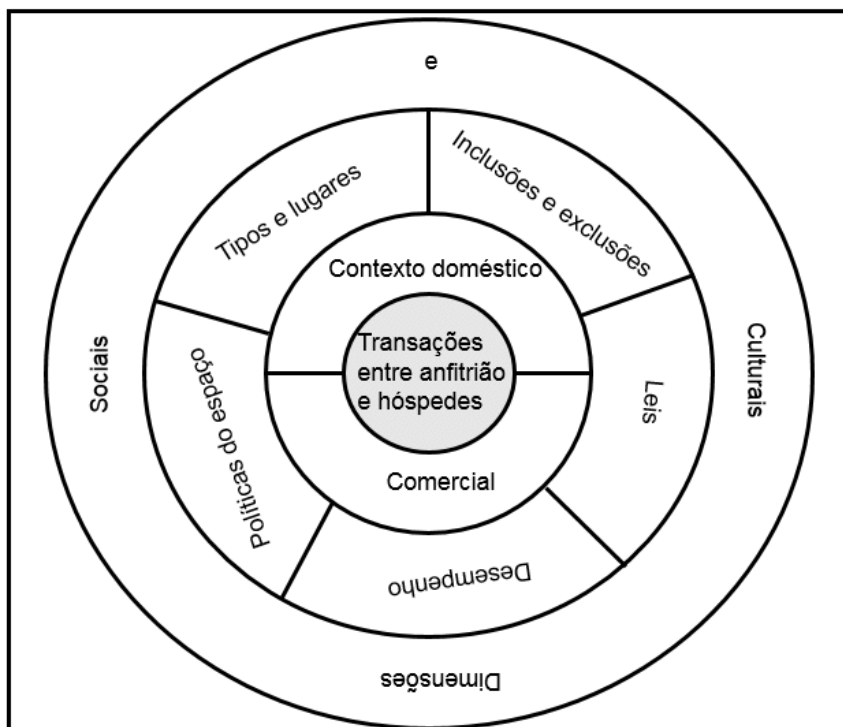
Lashley (2015) estabeleceu também o que se pode chamar de degraus da hospitalidade: o primeiro, o mais elementar e negativo e o último o mais positivo. Segundo ele, “existem desde ocasiões em que a hospitalidade é oferecida com a expectativa de se obter lucro, até situações em que a hospitalidade é oferecida meramente pela alegria e pelo prazer de acolher” (2015, p. 82). Temos assim, dispostas num eixo, a hospitalidade desde a forma mais corrompida por interesses exteriores à mais altruísta assim explicadas pelo autor:

- hospitalidade de motivação oculta, que envolve um interesse qualquer;
- hospitalidade restritiva, típica de antigos reis, motivada pelo medo em relação ao estranho, como se diz no provérbio atual: “mantenha seus amigos perto e os inimigos mais perto ainda”;
- hospitalidade comercial, que envolve uma transação financeira, podendo ou não se tratar da verdadeira hospitalidade: se vender hospitalidade é um problema, há pessoas que investem em negócios que envolvem a verdadeira hospitalidade;
- hospitalidade recíproca, oferecida dentro de contextos em que os anfitriões se tornam hóspedes e os hóspedes se tornam anfitriões, continuamente;
- hospitalidade redistributiva, caritativa, oferecida sem expectativa imediata de retorno, reembolso ou reciprocidade;
- hospitalidade altruísta, é a oferta da hospitalidade como um ato de generosidade e de benevolência ou de dar prazer aos outros.

Pode se, então, considerar que a hospitalidade tem como função a mediação no estabelecimento de uma relação, bem como agente promotora da permanência de um relacionamento estabelecido. Para tanto, faz-se necessário que os envolvidos – anfitrião e hóspede – partilhem do mesmo conjunto de valores morais ou que construam uma relação duradoura sustentada na reprodução de normas sociais e culturais gerando novas possibilidades de sociabilidade (LUGOSI, 2014; SELWYN,

2004). Sendo uma mediadora das relações que ocorrem entre o anfitrião e o hóspede, muitos fenômenos podem ser analisados sob a lente conceitual da hospitalidade, devido aos diversos entrelaçamentos observados nas pesquisas desta disciplina tendo oito subtemas definidos por Lashley *et al.* (2007) como derivados desse núcleo, conforme pode ser observado na Figura 13.

Figura 13 – Lente conceitual da hospitalidade.



Fonte: Lashley *et al.*, 2007, p. 175.

Sob as lentes da hospitalidade é possível observar os variados procedimentos existentes para estabelecer e manter as relações entre anfitrião e hóspede no contexto sociocultural e econômico, visto que elas os envolvem sem perder a sua natureza e a sua essência com todas as suas associações simbólicas, inclusive, com a hostilidade e com o que é inóspito. Ressalta-se que o conceito de inóspito tem sua origem no espaço ao denominar o viajante ou estrangeiro que habita em um outro lugar e que, em determinado momento e por algum motivo, adentra em um local que não é considerado seu. Nesse sentido, o conceito assume uma dimensão de perigo, do que vai roubar ou matar e, na dualidade da raiz em que a palavra é constituída, o espaço também se torna abrigo e pertencimento ao grupo. Inóspito também tem a mesma origem de hospitalidade e hostilidade - *hospes*, hospitais e

hostis – e a palavra perigo com seu prefixo indo-europeu *per* assume o significado de deslocar-se (BAITELLO JUNIOR, 2013).

Aspectos de hostilidade encontram-se relacionados ao preconceito, à violência, à intolerância, à declaração de guerra e ao confronto com o outro quer por razões de divergências de interesses ou olhares distintos sobre uma mesma coisa.

Hospitalidade e hostilidade, os dois termos são provenientes de uma raiz linguística similar – *hospes* e *hostes* – mas que trazem consigo sentidos contrários. Tem-se hospitalidade, hospedagem, hospital e, em hóspede, também a hostilidade e o hostil. Anfitrião e hóspede derivam de uma palavra indo-europeia comum – *ghostis* – que tem por significado “forasteiro” e, mais além, “inimigo”, não propriamente relacionado ao anfitrião e ao hóspede, mas sim, à relação que pode acontecer entre eles, considerando que nem todos os encontros acontecem de maneira hospitaleira. Ao estranho oferece-se um acolhimento hostilizado, visto que ele carrega diferenças culturais que podem conturbar a ordem daquele que o recebe (CORACINI, 2010; CAMARGO, 2008).

O hóspede também é ambíguo em sua posição, pois é ele quem define, por meio da comparação, quais membros pertencem a determinado grupo ou sociedade ou, ainda, se ele é um convidado ou um inimigo. Mediante esta dualidade e desorientação que se evidencia a exigência de incluir ou não o estranho ao grupo.

A hostilidade se apresenta na recusa ao receber o estranho, no sentimento de ver o seu espaço sendo dominado por ele, no descumprimento de um contrato ou acordo, na exploração excessiva dos bens naturais de uma região e da sua população, no estreitamento das relações em que o hóspede passa a ter acesso a locais, até então, restritos aos anfitriões e, no âmbito da hospitalidade aplicada aos negócios, o anonimato, por julgar que o fato de haver uma troca monetária que lhe dá o direito de cometer ações abusivas e insustentáveis (DARKE; GURNEY, 2004; MONTANDON, 2003).

Não se pode falar em hospitalidade sem considerar a hostilidade, pois, como declara Kearney (2015), a primeira será sempre um desafio, como também uma opção a ser adotada pelo anfitrião. Com relação a esse aspecto, Welten (2015) observa a existência de uma pré-seleção negativa do hóspede, uma libertação antecipada da hostilidade em detrimento da hospitalidade, pois, em uma relação hospitaleira, não é possível determinar se um hóspede irá se tornar um amigo ou um inimigo.

A partir da conscientização de que anfitrião e hóspede se revezam nestas posições, observa-se o reforço nas estruturas de poder e submissão nos encontros e nas relações que podem ser estabelecidas, ressaltando que a própria condição de contradição entre hospitalidade e hostilidade tem por significado a continuidade de um relacionamento e não da sua negação (KORSTANJE, 2016, 2015; SELWYN, 2004).

Em função da contemporaneidade seria possível analisar a hospitalidade por meio de outras lentes sociais, podendo aqui incluir a gestão da mobilidade corporativa e o acolhimento de profissionais expatriados. Importante lembrar que no mundo corporativo as atividades de gerenciamento são relevantes e vêm a fornecer uma vantagem competitiva às organizações atuantes no setor da hospitalidade, já que tornam viável a resolução de problemas diários (JARA; BABB; FLOHR, 2019; STEED; SCHWER, 2003; TERESO *et al.*, 2019). Além disso, em sentido social, a perspectiva hospitaleira enobrece a identidade do homem, pois por meio de atos de acolhimento e da relação interpessoal, ele encontra as bases estruturantes e privilegiadas para a receptividade do outro (BAPTISTA, 2016; LÉVINAS, 1988).

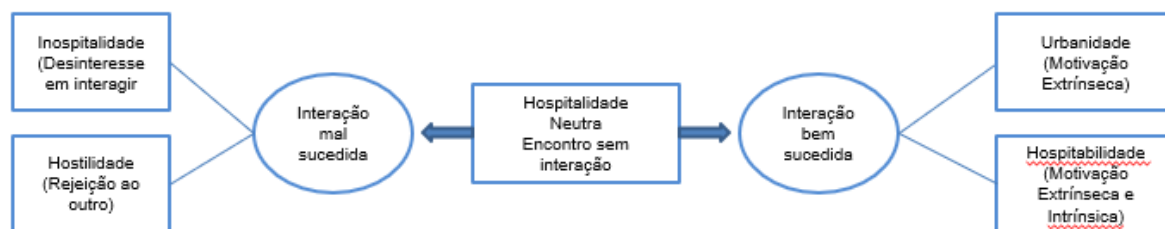
Benveniste (1995) a partir da palavra *hostis* que, em latim, significa tanto hóspede quanto hostil, inimigo, concebeu o termo hospitalidade. A partir dessa condensação, a nova palavra, que agrega a hostilidade e a hospitalidade, explicita um conceito que reúne a duplicidade e a ambiguidade do movimento daquele que recebe e daquele que chega.

As leis escritas resolvem-se nos diferentes âmbitos da justiça, já as regras ancestrais não-escritas não têm foro para disputa de pendências. A desobediência às regras gera o seu verso, a inospitalidade, vale dizer, a hostilidade. Em outras palavras: a hostilidade é o resultado de um encontro inospitaleiro. Se, num encontro que se pretendia entre amigos, alguém é injuriado ou caluniado; se, ao adentrar uma cidade, alguém se sente discriminado por cor, raça ou origem, eles podem recorrer aos tribunais. Há leis escritas que regulam estes eventos da hospitalidade. Resumindo: analisar a hospitalidade, hoje, em qualquer circunstância, é desvelar o panorama ora de hospitalidade ora de inospitalidade (ou de hostilidade) que ronda as relações humanas (CAMARGO, 2008).

Para Camargo (2021), a hospitalidade envolve o desempenho de dois atores: o anfitrião e o hóspede. Para o autor, diferentemente das leis do direito, no caso das

leis não escritas da hospitalidade, sua inobservância leva à inospitalidade e à hostilidade, como ilustrado na Figura 14.

Figura 14 – Hospitalidade da hostilidade à hospitalidade.



Fonte: “Adaptada de” Camargo, 2021, p.5.

A Figura 14 sugere que o encontro entre alguém que recebe e alguém que é recebido pode acontecer com maior, menor e mesmo nenhuma interação. A hospitalidade neutra diz respeito à maneira mais corrente de (não) receber e de (não) ser recebido mormente nas metrópoles. A hospitalidade neutra marca o indivíduo isolado na multidão. Mas quando alguma relação se estabelece, a interação pode ser bem ou mal sucedida dependendo da disposição tanto do anfitrião quanto do hóspede. Se for bem sucedida caminha para a urbanidade ou ainda para a hospitabilidade. Se mal sucedida, a interação caminha para a inospitalidade, ou seja, a ausência da hospitalidade, podendo chegar até à hostilidade (CAMARGO, 2021).

A hostilidade não é resultado apenas do descumprimento das leis da hospitalidade. Ela tem inúmeras fontes. Mas não há dúvidas de que as mazelas registradas nos encontros interpessoais constituem grande parte do universo da hostilidade humana. Mas pode ser bem sucedida e do lado virtuoso, o resultado pode aparecer sob dupla forma, encenada (urbanidade) e genuína (hospitabilidade) (CAMARGO, 2021).

Como apontado por Lashley (2015) a hospitalidade exercida profissionalmente pode ser apenas utilitária, mas às vezes embute também o gosto de ser hospitaleiro ou de criar um ambiente mais propício ao contato humano. A hospitalidade genuína (descrita a seguir) transborda da encenação e boa parte desses atores também pode ser colocada no patamar superior, da hospitabilidade.

Vimos que a hospitalidade consiste em leis não escritas que têm como objetivo prevenir o advento da agressividade, da hostilidade. Daí que não



precisamos recorrer à ética em geral para dali extrair reflexões para o turismo e para a hotelaria. Nesse diálogo estabelecido entre os personagens, o que se coloca em cena – mais além de oferecer um documento que permita a entrada concreta de um estrangeiro em terra familiar – são os conteúdos estrangeiros que se infiltram; são as frestas que permitem a emergência do recalco em terras subjetivas, promovendo certa mobilidade entre a hostilidade e a hospitalidade (PEREIRA, 2011). As leis que daí decorrem desvelam as quatro leis básicas da hospitalidade: a incondicionalidade, a reciprocidade, a assimetria e a compensação.

O encontro entre hóspede, quando aceito como tal, e hospedeiro pode dar origem a um ritual de amizade e de vínculo humano ou, ao contrário, de agressão e de hostilidade. A ambiguidade da figura do estrangeiro tanto pode ser o inimigo em potencial, o intruso, como pode ser o hóspede, o amigo, aquele para o qual se concretiza, por meio do acolhimento, a hospitalidade (COMANDULLI, 2015).

O sentido ético do eu é ser responsável e estar a serviço do outro por meio do acolhimento e reconhecimento, “[...] sou responsável por outrem sem esperar a recíproca, ainda que isso me viesse a custar a vida. A recíproca é assunto dele” (LEVINAS, 2010, p. 82). Mesmo na incondicionalidade da acolhida ao outro, Levinas (2010) assume a presença de um terceiro, aquele que rompe, que traumatiza, que transforma a hospitalidade em hostilidade. O acolhimento pode representar uma assimetria entre a ética e a política, ou seja, não coincidir com o dito da lei, e colocar o exercício da hospitalidade frente a um dilema, ou seja, na impossibilidade de se cumprir com o direito e ao mesmo tempo com a lei incondicional da hospitalidade (COMANDULLI, 2015).

Contudo, os conflitos oriundos das diferenças culturais, sociais e econômicas entre moradores fixos, moradores de segunda residência e turistas vêm gerando em muitas situações momentos em que o acolhimento e a hospitalidade, tomam o formato de uma hostilidade educada e fria (COMANDULLI, 2015).

Do que falam os hostis? Eles parecem verbalizar, essencialmente, da recusa em acolher os estrangeiros e, além disso, de se sentirem ameaçados em sua homeostase. Relatam o sentir-se invadidos, da imposição de presenças e costumes, da ausência de consideração para com os que já habitavam o lugar. Descrevem o desconforto que emerge do sentimento de estarem sendo dominados no espaço que creem ter e pertencer; do direito de defesa de seus “bens/territórios” e das promessas de realização de seus projetos de futuro. Falam de um grupo defendendo

a si mesmo de uma mudança para a qual não se sentem motivados, nem preparados. Há que se considerar, no entanto, que, nesse caso, a rejeição não parece resultar da predominância de movimentos narcísicos e de demandas autocentradas, e sim de um processo reativo.

Segundo o modelo maussiano (MAUSS, 2003) de hospitalidade, sustentado sob o tripé dar–receber–retribuir, espera-se que quando alguém chega, instale-se um potencial de troca com os anfitriões. Na hostilidade, por outro lado, não há o dar, nem o receber, nem o retribuir, e os ciclos de adensamento relacional não se desenvolvem. É desencadeado outro ciclo, negativo e antagônico, marcado pela crença de que o estrangeiro nada traz, ativando um ciclo hostil: tirar–faltar–retirar (ou rejeitar), marcando a inospitalidade na sua forma mais primária.

Esse estranhamento na hospitalidade está relacionado à intolerância do “anfitrião” por uma pessoa ou grupo em virtude da religião, raça, cor, renda ou orientação sexual. A forma como cada cidadão e a própria cidade irá receber o turista será determinante para aqueles que são recebidos se sentirem acolhidos, tolerados.

A hospitalidade e a hostilidade estão muito próximas e o fio que as separa é muito tênue. À medida que aquele que recebe se sentir de alguma forma ameaçado pelo hóspede cessará a condição do acolhimento e surgirá à agressão, a hostilidade.

Em termos etimológicos, Fabri (2013) ressalta que na língua latina, o termo hospitalidade está diretamente associado ao termo estrangeiro. É assim que *hospes* significa tanto aquele que recebe, em nome das regras de hospitalidade, quanto quem é recebido, de acordo com as mesmas regras. *Hospitalitas*, por sua vez, quer dizer a condição de estrangeiro, pois *hospitus* é o viajante, alguém que está em trânsito, ou simplesmente de passagem. De certo modo, e para nos mantermos em acordo com os dados etimológicos, receber segundo as regras da hospitalidade implica a condição de estrangeiro. Mas a língua latina também se refere ao estrangeiro como *hostis*, isto é, como forasteiro, inimigo público, adversário, aquele que traz hostilidade, ou é vítima dela. Se, historicamente, a diferença entre *hospes* e *hostis* foi notável, filosoficamente pode-se perguntar, por que o fenômeno da hospitalidade pode gerar tanto hostilidade quanto receptividade?

Segundo Waldenfels (2002) o estrangeiro pode ser considerado a partir da seguinte tipologia: é aquele que vem de outro lugar, do exterior (fora de um âmbito

próprio); é o estranho (que pertence à outra esfera, a outro âmbito, a outra nacionalidade); é o heterogêneo (extravagante e insólito); é o extraordinário (anômalo, anormal, inaudito). Melhor dizendo: a essência da hospitalidade é resposta ao estrangeiro. Resposta que vai além de toda hostilidade e de todo esforço de harmonização, típicos na história do Ocidente. Eis o argumento: responder ao estrangeiro é prestar ouvidos a uma solicitação que vem de fora (FABRI, 2013).

Para Costa (2018) receber pessoas significa entretê-las de alguma maneira e por algum tempo, proporcionando momentos agradáveis e marcantes, porém, nem sempre a relação anfitrião/hóspede acontece de forma harmônica. Camargo (2011, p. 15) afirma que “a hospitalidade e hostilidade estão [...] imbricadas, e a hospitalidade torna-se, nessa concepção, o remédio contra a hostilidade”. A hospitalidade e a hostilidade estão perto uma da outra, e o que as separa é muito pouco. À proporção em que quem recebe se sente de algum modo ameaçado pelo hóspede, logo cessará a circunstância do acolhimento e dessa forma surgirá à agressão, no caso, a hostilidade.

A atenção sobre o tema da hospitalidade vem sendo ampliada nos últimos anos, as tradicionais vertentes teóricas da hospitalidade (francesa, americana e inglesa) expressam em parte esses movimentos e sintetizam os vieses econômicos e sociorrelacionais com os quais, via de regra, são lançados distintos olhares sobre o fenômeno. Embora as construções teóricas tendam a remeter, em alguma medida, a reflexões pautadas em perspectivas opostas, ou contrárias, a atenção parece estar focada, efetivamente, sobre a hospitalidade propriamente dita e menos sobre a não hospitalidade, a inospitalidade, a hostilidade, ou seja, na rejeição da ideia do outro como marco da alteridade, como promessa de vínculo humano e como fonte efetiva de novos saberes. Essa constatação impõe um particular exame, tendo em conta a amplitude das repercussões do fenômeno, não apenas na esfera profissional em diferentes áreas e no âmbito do turismo e da hotelaria, mas, entre outros, também no processo de hospitalidade de grupos e povos, particularmente se considerados os dramáticos contextos em que movimentos migratórios estão ocorrendo em todo o mundo (PERAZZOLO *et al.*, 2015).

### **3.3 HOSPITALIDADE E COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Trata-se aqui das organizações comerciais, mas, cuja existência, não se comporta apenas internamente, visto que expande as relações estabelecidas para outros espaços sociais por meio dos ritos de hospitalidade e, muitas vezes, utilizando os vários elementos simbólicos do domínio privado e do domínio social.

As organizações comerciais estão buscando cada vez mais fortalecer os laços sociais com os seus colaboradores internos e externos com o objetivo de promover a interação social e o compartilhamento e, daí, obter ganhos coletivos. Para Tsai *et al.* (2015), a cooperação é importante para a cidadania organizacional, por viabilizar a confiança mútua entre os funcionários e o compartilhamento do conhecimento. Essa realidade é possível por fundamentar-se em valores, ritos, regras e normas que são seguidos por toda a organização, que, por sua vez, a princípio, segue o mesmo padrão da comunidade em que está inserida, criando oportunidade de cooperação interpessoal com os colaboradores externos e com a sociedade em geral. Os autores ressaltam que as culturas organizacionais que têm a cooperação como base possuem funcionários mais satisfeitos, eficazes e eficientes, por atuarem em ambientes de trabalho mais agradável e hospitaleiro.

A hospitalidade nas organizações pode ter início ao receber um novo funcionário, acolhendo-o com respeito e generosidade. Demonstrando a importância que ele tem para o trabalho, para o desenvolvimento da empresa e dos seus pares. Muitas empresas utilizam o alimento e a bebida como um sinal de boas-vindas e o desejo de que ele realmente faça parte da equipe. As equipes de trabalho, ao celebrarem os aniversários, ao pausarem para o almoço ou lanche ou se encontrarem em um bar ou restaurante ao final de um dia cansativo de trabalho, aplicam a hospitalidade. As festas natalinas, as comemorações sazonais e as atividades culturais e de lazer, por suas repetições e muitas delas tradicionais, são consideradas rituais de sociabilidade e hospitalidade tendo o alimento e a bebida como catalisadores dessas ações (PLESTER, 2015; LUGOSI, 2014).

Dessa maneira, retoma-se à explicação de Tsai *et al.* (2015) que, a organização, ao se pautar nos valores, ritos, regras e normas que seguem o mesmo padrão da comunidade passam a contar com funcionários mais satisfeitos, estreitando os laços sociais entre os seus colaboradores internos e externos. Na visão de Plester (2015) e de Lugosi (2014), os rituais de hospitalidade como as comemorações, participação em eventos culturais, de lazer e culturais da comunidade por parte das organizações, são entendidos como rituais de

sociabilidade e hospitalidade, sendo, justamente, essas ações que favoreceram o acolhimento dos atingidos, demonstram seu interesse em fortalecer os laços sociais por meio dos ritos da hospitalidade e, para isso, utilizam os elementos simbólicos do domínio privado e do domínio social. Para Tsai *et al.* (2015), a cooperação e o compartilhamento incentiva a confiança mútua, seja na organização ou na comunidade onde está inserida, elevando o grau de satisfação dos seus colaboradores, gerando um ambiente mais hospitaleiro.

Pensar em hospitalidade nos domínios privado, social ou comercial sem considerar as relações de poder é reduzir suas fronteiras e suas tentativas de negociar as diferenças existentes entre anfitrião e hóspede. A oferta de hospitalidade, em muitos casos, é instrumental, com vistas à manipulação do poder, do status e da hierarquização, em detrimento das atitudes altruístas defendidas pela teoria. Nesse sentido, pode-se aderir ao entendimento de que hospitalidade é algo que é produzido e oferecido ao hóspede, independente do domínio em que acontece – privado, social ou comercial. Aqui, a hospitalidade tem a perspectiva motivacional, seja pela companhia, pelo prazer em acolher ou satisfazer o hóspede ou por motivos ocultos, entre eles as relações de poder e dominação (LUGOSI, 2017; TELFER, 2004; BROTHERTON; WOOD, 2004).

Morgan (2002), ao tratar das organizações por meio de metáforas, apresenta várias características a sua oferta de hospitalidade com seus colaboradores diretos ou indiretos, demonstrando as relações que podem ser estabelecidas e o grau de poder exercido sobre eles. A análise sob a ótica da hospitalidade na reflexão realizada por Morgan (2002) nos diversos modelos de organizações considera que, de alguma maneira, a hospitalidade ou a hostilidade estão presentes, representados pelos interesses escusos de poder e de hierarquia apontados por Lugosi (2017), Telfer (2004) e Brotherton; Wood (2004).

Para Lashley (2015) e Camargo (2021) o bem receber torna-se mesmo um diferencial de competitividade. O que sugere, por parte dos autores, o questionamento sobre o que é e como receber bem? Nesse sentido, a palavra hospitalidade torna-se inadequada porque abrange todas as formas de receber/ser recebido. Ademais, designa também um campo de negócios. Por isso, os britânicos cunharam o termo hospitabilidade, a capacidade, a habilidade. Como diz Lashley:

A hospitalidade pode ser entendida como uma característica fundamental, onipresente na vida humana e a hospitabilidade

indicaria a disposição das pessoas de serem genuinamente hospitaleiras, sem qualquer expectativa de recompensa ou de reciprocidade (2015, p. 82).

A hospitalidade e a hostilidade têm muito a acrescentar aos estudos e às práticas de gestão nas organizações, na medida em que todos os aspectos levantados ao longo da pesquisa bibliográfica são de suma importância para desenvolver um ambiente mais hospitaleiro nas empresas, em especial no quesito do acolhimento de um profissional expatriado. É, portanto, uma questão a ser reconhecida, compreendida e planejada de forma estratégica por gestores.

A hospitalidade, um dos conceitos abordados nesta pesquisa, é compreendida por alguns autores como um acolhimento de forma genuína (LEVINAS, 1988; DERRIDA, 1997) na medida em que aquele que a oferece, o anfitrião, o faz sem a intenção de receber algo em troca. Ela é ofertada a um estranho, a quem não se conhece, a quem não precisa apresentar pré-requisitos para ser considerado qualificado a receber. Então essa relação se constitui como uma relação assimétrica por ser o anfitrião aquele que possui maior poder na relação sendo ele o doador, e o acolhido, o receptor.

Pode também ser compreendida como uma dádiva (MAUSS, 2003) o que implica na tríade: dar, receber e retribuir. Nesse ponto o anfitrião tem o papel de doar, de acolher, mas o chamado hóspede, ao receber tal hospitalidade, cria em si a obrigatoriedade de retribuir de alguma forma, o que lhe foi ofertado. Por último, em uma abordagem mais próxima ao que foi analisado nesta tese, a hospitalidade pode ser uma relação que ocorre em um ambiente comercial (no que tange às dimensões de Lashley, 2004) quando o anfitrião oferece algo que será retribuído em valor monetário por aquele que o recebeu.

Essa última abordagem, que em alguns momentos se apresenta como encenada ou avessa ao que se considera como genuína, começa a ser abordada por outros autores (WADA, MORETTI, 2014) não como um acolhimento encenado, mas sim real e possível de coexistir em uma relação comercial. Essa hospitalidade pode ser considerada como competência daquele que oferece a hospitalidade junto ao serviço que presta, pois podem existir anfitriões ou colaboradores que representam uma organização que possuem a competência de ser hospitaleiro, que possuem a característica da *hospitality* (TELFER, 2004).

Tal competência pode ser observada em representantes de organizações prestadoras de serviços, pois para que o serviço aconteça além daquele que irá

adquirir, é necessária a presença do prestador. É no encontro desses dois atores, prestador (anfitrião) e consumidor (hóspede) que o serviço é produzido, consumido e tem o seu valor de qualidade percebido. As ações relacionadas à hospitalidade como receber, hospedar, alimentar, entreter (CAMARGO, 2004), em um domínio comercial (LASHLEY, 2004) estarão, por exemplo, atreladas a uma prestação de serviço.

Considerando responsabilidade de um anfitrião o ato de promover o bem-estar do hóspede por meio de determinadas ações (BROTHERTON; WOOD, 2004) e também de inseri-lo em uma dada comunidade (GOTMAN, 2001), o anfitrião que dessa preocupação for dotado, aquele que possuir a *hospitality* (LUGOSI, 2008), terá então as competências necessárias para participar dessa relação de forma bem-sucedida.

Essa característica irá promover a satisfação de quem está chegando, no caso os profissionais expatriados, de forma que isso se torne uma vantagem competitiva da empresa. Assim, a hospitalidade como competência do prestador, faz com que o consumidor perceba de forma positiva a qualidade da prestação, faz com que o consumidor a escolha em detrimento de outras. A existência da hospitalidade, de uma relação de hospitalidade pode, dessa forma, garantir competitividade a tal organização que busca, em um mercado de alta concorrência, um diferencial que lhe garanta uma posição sustentável de defesa frente a seus concorrentes.

Cultura organizacional é definida como “as crenças, atitudes relativamente comuns e valores que existem dentro da organização” (Williams *et al.*, 1993, p.35). Pizam (2020) define a cultura da hospitalidade como “um sistema de normas, valores, crenças, tradições e expectativas cujo objetivo final é fornecer serviço excepcional e experiências memoráveis.” Ele diferencia a cultura de hospitalidade das outras orientações culturais (por exemplo cultura centrada no cliente e cultura centrada no serviço), destacando o foco nas inter-relações entre os fornecedores internos e na cultura da hospitalidade, o que exige uma abordagem interdisciplinar para uma compreensão completa de todas as dimensões.

O fator mais premente para a empresa é a motivação do colaborador para o contato com o hóspede/cliente. Entenda-se que esta motivação é aquela representada pela hospitabilidade discutida por Telfer (2004). Inexiste fórmula para que a hospitabilidade seja estimulada, contudo é necessário que o prestador de serviços tenha essa característica, assim como a empresa deve tê-la em relação ao

colaborador. Esse arcabouço nada mais é do que um estereótipo do domínio social, ou seja, é necessário que a organização de pessoas, denominada empresa, agregue à sua filosofia o desejo de estar com pessoas. Até a mais alta gerência deve se imbuir desse critério, uma vez que a representação social e de poder é expressa pela hierarquia da organização, nada mais próprio do que ela própria difundir a mais ampla absorção da hospitalidade (QUADROS, 2011).

A hospitalidade é fruto de uma motivação intrínseca e extrínseca para o gosto de encontrar pessoas. Nesta categoria, as pessoas definem o gesto de servir como a sua vocação e um aspecto importante da sua personalidade. Os dotados de hospitalidade são como aqueles personagens bastante representados na ficção que, ao serem confrontados entre o protocolo, a atitude mais cômoda, e essência de suas missões, optam por este caminho mais difícil e arriscado (GUIMARÃES 2019).

A hospitalidade não é somente um fenômeno sociocultural, é um agregado de diversos elementos. Contudo, retratar esse fenômeno como um produto pronto para ser comercializado seria desconsiderar o que não pode ser vendido, apenas trocado: os simbolismos envolvidos na interação humana. O diferencial do empreendimento seria a percepção da troca adquirida durante o contato consumidor-fornecedor. As empresas que fornecem serviços podem adquirir uma vantagem competitiva compreendendo melhor as relações do domínio social e privado da hospitalidade, com isso, podem estabelecer uma relação de reciprocidade com os hóspedes, criando um sentimento que pode levar à proximidade simbólica entre hóspede/cliente e fornecedor. Resgatar os comportamentos e atitudes que promovem a troca mútua e a consequente identificação empática favorece um forte vínculo emocional e cultural entre o prestador de serviços e hóspede/cliente.

Onde quer que as pessoas vivam e trabalhem juntas, a cultura se desenvolve. A cultura organizacional se refere às crenças, valores e atitudes que definem uma empresa. Como as culturas em outros lugares, a cultura organizacional se desenvolve espontaneamente, seja ou não nutrida. A forma como a equipe de hospitalidade atende as pessoas dá aos seus clientes uma ideia de como é realmente seu negócio sempre que os dois interagem. Gerenciar sua cultura de hospitalidade, então, é crucial se há o esforço para causar a impressão certa todas as vezes.

A competitividade é considerada na atualidade muito importante para as organizações. As transformações na economia ocasionadas pela globalização



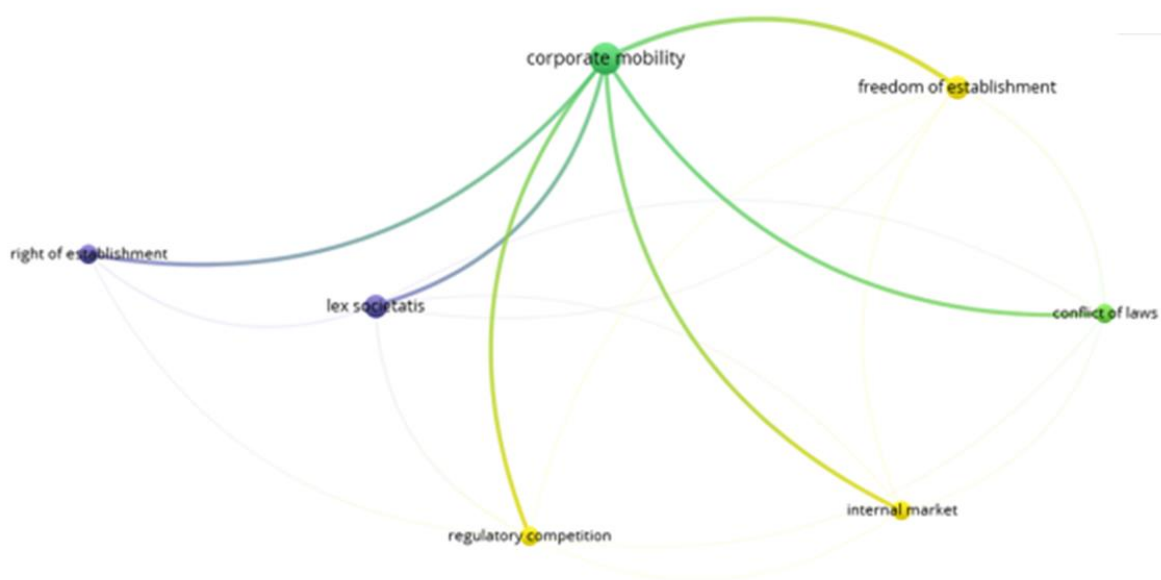
alteraram o cenário internacional o tornando mais competitivo e consideraram as estratégias empresariais como importante para a longevidade das organizações (PORTER, 2008). Nesse contexto surgem as organizações que utilizam mobilidade corporativa como meio de se tornarem mais competitivas no mercado e que segundo Ferreira e Wada (2011) possuem uma gestão estratégica envolvida para a remoção de barreiras geográficas, com o intuito de promover o crescimento e o sucesso da organização.

Silva (2001) define competir como participar, mas principalmente, é uma ação daquelas que continuam existindo. A organização que compete consegue sobreviver a transformações, se desenvolve e se estrutura para alcançar seu objetivo final e manter ou aumentar sua participação no mercado. Como afirmam Ferraz, Kupfer e Hagnauer (1997), a organização, para ser competitiva, necessita ter capacidade de elaborar e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam crescer ou conservar uma posição sustentável no mercado por um longo prazo. Assim segundo a empresa especializada em mobilidade corporativa Runzheimer International (2010) a mobilidade de empregados está relacionada a dois principais objetivos empresariais: melhorar a capacidade de gestão e talentos e/ou permitir o crescimento da receita.

## 4 MOBILIDADE CORPORATIVA E EXPATRIAÇÃO

A pesquisa realizada na base Scopus em 20 de agosto de 2021, utilizando o filtro “CORPORATE MOBILITY”, trouxe 50 artigos. Os critérios utilizados para a pesquisa foram: período de 2010 a 2021, artigo ou revisão, palavras presentes no título e/ou resumo e/ou palavras-chave, idioma inglês, espanhol ou português. A figura 15 apresenta as principais palavras-chave encontradas.

Figura 15 – Palavras-chave artigos mobilidade corporativa.



Fonte: Elaboração própria, 2021.

Ao analisar as palavras-chave dos artigos selecionados com o apoio do *software* VOSviewer, foi possível constatar que elas não estão relacionadas ao termo hospitalidade, conferindo relevância a este trabalho. É possível identificar dois principais *clusters* ligados ao termo central mobilidade corporativa. As palavras-chave estão relacionadas às questões legais e dos direitos nos processos de mobilidade.

### 4.1 MOBILIDADE CORPORATIVA

O tema Mobilidade Corporativa trata do deslocamento de pessoas que o fazem sob a motivação de realização de negócios e em nome da organização, da corporação em que trabalham. Apesar de ter recebido na atualidade acentuada

importância por sua cada vez mais frequente presença na vida profissional dos indivíduos, é um fenômeno que acontece há mais tempo do que se imagina. A seguir será resgatado um pouco de sua origem e demonstrado porque passou a receber maior importância atualmente.

O deslocamento de pessoas motivadas por atividades relacionadas à realização de negócios e profissional é uma atividade que acontece na sociedade desde o desenvolvimento da agricultura, quando o excedente passou a existir e o mercado de troca foi impulsionado por esses mesmos deslocamentos, inicialmente, em áreas como a África, Ásia e Europa, milhares de anos antes de Cristo. Com isso passaram a existir mercados em comunidades diferentes e então, os produtores começaram a se deslocar, a viajar, até esses mercados e comunidades para venderem seus produtos (SWARBROOKE; HORNER, 2001). Esse foi um importante fator que impulsionou o crescimento e o desenvolvimento de cidades que começaram a abrigar esses viajantes e mercados que atraíam não apenas moradores locais, como também de outras regiões.

Além dos agricultores produtores, os artesãos foram também viajantes que se deslocaram para vender seus produtos. Existem registros arqueológicos que mostram que produtos de uma determinada região foram, por conta desse deslocamento, encontrados em outros lugares mais distantes (SWARBROOKE; HORNER, 2001).

De forma mais organizada, passaram a existir as chamadas feiras medievais para as quais comerciantes viajavam até elas para expor e vender seus produtos como a famosa Feira Medieval que acontecia na cidade de Beaucaire no Sul da França. Como consequência, estruturas relacionadas a essa mobilidade começaram a surgir. Um grande exemplo foi a Rota da Seda, na Idade Média, uma rota comercial criada para trânsito de bens entre Ásia e Europa que impulsionou o surgimento de estruturas para abrigarem os viajantes que passavam por ela, tais como as acomodações/restaurantes (SWARBROOKE, HORNER, 2001).

Além de bens, essa rota serviu também para viabilizar o deslocamento de viajantes que transportavam, de uma ponta a outra, invenções científicas, conhecimentos de astronomia, religiões, medicina e até mesmo armas. Ou seja, não apenas a troca e venda de produtos era fruto de tal deslocamento, mas também conhecimentos e serviços.

Swarbrooke; Horner (2001) identificaram os três tipos de viajantes mais frequentes ao longo da história: os sacerdotes a caminho de seus santuários ou atividades de peregrinação; soldados em suas trocas de postos ou a caminho de batalhas; e, trabalhadores que migravam temporariamente ou se deslocavam para oferecer seus serviços em outras localidades.

Mais adiante, entre 1750 e 1900, três grandes fatores foram responsáveis pelo aumento do número de viagens motivadas por negócios: a Revolução Industrial, que teve início na Inglaterra e seguiu para países como França e Alemanha; a colonização da África, Ásia e Oriente Médio por países europeus; e o desenvolvimento do automóvel e transporte ferroviário que viabilizaram o aumento desses deslocamentos (SWARBROOKE, HORNER, 2001). Tal histórico demonstra que a mobilidade por motivação profissional é um fenômeno que teve sua origem há séculos atrás e foi importante, desde então, para o desenvolvimento de comunidades e centros urbanos.

Mais adiante, com o advento das guerras mundiais (1914-1918 e 1939-1945), essa mobilidade por razões comerciais teve uma retração. Os deslocamentos motivados por negócios diminuíram. Apesar disso, esse período foi de grande importância para o desenvolvimento do transporte aéreo que, posteriormente, passou a ser um meio de transporte muito utilizado comercialmente, seja para viagens de negócios ou lazer.

A partir deste momento, para melhor compreender o contexto da mobilidade corporativa na atualidade, faz-se necessário a abordagem do tema globalização. Apesar de não ser esse um tema considerado conceito principal nesta pesquisa, sua presença é importante para entender a necessidade e atenção dada a esses deslocamentos.

#### **4.1.1 Globalização**

O termo Globalização não é de fácil definição segundo autores que tratam desse conceito. Em “Definições de Globalização: um panorama compreensivo e uma definição proposta”, Al-Rodhan; Stoudmann, (2006) propõe a seguinte definição: “A globalização é um processo que engloba as causas, meios, e as consequências da integração transnacional e transcultural das atividades humanas e não humanas” (AL-RODHAN; STOUDMANN, 2006).

Inicialmente utilizado com maior expressão em processos econômicos ao indicar, inclusive, a existência de mercados globais por conta do desenvolvimento da economia de determinados países, a globalização é também um fenômeno relacionado às esferas sociais e culturais. Alguns autores, como os que são citados na sequência, discutem bastante sobre seus impactos na sociedade.

Giddens (2013) não ignora o fato de a globalização se tratar também de um fenômeno de natureza econômica, mas em sua concepção a entende da seguinte forma: “A globalização é política, tecnológica e cultural, além de econômica. Acima de tudo, tem sido influenciada pelo progresso nos sistemas da comunicação, registrado a partir do final da década de 1960” (GIDDENS, 2013, p.22).

O autor afirma ainda que a globalização é um processo descentralizado, “que não está sob o controle de nenhum grupo de nações e ainda menos sob o domínio das grandes companhias” (GIDDENS, 2013, p. 27) e que não é simples dizer que a globalização é uma força promotora de um bem geral. Ao refletir sobre a globalização em termos econômicos, Giddens (2013) entende que “a abertura de um país, ou apenas parte dele, ao comércio sem barreiras, pode destruir a economia local de subsistência” (GIDDENS, 2013, p.27).

É notória a preocupação do autor com os impactos da globalização em relação às sociedades e a todos os demais aspectos que transcendem as questões econômicas de um país e financeiras dos mercados. Mas é também inevitável perceber que a globalização está fortemente presente nessas questões e uma de suas consequências é o desenvolvimento de empresas atuantes no mercado global que por fim, causam a existência e a necessidade frequente da mobilidade.

Essa existência e necessidade da mobilidade podem ser também identificadas quando Giddens (2013) define a globalização como: “a intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa” (GIDDENS, 2013, p.60).

Sheller; Urry (2004) observam que a globalização da economia fez com que as viagens motivadas pela realização de negócios internacionais aumentassem de forma que cooperativismo trabalhista a distância criasse também a necessidade de experiências presenciais. Nesse ponto os autores chamam a atenção às conferências e rede de contatos como interações de natureza de negócios e também sociais que podem gerar fortes laços entre grupos heterogêneos.

Beaverstock *et al.* (2010) apontam como motivadores de mobilidade em uma economia globalizada: a expectativa de clientes para a entrega de conhecimento, serviços de consultoria, soluções propostas de forma presencial (encontros face-a-face), a existência de mercados de trabalho internos e externos onde ocorrem as transações entre corporações, o estreitamento de relações ligadas a práticas de gestão social e a geração de uma rede de contatos corporativas. Debates acerca desse tipo de mobilidade em uma economia que se tornou global tornaram-se mais frequentes e desenvolvidos nos últimos anos.

A mobilidade tornou-se importante para a quebra de barreiras geográficas e sociológicas, principalmente quando se relaciona à globalização. O cuidado com a mobilidade de seu empregado, considerado como o hóspede no processo da hospitalidade, pode ser um efeito da cultura organizacional da empresa e oriundo de políticas de viagens corporativas a serem seguidas. Corroborando essa ótica, pode-se notar que os envolvidos nessa relação de hospitalidade se colocam nos papéis de hóspede e anfitrião. Apenas a empresa não é a única responsável no processo de mobilidade corporativa, o destino final bem como os fornecedores, também possuem responsabilidade em fazer esse deslocamento acontecer (PEREZ; WADA; OTTERO, 2014).

É possível observar o papel da mobilidade em atividades de negócios internacionais, a necessidade de mobilidade e o papel do contato cara a cara nos negócios. A economia global tem impulsionado os deslocamentos de profissionais-chaves com diversas finalidades: retenção e aquisição de negócios, obtenção de novos clientes, desenvolvimento de contatos com fornecedores, expansão empresarial com novas operações, ou ainda, como definido por Jones (2013), exercer o “controle corporativo” baseado no alinhamento estratégico interno de uma organização, a “coerência organizacional” e reproduzir a “cultura corporativa”. A mobilidade corporativa conta com a ação dos fornecedores por meio dos canais de distribuição para ocorrer e desenvolver seu papel na relação da hospitalidade ou podendo encontrar também a hostilidade presente nessa relação.

#### **4.1.2 Mobilidade – Dimensões**

Nas últimas décadas, indústrias e empresas se internacionalizaram e com isso trabalhadores móveis e práticas de trabalhos móveis ganharam certo foco de

análise e grau de importância. Beaverstock *et al.* (2010) propõem quatro dimensões relacionadas a diferentes aspectos da mobilidade de funcionários em relação ao papel desempenhado na realização de negócios.

A primeira delas trata da aquisição e retenção de novos clientes, novos negócios, na qual é dada grande importância à interação que ocorre face-a-face. A segunda diz respeito à prática de fazer negócios com clientes e fornecedores uma vez que o “contrato” já foi anteriormente adquirido. A terceira dimensão refere-se ao controle da corporação em um contexto de globalização, ao gerenciamento da operação, por exemplo. A quarta e última dimensão trata de reproduzir a cultura organizacional, a coerência da corporação.

A mobilidade motivada pela realização de negócios ou Mobilidade Empresarial pode ser encontrada enquanto objeto de análise em estudos de disciplinas como gestão de recursos humanos, políticas de planejamento de transportes, formas de transações corporativas e natureza da mobilidade humana (JONES, 2013).

No campo dos estudos de ciências sociais e geografia esse deslocamento é tratado como Mobilidade Humana, sendo analisada de três formas: mobilidade física (fluxos de frações da população), mobilidade social (movimento vertical de indivíduos na classificação das classes sociais) e mobilidade baseada no trabalho (principal causa que leva indivíduos a se dispersarem no espaço geográfico) (ROCHA *et al.*, 2011).

Nesta tese, a mobilidade será analisada sob ótica da mudança de profissionais por motivo de oportunidade profissional. Será considerado o deslocamento de indivíduos que se mudaram em nome da organização ou corporação onde trabalham ou ainda em função de uma nova contratação em outra cidade, estado ou país.

Harper; Runzheimer (2010) tratam a Mobilidade Corporativa como a Mobilidade do Colaborador, do funcionário (*Employee Mobility*), e a definem como uma abordagem de gestão estratégica que visa remover as barreiras geográficas para o crescimento e para o sucesso, cujos dois principais objetivos são: "reforçar as capacidades de gestão de talentos e/ou permitindo o crescimento da receita" (HARPER, RUNZHEIMER, 2010, p. 2).

Os autores observam ainda que a maior parte das empresas atribui a mobilidade de seus funcionários a departamentos diferentes, resultando assim em

uma gestão fragmentada do processo. Essa fragmentação gera ineficiência e custos desnecessários no processo que podem se apresentar como "comunicação do empregado, gestão de fornecedores, gestão de despesas, auditoria e conformidade, para mudar rastreamento e processamento de ativos" (HARPER, RUNZHEIMER, 2010, p. 4). Para encontrar uma oportunidade de gerar mais receita, minimizar custos desnecessários e aumentar a agilidade de processos, os gestores dessa mobilidade, dentro de uma organização, devem atentar à gestão dessa atividade.

A globalização fez com que as organizações se internacionalizassem e impulsionou o deslocamento de seus colaboradores para adquirir clientes, fazer manutenção ou gerenciar outras sedes. Isso tornou necessária a existência de um controle que gerenciasse deslocamentos e gastos para que a organização tenha ciência das atividades de seus colaboradores fora de sua base de trabalho e gastos. Assim é também garantido o sucesso das missões de uma organização. Porém é preciso ter atenção ao bem-estar desse viajante, bem como tomar decisões cientes do contato e impacto no possível envolvimento de culturas diferentes. Daqueles, enfim, que farão papel de anfitrião, hóspede e responsável de tal mobilidade.

Atualmente a mobilidade alcançou o campo corporativo, principalmente pelo fenômeno da globalização que fez com que uma mesma organização atuasse em distintos países ao mesmo tempo. Neste contexto as corporações passaram a adequar as suas decisões estratégicas com maior liberdade para escolher o sistema de direito das empresas que melhor se adequa às suas necessidades privadas (FERRAN, 2016). O fenômeno da mobilidade aponta em três dimensões, a normalização, a racionalização e os fatores tempo e espaço (KESSELRING, 2015).

Nesta perspectiva, em abril de 2018, The European Commission apresentou proposta que altera a *Directive* 2017/1132 que trata de fusões, aquisições e negócios empresariais que vão além das fronteiras dos países membros desse bloco. A proposta de alteração da *Directive* 2017/32 da União Europeia ocorreu no intuito de proteger os interesses dos funcionários e se constitui em compromisso político que deixa os legisladores com pouco espaço para manobra (ROEST, 2019). Assim reforça-se a posição que os empregos se tornaram globais e que as pessoas, principalmente por motivos relacionados ao trabalho, necessitam deslocar-se para regiões distintas da sua residência. Na esfera corporativa, a mobilidade de um colaborador pode vir a ser realizada por um determinado período em casos como serão necessários os seus serviços em outra unidade da empresa para atividades



como implantação e treinamento para utilização de novos *softwares* de gestão, por exemplo.

Mas devido à dimensão do setor corporativo e de negócios, ao comportamento humano que busca novas formas e meios de desenvolver as atividades de laboração diária, torna-se possível a existência de outras realidades, que por vezes vão além da imaginação. Por vezes surgem casos em que o ser humano necessita se deslocar para atender às demandas de trabalho, comida e recursos. Por isso, tornou-se relevante a mobilidade humana no contexto geográfico. Hoje existem inúmeras motivações para as pessoas se deslocarem, seja por motivo para conhecer a culinária de uma região, por motivos de saúde, lazer ou trabalho. Por estas questões, que as atividades associadas à perspectiva da mobilidade e da hospitalidade tendem a agregar *status* e valor às pessoas e às organizações. A mobilidade laboral proporciona aos trabalhadores a oportunidade de encontrar emprego que pode não estar disponível nas suas regiões de origem e fornece uma posição mais adequada aos seus interesses ou expectativas salariais (STOREY; HALL, 2018; VODDEN; HALL, 2016).

## 4.2 EXPATRIAÇÃO

Expatriação (do latim *ex-patria*: fora do país) existe desde o tempo em que havia países de onde as pessoas poderiam expatriar. As pessoas sempre se mudavam, às vezes fazendo viagens aparentemente incríveis; impérios enviaram emissários para outras localidades, e a história religiosa está cheia de histórias de missionários enviados pela igreja para alcançar seus objetivos entre "estranhos" (FREEMAN, 2008; SELMER; SUUTARI, 2011).

No comércio internacional, a Rota da Seda da China por meio de muitos países até o limite da Europa remonta há quase dois milênios (BOULNOIS, 2004; HIPHER, 2008). As enormes empresas comerciais europeias criadas para negociar com o Extremo Oriente foram estabelecidas há mais de 400 anos (STENING, 1994).

Na maior parte desse tempo, é claro, as fronteiras nacionais eram bastante fungíveis; a introdução formal de passaporte como uma necessidade para viagens foi estabelecida apenas durante a Primeira Guerra Mundial (MARRUS, 1985).

A palavra expatriado vem do vocabulário do exílio, em hebraico é descrito *galut*, como a migração, *exiles* é o termo antigo de muitas línguas europeias. Na

Espanha a palavra exílio passou a ser usada somente no século XX como *destierro*, que quer dizer, desenraizar-se, numa referência à perda da terra natal (BURKE, 2017).

Embora o termo "expatriado" tenha sido usado primeiro no século XVII, muitas vezes para se referir aos "pioneiros" (incluindo artistas) que deixaram um país (geralmente europeu) para construir uma vida em outro lugar sem qualquer possibilidade real de retorno, ou para aqueles que renunciaram a sua lealdade ou foram exilados e desnaturalizados (ver Lei de Expatriação dos EUA de 1868; *The Library of Congress*, n.d.), ela foi usada como sinônimo do que agora chamamos 'Migrantes'. Já que os estudos de negócios reconheceram a internacionalização (MCNULTY; BREWSTER, 2017), o número de pessoas que se mudam ao redor do mundo para trabalhar em outros países aumentou, especialmente nas últimas décadas. Na verdade, entre 1970 e 2005, o número de corporações multinacionais cresceu de 7.000 para 70.000, com a mesma taxa de crescimento prevista para continuar pelos próximos 30 anos (SALT, 2008).

O foco das primeiras pesquisas acadêmicas sobre profissionais expatriados começou na década de 1950 com estudos de expansão de empresas americanas no exterior, incluindo os desafios associados à gestão de executivos estrangeiros (HOWELL; NEWMAN, 1959; MANDELL, 1958). Essa tendência continuou na década de 1960 com os primeiros estudos que analisaram as experiências interculturais de expatriados como compensação, fatores de sucesso, transferência de conhecimento e seleção. Isso inclui estudos de expatriados em ambientes não corporativos, por exemplo os militares e organizações de caridade (FENNER JR; SELMER, 2008; MCNULTY; BREWSTER, 2017; SELMER, 2016; SELMER; SUUTARI, 2011; SILVANTO; RYAN; MCNULTY, 2015). Uma década depois, e com o lançamento do *Journal of International Business Studies* em 1970, o estudo de expatriados foi, sem dúvida, alimentado por um interesse mais amplo entre estudiosos desse assunto (BUCKLEY; CASSON, 2016).

Houve grande número de artigos publicados sobre por que as empresas expatriavam profissionais, sua seleção, suas comunidades, sua satisfação (IVANCEVICH, 1969; IVANCEVICH; BAKER, 1970) e sua compensação (DE CIERI, 2016; MCNULTY, 2016). Correspondentemente, estudos começaram a aparecer sobre os próprios expatriados - seus critérios de tomada de decisão ao realizar uma missão internacional (MINCER, 1978), características de sucesso e fracasso

(IVANCEVICH, 1969; IVANCEVICH; BAKER, 1970; SELMER; SUUTARI, 2011), necessidades de treinamento (BARUCH *et al.*, 2013; MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; BENNETT; ASTON; COLQUHOUN, 2000; BLACK; GREGERSEN, 1991), papéis de gênero (ADLER, 1979; CALIGIURI; TUNG, 1999; MCNULTY, 2015; MCPHAIL; MCNULTY; HUTCHINGS, 2016), resultados de atribuição e preocupação com repatriação (BONACHE; ZÁRRAGA-OBERTY, 2008; COLE; NESBETH, 2014).

Expatriados são funcionários que trabalham e residem em outro país que não seu país de origem (GRIFFIN; PUSTAV, 2002). Também pode ser dito que eles se mudaram para um país anfitrião e pertencem a um país de origem/país da organização. A duração das atribuições de expatriados pode variar de alguns meses (*assignment*) a alguns anos.

O processo de expatriação abrange um ciclo com três fases distintas. A primeira fase é a ida do expatriado para o exterior, a preparação tanto do profissional quanto da família, quando for o caso. A segunda fase é o período de trabalho no exterior, desde a sua chegada, adaptação e o trabalho em si. A terceira fase é o retorno do expatriado para seu país de origem, ou repatriação (GALLON; ANTUNES, 2017). Os tópicos a seguir, apresentam as fases da expatriação com suas principais características e as ações organizacionais relacionadas à adaptação dos expatriados durante o processo de expatriação.

Os momentos iniciais do processo de expatriação relacionam-se aos objetivos estratégicos da empresa. A organização deve avaliar e planejar a missão internacional e deve definir de forma clara o motivo pelo qual o empregado será enviado em missão no exterior (GALLON; ANTUNES, 2017; MACHANISSE, 2013). Na fase inicial do processo de expatriação realizam-se as ações de preparação do empregado. Nesse momento a organização deve realizar ações como o recrutamento de candidatos e a seleção, treinamento cultural, orientação para gestão de carreira e remuneração, orientação para a família do expatriado e o acompanhamento psicológico (GALLON; ANTUNES, 2017). A organização deve ainda informar sobre o responsável pelo expatriado no país destino, sobre características relevantes da unidade na qual o expatriado irá trabalhar, o suporte da empresa durante a missão internacional e outras informações que sejam necessárias (FREITAS, 2006).

O próximo ponto importante no processo de expatriação é o apoio para a adaptação do expatriado ao país onde será realizada a missão internacional. A organização pode realizar ações de adaptação mesmo antes da viagem, providenciando informações básicas sobre o país e treinamentos culturais (FREITAS, 2006).

Gallon *et al.* (2014) afirmam que a expatriação precisa ser pensada como estratégica para a empresa e precisa ser planejada em três momentos: a preparação para a missão; a missão em si; a volta da missão, ou repatriação. Nesta última, a experiência que o repatriado obteve assume grande importância para ele e para a organização. Disto surgem as políticas e práticas com objetivo de gerenciar profissionais expatriados, que contribuem para a transferência de conhecimento entre as demais sedes da organização e para o desenvolvimento dos negócios.

#### **4.2.1 Expatriados – Características e tipificação**

O sucesso das atribuições de expatriados depende de quão bem e rápido o expatriado consegue se ajustar à cultura estrangeira do país anfitrião. O nível de tais ajustes é afetado por diversos fatores individuais, profissionais e familiares. Um importante atributo de nível individual que foi identificado para influenciar o enfrentamento dos expatriados com ajustes transculturais é a personalidade do expatriado (MENDENHALL; ODDOU, 1985; CALIGIURI, 2000; CALIGIURI *et al.*, 1998). Cinco grandes personalidades características foram encontradas para serem consistentemente correlacionadas com resultados relacionados ao trabalho tais como satisfação no trabalho, motivação e absenteísmo.

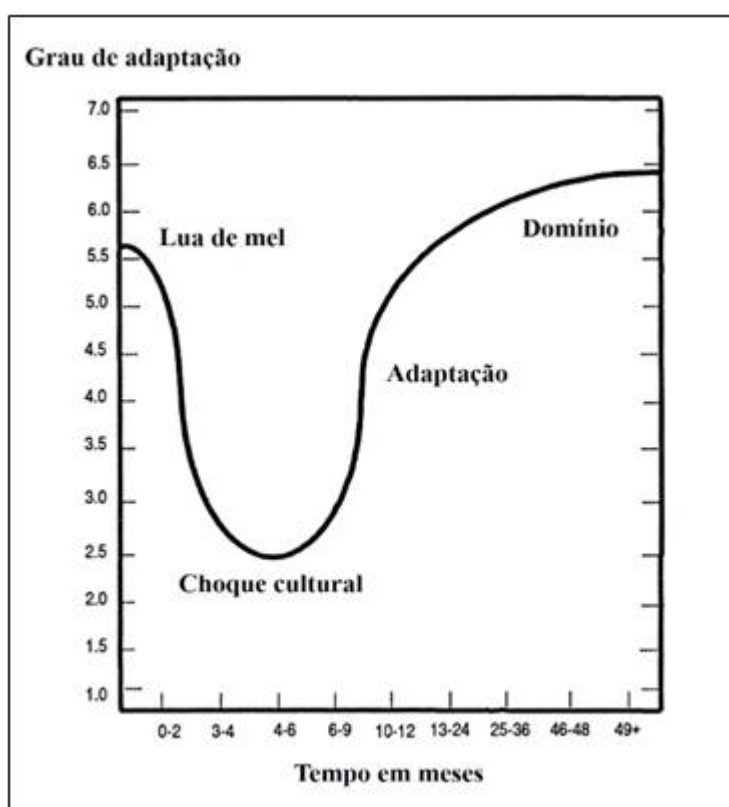
Habilidades linguísticas também são igualmente importantes para que os expatriados tenham sucesso na adaptação, especialmente se o profissional e familiares não falam a língua do país anfitrião ou ao menos o inglês, a linguagem corporativa mais amplamente usada. A diferença percebida na cultura do país anfitrião, mais conhecida como distância cultural, também é considerada um fator importante no ajuste intercultural geral do expatriado (TAKEUCHI *et al.*, 2007). Além dessas especialidades, experiências internacionais anteriores também foram consideradas críticas para o sucesso futuro de expatriados (TAKEUCHI *et al.*, 2007).

Como um potencial determinante do nível de trabalho para o sucesso do expatriado, Feldman; Bolino (1999) avaliaram que o acompanhamento no local

estava positivamente relacionado com o nível de adaptação do expatriado com a cultura do país anfitrião, que por sua vez resultou em resultados positivos relacionados ao trabalho. Os resultados sugeriram que era necessário ter um ambiente aberto no escritório do país anfitrião, de modo a ajudar os expatriados a se acostumarem ao novo ambiente.

Muitos estudos sobre a adaptação dos expatriados utilizam a teoria da curva em U como base (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991). A teoria da curva em U (*U-Curve Theory of Adjustment – UCT*) é o modelo que define as fases que compreendem o processo padrão de adaptação do expatriado.

Figura 16 – U *curve* de adaptação cultural



Fonte: Black; Mendenhall; Oddou, 1991, p. 227.

O modelo da UCT divide a adaptação em quatro estágios, conforme ilustra a Figura 16: o estágio inicial é chamado “lua de mel” por ser o período em que o indivíduo se encanta e admira as características da nova cultura; o segundo estágio é o “choque cultural” quando o indivíduo tem frustrações e dificuldades de viver a nova cultura diariamente; o terceiro estágio é o “ajuste” na nova cultura, o indivíduo se adapta de forma gradual às normas culturais do país; o último estágio é o

“domínio” da nova cultura, quando o indivíduo se adapta de forma efetiva à nova cultura (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

Apesar das críticas referidas aos modelos da curva em U e seu modelo completo W, que adiciona o estágio da repatriação ao processo de adaptação (GULLAHORN, GULLAHORN, 1963), esses modelos permitem uma visão, ainda que com poucos detalhes, das fases de adaptação intercultural e das conseqüentes dificuldades vivenciadas pelos indivíduos durante e após a missão internacional (ANDRÉ, 2004).

Apoio familiar e redes pessoais de pares também foram consideradas importantes indicadores de sucesso de expatriados em estudos anteriores (SHAFFER; HARRISON, 1998; SHAFFER *et al.*, 2001). Da mesma forma, a importância do apoio do cônjuge no ajustamento dos expatriados casados passou a ser tema de estudos (GUPTA; BANERJEE; GAUR, 2012; MCNULTY, 2015; SIMONELLI; ARAUJO, 2016). Uma das principais preocupações nesta área é que os expatriados acompanhados por cônjuges e outros membros da família (familiares) podem ter requisitos especiais de suas organizações para fornecer suporte para seus companheiros (BAUER; TAYLOR, 2001; SHAFFER *et al.*, 2001; VOGEL *et al.*, 2008). Andreason (2008) sugeriu que a experiência de realocação do expatriado e cônjuge diferem em vários graus. Para os expatriados normalmente são oferecidos treinamentos sobre a cultura do novo país antes da mudança, o que os ajuda a se aclimatarem melhor com a nova cultura e a população local, enquanto o cônjuge que segue junto tem de interagir com a população local para conduzir atividades diárias na maioria das vezes sem qualquer orientação adequada (PUNNETT, 1997). Outro fator importante é que os expatriados em função gerencial têm a vantagem de estarem cercados por pessoas da organização, uma parte significativa do dia, durante o trabalho. Os cônjuges, especialmente aqueles que não podem obter um trabalho no país de acolhimento, por outro lado, têm que ficar mais tempo sozinhos no novo país, na maioria dos casos (PUNNETT, 1997).

A visão de que o cônjuge ou familiares também devem receber treinamento para se ajustar às condições estrangeiras também foram apoiadas por outros pesquisadores (CALIGIURI *et al.*, 1998; MENDENHALL; STAHL, 2000; VOGEL *et al.*, 2008). Adler (2002) enfatizou sobre a criação de uma vida significativa para os cônjuges no novo e estranho ambiente do país anfitrião. Os cônjuges e filhos enfrentam o desafio de se reinstalarem em um mundo local desconhecido, cercado

por pessoas de diferentes costumes e culturas, sem falar do idioma, o que frequentemente pode criar obstáculos na criação de amizade com a população local (SOLOMON, 2000; SHAFFER *et al.*, 2001). Para os cônjuges, principalmente que tiveram que deixar seu trabalho para acompanhar seus parceiros, conseguir um novo trabalho pode não ser uma realidade possível (SOLOMON, 2000; ADLER, 2002).

Para lidar com essa preocupação crescente de assistência conjugal durante atribuições de expatriados, algumas organizações começaram fornecendo treinamento personalizado para os cônjuges na forma de treinamento de idioma e cultura, visitas de pré-atribuição ao novo país e atribuição de grupos de apoio para os cônjuges para ajudá-los a se envolverem em algumas atividades prazerosas (ARAUJO; BROSEGHINI; FIORIO, 2013).

Entre os estudos realizados sobre ajustamento do cônjuge em locais internacionais, o estudo de Shaffer; Harrison (1998) merece destaque. Eles dividiram a dimensão de adaptação do cônjuge em fatores pessoais, fatores sociais e fatores ambientais. Entre eles, discutiram conceitos como novidade cultural, condições de vida, certeza da duração da atribuição, proficiência no idioma, emprego, status, autoeficácia, recursos da rede social da família e do país anfitrião como possíveis fatores influenciando o processo de ajustamento do cônjuge.

O que é especialmente importante, particularmente no contexto da globalização hoje e no futuro, é desmascarar o mito do expatriado e ter consciência de que o termo expatriado abrange um conjunto cada vez maior e cada vez mais diversificado de indivíduos, incluindo aqueles que repatriam várias vezes como parte de um projeto de carreira, ou ainda aqueles que migram em função de oportunidade de trabalho em outras regiões (VAN BAKEL; VAN OUDENHOVEN; GERRITSEN, 2015).

O acolhimento e contato social com nativos da região, dentro ou fora do local de trabalho, podem ter muitos benefícios. Primeiro, os expatriados podem aprender sobre a nova cultura através do contato com os locais – seja pela observação ou pela discussão (WARD; RANA-DEUBA, 1999). Em segundo lugar, o contato com a população local pode ser uma importante fonte de apoio social em um momento em que a maior parte da rede social foi deixada para trás. O estresse e enfrentamento modelo apontam que o apoio social é um recurso essencial para lidar com as tensões associadas à transição transcultural. As diferenças culturais são fatores

situacionais que podem afetar o desenvolvimento de relacionamentos (ALTMAN; TAYLOR, 1973), embora as características pessoais também sejam importantes. O acolhimento recebido e a forma como alguém reage a essas diferenças culturais podem ser fatores decisivos na continuidade do profissional e seus familiares em determinada localidade.

Interpretada como eficiente para conduzir os negócios internacionais, a expatriação tornou-se imprescindível para as empresas multinacionais. Seus funcionários com experiência internacional têm funções importantes, tais como: difundir a cultura da empresa para suas filiais, pesquisar e estudar novos mercados de trabalho, novos desenvolvimentos e novas tecnologias. Devido aos atraentes mercados nos países em desenvolvimento e aos baixos salários que estes oferecem, estas empresas investem em funcionários expatriados. O modelo de expatriação utilizado atualmente torna o empregado com experiência internacional uma peça-chave para o crescimento das organizações, bem como uma peça importante para a divulgação de suas normas e tecnologias (FREITAS, 2010).

Não há separação de gênero masculino ou feminino, sendo denominados apenas expatriados. De acordo com a *Brookfield Global Relocations Service* (2015), no mundo eram aproximadamente 3,7 milhões de expatriados. As mulheres representavam 19% do número de expatriados no mundo e, no Brasil, o número de mulheres expatriadas era inferior a 5% em relação ao número de homens na mesma condição e, em 2017, o número de expatriados enviados para o exterior acompanhados de seus cônjuges representou 71%.

Debatendo o conceito da expatriação no mundo corporativo, Dutra (2002) observa que a expatriação é uma prática realizada durante o período determinado em um país diferente daquele que o contratou para trabalhar. Shephard (1996) no debate sobre a importância de mapear e desenvolver continuamente as competências para que a empresa obtenha sucesso em uma economia global, define o expatriado como aquele que não é cidadão do país em que se encontra trabalhando ou que deverá atuar por um período determinado em um país que não é aquele que o contratou para trabalhar.

Os diversos conceitos de missões internacionais surgem em função do trabalho, e estes advêm como uma demanda para englobar um amplo processo e vão tomando maiores dimensões em função de sua importância dentro das estratégias das empresas. Gallon *et al.* (2017) apresentando as configurações de



expatriados, nos mostram o repatriado como um funcionário que, após o cumprimento de seu contrato como expatriado, retorna para a empresa que o contratou em seu país de origem. O processo de repatriação envolve a renegociação e a readaptação do funcionário como reconstrução das redes de profissionais da empresa.

Embora na maioria das vezes o conceito da expatriação esteja relacionado ao mundo corporativo, também se aplica a outras áreas como, por exemplo: a carreira militar, esportiva, de ordem religiosa entre outras. Para constituir e consolidar a carreira esportiva, os atletas em geral necessitam transitar por diferentes clubes, em diferentes cidades e estados ou até mesmo em um país distinto. Nessa transição, podem enfrentar fatores de risco como: isolamento, competitividade, saudade dos familiares, assédio por parte da mídia e fãs, além da perda de privacidade (RICHARDSON, 2012; WEEDON, 2012).

Entende-se, portanto, que o termo expatriação não tenha um conceito único e universal. No Quadro 12 elaborado por Gallon *et al.* (2017, p. 35) são apresentados os tipos de expatriados de acordo com a definição de cada autor.

Quadro 12 – Os tipos de expatriados e seus principais autores

| Tipos de expatriados         | Características   | Autores   |
|------------------------------|---|---|
| <b>Expatriado</b>            | Empregado enviado por uma empresa para trabalhar em outro país.   | Dutra (2002), Caligiuri (2000), Shephard (1996) |
| <b>Expatriado Brasileiro</b> | Empregado contratado no Brasil para prestar serviço no exterior por um período maior que 90 dias.   | Lei nº 11.962/09                                |
| <b>Repatriado</b>            | Expatriado que retorna à empresa matriz.  | Gallon; Antunes (2017)                          |
| <b>Impatriado</b>            | Empregado de uma subsidiária que trabalha em missões temporárias na matriz da empresa.  | Harvey; Ralston; Napier (2000)                  |
| <b>Flexpatriado</b>          | Empregado que circula entre países, em estadas de curta duração e não é acompanhado pela família a fim de responder às necessidades de flexibilidade da empresa.  | Rego; Cunha (2009)                              |
| <b>Gestor Internacional</b>  | Atua fora de seu contexto cultural  | Rego; Cunha (2009)                              |
| <b>Gestor Transcultural</b>  | Lida com pessoas de várias origens culturais e tem competência de compreensão e adaptação transcultural, comunicação multicultural, flexibilidade cognitiva, capacidade de suspender julgamentos etnocêntricos e de se colocar no lugar do interlocutor | Rego; Cunha (2009)                              |
| <b>Cidadão do Mundo</b>      | Empregado que transita por diversos países, se adapta facilmente a outros hábitos e já perdeu a identidade de cidadão de um único país.   | Bohlander; Snell; Sherman (2003)                |
| <b>Executivo Global</b>      | Aquele que desempenha trabalho global   | McCall; Hollenbeck (2003)                       |
| <b>Gestor Global</b>         | Vê o mundo de modo dinâmico, atua com pessoas de várias culturas, em diversos fusos horários e locais do mundo  | Rego; Cunha (2009)                              |

|                                |   |                             |
|--------------------------------|---|-----------------------------|
| <b>Executivo transnacional</b> | Empregado que conhece e aprecia costumes variados e tem, por competência, facilidade de transitar rotineiramente por diversos países durante sua carreira profissional. | Tanure; Evans; Pucik (2007) |
| <b>Patriado</b>                | Empregado que retorna para a empresa depois de uma sequência de múltiplas realocações.  | Harvey; Novicevic (2006)    |

Fonte: "Adaptado de" Gallon *et al.*, 2017, p.35.

Tanure; Evans; Pucik (2007) nos apresentam a trajetória dos profissionais com experiência internacional, como carreiras que não têm fronteiras, porque os indivíduos, também conhecidos como cidadãos do mundo, deslocam-se de uma empresa para outra a fim de buscarem melhores oportunidades e desenvolvimento profissional, sinalizando assim, com o aumento desse tipo de expatriado. Harvey; Novicevic (2006) descrevem o processo de expatriação, após uma sequência múltipla de deslocamentos em uma empresa como expatriado, com o objetivo de apreender as peculiaridades de cada subsidiária, a fim de obter vasto conhecimento sobre o mercado externo e trazê-lo para a matriz. Portanto, entende-se que o conceito de expatriação pode variar de acordo com a legislação de cada país.

#### 4.2.2 Suporte Organizacional

Os tipos de suporte organizacional fornecidos às famílias de expatriados consistem predominantemente de suporte prático em áreas como visitas de pré-atribuição ao local anfitrião, armazenamento de móveis, consultoria fiscal, acomodação provisória, assistência na venda de casa, cursos de idioma, treinamento intercultural e documentação (ORC Worldwide, 2008). Mas embora as empresas geralmente deem atenção considerável à logística de uma relocação internacional, muito menos atenção é dada ao profissional e às habilidades sociais necessárias para as famílias expatriadas se ajustarem em sua nova localização (MCNULTY, 2012). Esse apoio inclui assistência na procura de emprego, aconselhamento de carreira, preparação de currículo, assistência para autorização de trabalho e reembolso de treinamento/taxas de matrícula, bem como apresentações a outros expatriados, associações em clubes sociais e esportivos e informações e acesso a fóruns de expatriados e grupos de relacionamento com cônjuges.

O suporte organizacional dado ao expatriado e sua família, durante uma mudança internacional, relaciona-se diretamente ao sucesso da missão, uma vez que

o expatriado sentirá mais segurança na expatriação, as barreiras são reduzidas e consequentemente o expatriado torna-se mais disposto para realizar a missão que lhe foi designada (SEBBEN, 2009).

A adaptação transcultural trata da facilidade ou a dificuldade da mudança que as pessoas enfrentam diante dos novos desafios da vida pessoal e profissional. Nesse sentido, Rosal (2015) sustentada por Cardoso (2008) corrobora que o ajustamento cultural é um dos maiores desafios que as empresas possuem quanto à expatriação. Por esse motivo, a área de Recursos Humanos da empresa tem papel fundamental no processo desde o recrutamento até o acompanhamento do expatriado no seu novo desafio. Assim Rosal (2015) afirma:

As dimensões do ajustamento intercultural no país anfitrião sofrem influência de outros elementos, como a percepção adequada do novo ambiente cultural, o grau de autonomia que o expatriado encontrará para realizar seu trabalho, o ajustamento da família, principalmente do cônjuge, e a logística oferecida pela empresa ao executivo recém-chegado (ROSAL, 2015, p. 126).

Assim, embora o suporte organizacional possa auxiliar no sucesso da atribuição, sua ausência pode ter o efeito oposto: o suporte insuficiente envia fortes sinais aos funcionários e suas famílias sobre o quanto uma organização valoriza sua contribuição e se preocupa com seu bem-estar, o que, por sua vez, pode prever o comprometimento do funcionário e retenção (MCNULTY, 2012).

O motivo mais comum relatado para o insucesso na atribuição foi falta ou pouco suporte organizacional durante a tarefa, incluindo inadequação ou políticas de atribuição inflexíveis, preparação insuficiente e apoio para instalação, suporte à carreira dos dois, comunicação inadequada da empresa e questões de repatriação. Consistente com pesquisas anteriores (por exemplo, McNulty 2012; ORC Worldwide 2008; Licence Foundation, 2009), esses problemas apontam para inconsistências entre as expectativas dos expatriados e as realidades que eles experimentaram, particularmente em relação ao suporte intercultural, entre outras tarefas.

Problemas familiares foram citados como a segunda causa mais frequente de insucesso na adaptação de profissionais e familiares expatriados. Questões críticas incluem problemas conjugais, problemas de saúde mental, saudades de casa, crises médicas familiares (por exemplo, diagnósticos de autismo em crianças) e dificuldades na escola (*bullying*), bem como o relacionamento com os habitantes locais.

Muito tem sido dito e escrito sobre missões internacionais que não foram bem-sucedidas, mas poucos estudos exploraram as causas do fracasso da perspectiva dos expatriados, nesse sentido, Cole; Nesbeth (2014), em um estudo qualitativo com 64 famílias de expatriados que retornaram prematuramente da expatriação, confirmaram que as preocupações familiares são uma das causas do fracasso na designação internacional, mas que existem outras razões, principalmente falta ou pouco apoio organizacional.

A adaptação de um expatriado envolve diversos fatores, e questões familiares têm sido apontadas como possíveis influenciadores nesse processo. Entretanto, pouco se sabe sobre o efeito existente do papel do cônjuge na adaptação do expatriado. Os resultados não mostraram uma relação significativa entre a adaptação do cônjuge e o desempenho do expatriado, mas revelaram que a adaptação do expatriado modera a relação entre essas variáveis. Esses resultados sugerem que a adaptação do cônjuge pode exercer uma influência indireta no desempenho do expatriado, via sua adaptação. Esses achados suportam a ideia de que se deve investir em suporte organizacional para facilitar melhor ajuste do expatriado e seu cônjuge à cultura do país de destino e promover um desempenho individual superior (SIMONELLI; ARAUJO, 2016).

#### **4.2.3 Adaptação transcultural de expatriados e cônjuges**

A adaptação transcultural dos expatriados diz respeito à facilidade ou dificuldade enfrentada pelas pessoas em vários aspectos de vida e trabalho em atribuições internacionais (LEE; KARTIKA, 2014). Expatriados bem ajustados devem se sentir confortáveis em relação às suas tarefas e interação com as pessoas do país. Esse acolhimento se reflete na percepção de aumento no desempenho de seus profissionais (KRAIMER; WAYNE, 2004, KRAIMER; WAYNE; JAWORSKI, 2001). Com o tempo, a redução de incertezas através de comportamentos de aprendizagem apropriados sobre a nova cultura deve trazer maior harmonia para a missão internacional (BLACK, 1988). Frequentemente citado como um componente do desempenho de expatriados, a adaptação à cultura é fundamental.

Devido à crescente importância da adaptação transcultural, a questão tornou-se objeto de estudos teóricos e empíricos e diversas iniciativas tiveram início para identificar suas dimensões. Black (1988) preparou um modelo com três partes de

adaptação transcultural de expatriados: adaptação geral (envolvendo clima, alimentação e habitação), adaptação ao trabalho (envolvendo expectativas e valores relativos às próprias tarefas de trabalho) e finalmente adaptação à interação social (envolvendo relações interpessoais), conforme ilustrado na Figura 17.

Figura 17 – Modelo com três partes de adaptação transcultural de expatriados.



Fonte: “Adaptada de” Black, 1988.

Essas três partes não ocorrem de forma isolada, elas causam interferência entre si. Portanto, a falta de conhecimento do idioma pode minimizar o sucesso nas interações sociais, bem como no desenvolvimento de certas atividades em seu próprio trabalho, compras e deslocamentos e, portanto, prejudicar em geral a adaptação (FENNER JR; SELMER, 2008).

A adaptação transcultural é relatada na literatura com uma pré-condição teórica para sucesso de atribuições internacionais. Dificuldades em adaptar-se à cultura em missões internacionais interferem no desempenho dos expatriados (PATTIE, PARKS, 2011; SHIH, CHIANH, HSU, 2010) e eles podem encerrar prematuramente a tarefa ou culminar em uma demissão real do emprego (CALIGIURI; TUNG, 1999; RAMALU, WEI; ROSE, 2011; SHAFFER *et al.*, 2006). Como as expatriações se tornaram uma opção vantajosa para o desenvolvimento de habilidades (TAKEUCHI *et al.*, 2007), criando, portanto, uma vantagem competitiva para a organização, pesquisadores e gestores deveriam ter mais visão estratégica do sistema pessoal global (LAZAROVA, CERDIN, 2007; SELMER, LEUNG, 2003), principalmente porque a expatriação se tornou uma etapa necessária para a gestão de carreiras executivas (TAKEUCHI *et al.*, 2007). Também é possível encontrar na literatura evidências empíricas para a relação positiva entre adaptação e

desempenho de expatriados (KRAIMER *et al.*, 2001; KUMAR *et al.*, 2008; SHIH *et al.*, 2010; WU, ANG, 2011). Os autores apontam que o fracasso dos expatriados em suas atividades geralmente é resultado de uma adaptação deficiente.

Kuma *et al.* (2008) argumentam que a adaptação transcultural dos expatriados reduz o estresse e tensão, o que contribui para melhorar desempenho, pois ajuda os expatriados a economizar energia e esforços em seu trabalho. Assim, diante de tais evidências, espera-se que indivíduos com melhor adaptação geral e interação sejam capazes de desempenhar melhor suas atividades.

Se a adaptação dos expatriados foi amplamente explorada na literatura, o mesmo não pode ser dito em relação ao processo de adaptação que ocorre com os cônjuges (maridos e esposas). A adaptação dos cônjuges não é bem compreendida e o que se sabe sobre a adaptação dos expatriados não é suficiente para entender as dificuldades com as quais os cônjuges se deparam (ANDREASON, 2008; BAUER; TAYLOR, 2001). Estudos sobre adaptação dos cônjuges são mais propensos a avaliar empiricamente os fatores envolvidos nessa adaptação do que fornecer uma definição adequada (BLACK, GREGERSEN, 1991; BLACK, STEPHENS, 1989; TAKEUCHI *et al.*, 2007; VAN DER ZEE, ALI, SALOME, 2005).

Na literatura, diferentes perspectivas são perceptíveis para a compreensão do que constitui adaptação dos cônjuges/parceiros. Shaffer; Harrison (1998), por exemplo, concluíram que a adaptação dos cônjuges consiste em três dimensões: como os cônjuges se encaixam nos costumes e cultura locais, como eles constroem relacionamentos com os cidadãos locais, e o significado dado por eles para fazer parte dessa cultura, sentindo-se em casa. Assim, a adaptação nessas três dimensões depende do estabelecimento de sua identidade na nova cultura (BAUER; TAYLOR, 2001).

Por sua vez, Mohr; Klein (2004) identificaram três dimensões da adaptação dos cônjuges estudando cônjuges americanos na Alemanha. Nesse aspecto, duas das dimensões sugeridas por Black; Gregersen (1991) foram confirmadas (adaptação geral e adaptação à interação), mas uma terceira dimensão foi adicionada: a adaptação ao papel do cônjuge de um expatriado. Mohr; Klein (2004) observam que a adaptação geral e adaptação ao papel estão positivamente associadas a experiências internacionais anteriores, embora tais experiências tivessem uma relação negativa com a adaptação para a interação. Isso pode ser

explicado por fatores culturais, diferenças entre o país visitado anteriormente e o atual país de moradia.

A adaptação cultural da família do expatriado é muito importante, em especial do cônjuge, é comum as empresas simplificarem o acordo com expatriado e não incluírem a família no processo de expatriação, sem se importar com o fato de que a família é afetada pela decisão de expatriação e que isso torna as empresas, em parte, responsáveis também pela família (FREITAS, 2006).

A família do expatriado deve ser parte das ações organizacionais de adaptação na missão. A família passa também por dificuldades na adaptação à nova cultura e o desajuste da família pode afetar o expatriado e influenciar sua própria adaptação à cultura do país e ao novo ambiente organizacional (MOREIRA *et al.*, 2014).

É importante notar que embora muitas pessoas pensem no papel da esposa, ao se referir à expressão "cônjuge de expatriado" nem sempre é o caso. Embora os expatriados sejam principalmente do sexo masculino, a presença de mulheres em missões internacionais está aumentando (ANDREASON, 2008). Atualmente, 18% de expatriados são mulheres (BGRS, 2015), que assumem suas responsabilidades acompanhadas por cônjuges que deixam uma carreira no país de origem e devem lidar com a possibilidade de não encontrarem trabalho no país de destino devido a não dominar a língua ou a natureza temporária da atribuição (ANDREASON, 2008).

Em geral, a adaptação para a esposa pode ser mais fácil e tranquila do que para um homem. Caso contrário, as dificuldades para encontrar um emprego na cultura de destino para os cônjuges que têm uma carreira são maiores e isso reflete em uma dificuldade proporcional de adaptação em relação aos cônjuges sem carreira antes da transferência internacional (COLE, 2011; HARVEY, 1998; HARVEY *et al.*, 2009), devido a ter mais obstáculos para superar na tentativa de criar uma nova rede profissional e um sistema de suporte de forma autônoma enquanto seu parceiro passa longas horas no trabalho e viaja com frequência (KUPKA; CATHRO, 2007). Mesmo quando eles conseguem um emprego no exterior, eles não têm benefícios como aqueles fornecidos para o expatriado organizacional, como treinamento sobre a cultura e idioma locais (ANDREASON, 2008). Tais fatores podem justificar o fato de que as famílias de dupla carreira resistam mais à realização de trabalhos no exterior (HARVEY *et al.*, 2009).

Tem havido muita evidência empírica para uma relação positiva entre o cônjuge e a adaptação do expatriado (ANDREASON, 2008; BAUER, TAYLOR, 2001; BLACK, STEPHENS, 1989; HARVEY *et al.*, 2009; KUPKA, CATHRO, 2007), embora também existam resultados divergentes (SHAFFER *et al.*, 2015; LEE, KARTIKA, 2014).

Em geral, esses estudos sugerem que o suporte oferecido pelo cônjuge emocionalmente, de organização de vida familiar, aconselhamento e sincronização de interesses com redes sociais locais e o país de origem tendem a apoiar a adaptação do expatriado para o país de destino na atribuição internacional, bem como seu desempenho profissional.

### **4.3 HOSPITALIDADE NA PERSPECTIVA DA MOBILIDADE**

A sociologia negligenciou a mobilidade, os seus negócios (KESSELRING, 2015) e as suas oportunidades. Por isto, a mobilidade vem a ser alvo de estudos a partir das lentes da hospitalidade, ao encontrar novas fronteiras e questionamentos, pois a perspectiva hospitaleira (DUNCAN *et al.*, 2013; KESSELRING, 2015) surge como resposta para possíveis indiferenças. A questão da mobilidade ligada à expatriação vem para analisar a gestão dos recursos humanos (BAUM, 2006), a migração internacional (CHOI; WOODS; MURRMANN, 2000), o voluntariado, as experiências e os aspectos econômicos (DUNCAN *et al.*, 2013).

Mas além de considerar a capacidade do deslocamento, também é relevante considerar a receptividade das pessoas, o ambiente corporativo (ROEST, 2019), a questão da mão de obra que migra em busca de melhores salários (DUNCAN *et al.*, 2013), ou a considerar a satisfação e o atendimento das necessidades de clientes com mobilidade reduzida (LIN *et al.*, 2019).

Ao entrelaçar os campos da hospitalidade e da mobilidade, entende-se que aquele que se desloca também necessita ser recebido com qualidade. Nessa perspectiva, os funcionários no ambiente das organizações necessitam ser treinados para atender de forma mais eficaz às necessidades dos profissionais expatriados que chegam.

Isso se deve ao fato de a prática da expatriação ser cada vez mais frequente nas organizações, além dos profissionais que se deslocam em busca de novas oportunidades. Por essa razão se torna necessário considerar que tanto a



mobilidade quanto a hospitalidade por vezes vêm a influenciar no seu desempenho, experiências e relações (DUNCAN *et al.*, 2013).

Por isso, a hospitalidade é uma característica inata do ser humano que floresce por meio do desenrolar de suas relações sociais cotidianas em que se torna comum observar aspectos de cordialidade e bons costumes ao receber aqueles que por algum motivo se deslocam.

Após a contextualização dos temas hospitalidade, mobilidade corporativa e expatriação e sua relação com a hospitalidade, tem-se as proposições e hipóteses a seguir:

P1 - A presença de um anfitrião influencia na adaptação no processo de expatriação.

P2 - os aspectos referentes à gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa percebidos pelos expatriados e pelos especialistas em expatriação são diferentes.

H1 - a hospitalidade influencia a adaptação e experiência dos profissionais expatriados.

H2 - a gestão da mobilidade corporativa influencia a adaptação e experiência dos profissionais expatriados.

H3 - a adaptação dos profissionais e cônjuges influenciam na experiência de expatriação.

P3 - as oportunidades e dificuldades percebidas pelos profissionais expatriados diferem em função da condição de expatriação.

P4 - as ações de hospitalidade na expatriação impactam positivamente a competitividade da organização.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo traz os resultados, discussões da pesquisa além de apresentar detalhadamente as hipóteses, e suas relações com os constructos, bem com as estratégias adotadas para se responder ao problema de pesquisa e aos objetivos estabelecidos.

O quadro 13 apresenta todas as proposições e hipóteses propostas neste estudo.

Quadro 13 – Proposições, hipóteses, construtos e etapas da metodologia

|    | PROPOSIÇÃO/HIPÓTESE   | CONSTRUTOS                               | RELAÇÕES COM AS ETAPAS DA METODOLOGIA  |
|----|---|--|--|
| P1 | A presença de um anfitrião ajuda na adaptação no processo de expatriação.   | Hospitalidade;                           | EMIC 1ª Fase Qualitativa Entrevista Semiestruturada com Expatriados  |
| P2 | Os aspectos referentes à gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa percebidos pelos expatriados e pelos especialistas em expatriação são diferentes | Hospitalidade;<br>Mobilidade Corporativa | EMIC 1ª Fase Qualitativa Entrevista Semiestruturada com Expatriados e Especialistas  |
| H1 | A hospitalidade influencia a adaptação e experiência dos profissionais expatriados.   | Hospitalidade;<br>Expatriação;           | ETIC 2ª Fase - Etapa quantitativa - Aplicação de um questionário   |
| H2 | A gestão da mobilidade corporativa influencia a adaptação e experiência dos profissionais expatriados.  | Mobilidade Corporativa;<br>Expatriação;  | ETIC 2ª Fase - Etapa quantitativa Aplicação de um questionário e EMIC 3ª Fase - Qualitativa Entrevista Semiestruturada com Empresas de   |
| H3 | A adaptação dos profissionais e cônjuges influenciam na experiência de expatriação  | Expatriação<br>Competitividade           | ETIC 2ª Fase - Etapa quantitativa - Aplicação de um questionário   |
| P3 | as oportunidades e dificuldades percebidas pelos profissionais expatriados diferem em função da condição de expatriação                                       | Hospitalidade;<br>Expatriação            | EMIC 1ª Fase - Etapa qualitativa - Entrevista semiestruturada com expatriados<br>ETIC 2ª Fase - Etapa qualitativa - Aplicação de um questionário   |
| P4 | As ações de hospitalidade na expatriação influenciam positivamente a competitividade da organização.  | Hospitalidade;<br>Competitividade        | EMIC 1ª Fase - Etapa qualitativa - Entrevista semiestruturada com expatriados<br>EMIC 3ª Fase - Qualitativa Entrevista Semiestruturada com profissionais expatriados em diferentes condições |

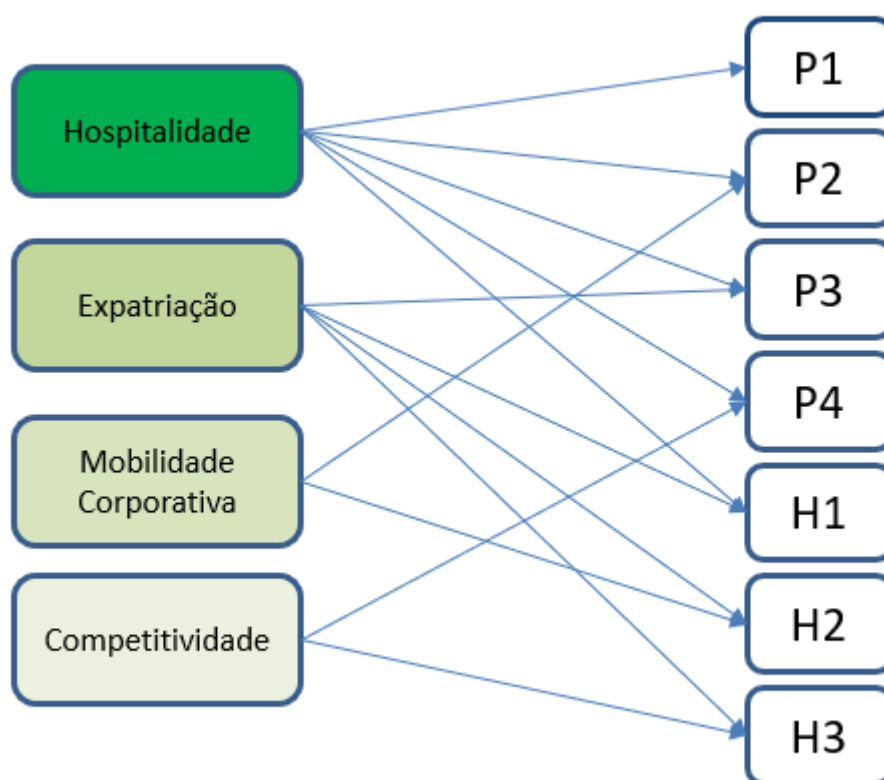
Fonte: Elaboração própria, 2021.

As hipóteses são propostas de relações entre duas ou mais variáveis (FERREIRA, 2013). Para o autor é fundamental que um trabalho tenha hipóteses bem argumentadas, formalmente bem construídas e que, no seu conjunto,

construam um modelo conceitual coerente, afinal, é nas hipóteses que o autor mostra como se propõe a avançar a fronteira do conhecimento. As hipóteses refletem de imediato as novas relações entre variáveis que o autor propõe, mas a sua força depende de toda a argumentação que é feita para as sustentar, a teoria constrói-se nesta argumentação (FERREIRA, 2013).

Para melhor entender o modelo teórico de construção das hipóteses a Figura 18 apresenta a relação entre as hipóteses e os constructos, bem como as variáveis tratadas nesta tese.

Figura 18 – Modelo teórico de construção das hipóteses.



Fonte: Elaboração própria, 2021.

## 5.1 EMIC – FASE 1

Com base na estrutura do trabalho, delimitaram-se as etapas metodológicas da pesquisa, conforme descrito no capítulo 1 desta tese: levantamento e revisão da literatura para identificar possíveis *gaps*, hipóteses e os principais conceitos para a

elaboração do instrumento de coleta de dados da etapa qualitativa da primeira fase *EMIC* da pesquisa.

Para essa etapa foi elaborado um protocolo de pesquisa para as entrevistas que permitisse selecionar e qualificar os entrevistados posteriormente de acordo com as contribuições mais efetivas para as respostas desta fase da pesquisa neste estudo. O protocolo de pesquisa foi validado com os orientadores para verificação tanto semântica quanto do fluxo de palavras e identificar possíveis inconsistências com relações aos constructos ou hipóteses inicialmente levantados na revisão da literatura.

Dando sequência à primeira validação foi realizado um pré-teste, aplicado em duas pessoas especializadas, para identificar possíveis inconsistências ou ruído durante a entrevista, que pudessem interferir no resultado final.

Após a validação do protocolo a entrevista foi realizada com dez entrevistados selecionados, sendo cinco profissionais expatriados e cinco especialistas em gestão de expatriados e mobilidade corporativa, como apresentado no Quadro 14 Qualificação dos entrevistados, no qual, por questões de sigilo, não constam os nomes dos entrevistados, a experiência que explica o motivo de ter sido qualificado para a entrevista e o tempo de duração da entrevista. Todas as entrevistas foram realizadas pela plataforma de vídeo ZOOM.

Os profissionais expatriados e especialistas em expatriação foram selecionados por conveniência e indicação de profissionais que trabalham ou já trabalharam com colegas expatriados.

Quadro 14 – Qualificação dos entrevistados – Fase *EMIC* 1

| Qualificação dos Entrevistados _ Fase <i>Emic</i> 1 |   |   |  |  |   |  |  |   |  |   |
|---|---|---|--|--|---|--|--|---|--|---|
|   | Entrevistado 1  | Entrevistado 2  | Entrevistado 3   | Entrevistado 4   | Entrevistado 5  | Entrevistado 6   | Entrevistado 7   | Entrevistado 8  | Entrevistado 9   | Entrevistado 10   |
| <b>Categoria</b>                                    | Expatriado 1  | Expatriado 2  | Expatriado 3   | Expatriado 4   | Expatriado 5  | Especialista 1   | Especialista 2   | Especialista 3  | Especialista 4   | Especialista 5  |
| <b>Experiência</b>                                  | Profissional que passou por três experiências de expatriação, para três países distintos e em diferentes momentos do ciclo de vida familiar | Profissional com duas experiências de expatriação, por duas empresas distintas e em diferentes momentos e objetivos de vida | Profissional com apenas uma experiência em expatriação | Profissional com três experiências de expatriação, pela mesma empresa, em diferentes momentos de vida, para países dois países distintos | Profissional que vivenciou mais de cinco experiências em expatriação, pela mesma empresa, em diferentes períodos de ciclo de vida familiar, em países distintos | Diretor de RH de multinacional, experiência de 15 anos na gestão de profissionais e expatriação e mobilidade corporativa | Gerente de Recursos Humanos de empresa multinacional com 20 anos de experiência na gestão de pessoas e em mobilidade corporativa | Profissional de empresa de consultoria e assessoria a pessoas e profissionais que desejam mudar de país, também presta serviço a empresas que expatriam profissionais para o Canadá | Responsável pela área de <i>Global Mobility</i> de empresa Multinacional, com 12 anos de experiência na gestão de mobilidade corporativa e expatriação | Consultor de empresas para <i>Global Mobility</i> com 16 anos de experiência na assessoria e suporte a empresas e profissionais expatriados |
| <b>Duração da Entrevista</b>                        | 46 min  | 57 min  | 35 min   | 37 min   | 33 min  | 26 min   | 37 min   | 29 min  | 28 min   | 46 min  |

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa desenvolvida, 2021.

As classes pré-definidas para a coleta de dados tanto dos profissionais expatriados quanto dos especialistas em expatriação e gestão de mobilidade corporativa foram: Identificação do entrevistado, Hospitalidade, Visão geral sobre mobilidade corporativa e expatriação e competitividade.

Como apresentado no capítulo 1, essa etapa da pesquisa teve caráter exploratório, embora tenha seguido um instrumento de coleta de dados, e tenha se preocupado com a qualificação dos entrevistados e a respectiva contribuição, o principal objetivo nessa fase foi ouvir o relato, a vivência, o conhecimento e exemplos de cada entrevistado para extrair da melhor forma a experiência de cada um, aprofundando assim o conhecimento do fenômeno estudado.

Após a transcrição, foi feita a análise e a interpretação das entrevistas segundo Bardin (2009), com o auxílio do *software* Atlas.ti, de modo que as falas de cada entrevistado fossem classificadas e categorizadas com o objetivo de obter de forma organizada as principais informações coletadas. Deste modo, para a análise, foi realizada a categorização dos dados que expõem as diferentes visões relacionadas a cada aspecto da pesquisa. O Quadro 15 traz as categorias que foram analisadas neste estudo.

Com base nessas categorias realizadas a priori e na preocupação de capturar novas categorias (a posteriori), a pesquisadora realizou a leitura do texto a partir do primeiro ciclo (decodificação aberta) e estabelecendo novos códigos. Os códigos foram incorporados à medida que havia certo consenso a partir da análise e discussão de cada incidente.

Quadro 15 – Definição das categorias de análise para os profissionais expatriados e especialistas em expatriação

| <b>Definição das Categorias</b> |                     |
|---------------------------------|---------------------|
| <b>A Priori</b>                 | <b>A Posteriori</b> |
| Hospitalidade                   | Acolhimento         |
| Mobilidade Corporativa          | Adaptação           |
| Expatriação                     | Anfitrião           |
|                                 | <i>Familiares</i>   |
|                                 | Cultura             |
|                                 | Expatriação         |
|                                 | Experiência         |
|                                 | Hospitalidade       |
|                                 | Interação Social    |

|  |                        |
|--|------------------------|
|  | Mobilidade Corporativa |
|  | Orientação             |
|  | Personalização         |
|  | Repatriação            |
|  | Suporte                |

Fonte: Elaboração própria com base nos dados na pesquisa desenvolvida, 2021.

Para analisar as entrevistas com o modelo proposto, foram estabelecidos pela pesquisadora, conforme apresentado na Tabela 1, as categorias/códigos do estudo. A relação entre os códigos que podem ser representados por uma frase ou parágrafo, geram resultados conhecidos como coeficientes, que apontam a robustez de afinidade entre os códigos obtidos pela incidência que podem ser representados por proximidade ou sobreposição de registros de código no mesmo contexto (FRIESE, 2012).

Após a análise e codificação de todos os incidentes registrados foi elaborada a análise de coocorrência por meio dos dados extraídos do *software* Atlas.ti, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Análise de coocorrência das categorias dos entrevistados

|                        | Anfitrião | Co-expatriado | Cultura  | Expatriação | Experiência | Hospitalidade | Interação social | Mobilidade Corporativa | Orientação | Personalização | Repatriação | Suporte   |
|------------------------|-----------|---------------|----------|-------------|-------------|---------------|------------------|------------------------|------------|----------------|-------------|-----------|
| Acolhimento            | 9 - 0,15  | 6 - 0,05      | 2 - 0,02 | 2 - 0,02    | 3 - 0,03    | 23 - 0,41     | 11 - 0,13        | n/a                    | 1 - 0,01   | n/a            | n/a         | 8 - 0,06  |
| Adaptação              | 1 - 0,02  | 18 - 0,17     | 0 - 0,09 | 1 - 0,01    | 3 - 0,03    | 1 - 0,01      | 4 - 0,04         | n/a                    | 1 - 0,01   | 1 - 0,02       | 2 - 0,04    | 5 - 0,04  |
| Anfitrião              | n/a       | n/a           | 1 - 0,01 | 1 - 0,01    | 1 - 0,01    | 10 - 0,24     | 2 - 0,03         | 1 - 0,01               | 1 - 0,02   | n/a            | n/a         | 6 - 0,06  |
| Co-expatriado          | n/a       | n/a           | 5 - 0,03 | 7 - 0,05    | 6 - 0,05    | n/a           | 9 - 0,08         | 5 - 0,04               | 2 - 0,02   | n/a            | 4 - 0,05    | 10 - 0,06 |
| Cultura                | 1 - 0,01  | 5 - 0,03      | n/a      | 3 - 0,02    | 9 - 0,08    | 5 - 0,05      | 2 - 0,02         | 2 - 0,02               | 1 - 0,01   | n/a            | 1 - 0,01    | 8 - 0,05  |
| Expatriação            | 1 - 0,01  | 7 - 0,05      | 3 - 0,02 | n/a         | 13 - 0,12   | 1 - 0,01      | 3 - 0,03         | 5 - 0,05               | 1 - 0,01   | 8 - 0,11       | 1 - 0,01    | 19 - 0,14 |
| Experiência            | 1 - 0,01  | 6 - 0,05      | 9 - 0,08 | 13 - 0,12   | n/a         | n/a           | 3 - 0,03         | 3 - 0,03               | 1 - 0,01   | 3 - 0,04       | 1 - 0,02    | 9 - 0,07  |
| Hospitalidade          | 10 - 0,24 | n/a           | 5 - 0,05 | 1 - 0,01    | n/a         | n/a           | 4 - 0,05         | n/a                    | 1 - 0,02   | n/a            | n/a         | 6 - 0,05  |
| Interação social       | 2 - 0,03  | 9 - 0,08      | 2 - 0,02 | 3 - 0,03    | 3 - 0,03    | 4 - 0,05      | n/a              | 1 - 0,01               | 1 - 0,01   | 2 - 0,03       | n/a         | 4 - 0,03  |
| Mobilidade Corporativa | 1 - 0,01  | 5 - 0,04      | 2 - 0,02 | 5 - 0,05    | 3 - 0,03    | n/a           | 1 - 0,01         | n/a                    | 18 - 0,32  | 3 - 0,05       | n/a         | 36 - 0,34 |
| Orientação             | 1 - 0,02  | 2 - 0,02      | 1 - 0,01 | 1 - 0,01    | 1 - 0,01    | 1 - 0,02      | 1 - 0,01         | 18 - 0,32              | n/a        | n/a            | n/a         | 10 - 0,10 |
| Personalização         | n/a       | n/a           | n/a      | 8 - 0,11    | 3 - 0,04    | n/a           | 2 - 0,03         | 5 - 0,05               | n/a        | n/a            | n/a         | 4 - 0,04  |
| Repatriação            | n/a       | 4 - 0,05      | 1 - 0,01 | 1 - 0,01    | 1 - 0,02    | n/a           | n/a              | n/a                    | n/a        | n/a            | n/a         | n/a       |
| Suporte                | 6 - 0,06  | 10 - 0,06     | 8 - 0,05 | 19 - 0,14   | 9 - 0,07    | 6 - 0,05      | 4 - 0,03         | 36 - 0,34              | 10 - 0,10  | 4 - 0,04       | n/a         | n/a       |

Fonte: Valores apurados na pesquisa, 2021.

Os resultados apresentados na Tabela 1 resultantes da análise de coocorrência, são dados numéricos que, em geral, permanecem entre 0 e 1, porém, é importante ressaltar que a análise é baseada na abordagem qualitativa, mesmo apresentando resultados numéricos, pois o objetivo é identificar padrões de semelhança procedentes dos relatos obtidos na entrevista com o modelo proposto.

A leitura da análise apresentada estabelece uma afinidade entre os códigos, visto que, quanto mais intensa a relação tiver maior é o valor, portanto quando o valor apresentar zero, por exemplo, confirma que não há relação aparente entre códigos. A fim de apresentar melhor discernimento das relações de coocorrência entre os códigos da tabela, foram estabelecidas cores para representar o grau de intensidade. A tonalidade mais escura representando o grau de intensidade mais fraco, conforme a intensidade alta, as cores vão clareando.

Conforme a Tabela 1, pode-se perceber que as seis relações mais fortes foram: Hospitalidade com Acolhimento (0,41); Suporte com Mobilidade Corporativa (0,34); Mobilidade Corporativa com Orientação (0,32) Hospitalidade com Anfitrião (0,24). As falas a seguir refletem essas conexões:

**E1:** eu tinha umas, um grupo de pessoas que eram responsáveis por mim lá, uma tradutora nos acompanhou e depois não precisou mais porque eu comecei a conversar com eles com o inglês. Até hoje eu mantenho contato com a pessoa que foi responsável por mim lá, por que são, é... A gente se torna não amigos, a gente se torna família e eu notei que, nos japoneses eu notei que a preocupação dele é que eu tivesse uma família lá, não importa a minha nacionalidade.

**E2:** Pra mim, nessa primeira vez eu não tive nada disso, porque, de novo, meu foco era...eu estava com um foco bem específico. Então foi muito fácil a transição. Eu cheguei em Boston, eu já, já assim, já sabia tudo pra cidade, sabia que eu queria fazer, onde eu queria... eu me matriculei pra estudar em Harvard no dia seguinte que eu cheguei.

**E2:** Tinha uma estrutura muito bem preparada, com empresas terceirizadas que ajudavam nesse processo, o processo de tirar documento, abrir conta em banco, escolher onde morar, levar você para visitar os lugares onde você vai morar e até te ajudar inclusive com a língua na época,

**E3:** eu tive todo o apoio no sentido de que eles me mostraram todos os detalhes do aporte/passaporte, do contrato que você assina quando você aceita mudar de país e também me ajudaram com detalhes assim por exemplo, eles tinham uma pesquisa comparando o custo de vida no Brasil e aqui no México,

**E5:** A empresa tinha um departamento de recursos humanos com experiências sobre expatriados já que Genebra é uma cidade que mais ou menos 60% dos habitantes são expatriados, né? Então a empresa tinha estrutura, foi tudo mais fácil, tinha uma empresa de relocação, uma empresa que me pegou, foi mostrar a cidade, elas foram mostrar apartamentos, eles fizeram todo o processo de apartamentos, todo o processo de documentação, de visto, de identidade de estrangeiro, tudo isso foi super...é... super com bastante suporte, com bastante apoio da empresa, da área de recursos humanos

Camargo (2011), que considera a hospitalidade como uma virtude manifestada por rituais de acolhimento em diferentes sociedades, defende que “todo ritual inclui, mas também exclui. Designa o pertencimento de alguns, mas também a condição de estranho de outros. Os incluídos são os iguais de alguma forma”.



Portanto, a hostilidade é o outro lado da hospitalidade. Isso pode ser verificado também na fala dos entrevistados:

**E1:** uma outra expatriação que marcou e aí, é assim, derrubou toda a teoria de família da expatriação, foi quando eu fui pra Argentina. Foi bastante difícil. No início, as pessoas as pessoas não aceitavam ser comandado por um brasileiro

**E3:** Quando você mora num subúrbio americano, numa casa para americanos, e você é um brasileiro, quando chega o seu vizinho pra se apresentar... Ah, você é brasileiro. Nossa, que legal, os caras que cuidam do jardim aqui são brasileiros também'. Então a comparação sempre é com o subemprego, né?

A hospitalidade surge de forma a responder às expectativas desses profissionais, a acolher expatriados, que por sua vez necessitam se deslocar para atender a suas demandas de trabalho. Por isso a mobilidade e a hospitalidade relacionam-se de forma direta e/ou indireta e encontram-se em sintonia, pois caso contrário abrirá campo para a hostilidade e a inospitalidade (LOPES; WADA, 2020).

As relações que se mostraram mais fracas no modelo foram: experiência com acolhimento, expatriação com cultura, expatriação com familiares. Tais conexões poderão ser mais bem analisadas no decorrer das próximas fases da pesquisa.

As falas dos entrevistados reforçam a importância de suporte prático em áreas como visitas de pré-atribuição ao local anfitrião, armazenamento de móveis, consultoria fiscal, acomodação provisória, assistência na venda de casa, idioma, cursos, treinamento intercultural e documentação (ORC Worldwide 2008)

Ainda com Ferreira; Wada (2011) para uma organização, os pontos a serem tratados na mobilidade corporativa são: a relação entre anfitrião e hóspede que envolve esse processo e o cuidado que a empresa precisa ter com seu colaborador quando o coloca nesse meio da mobilidade.

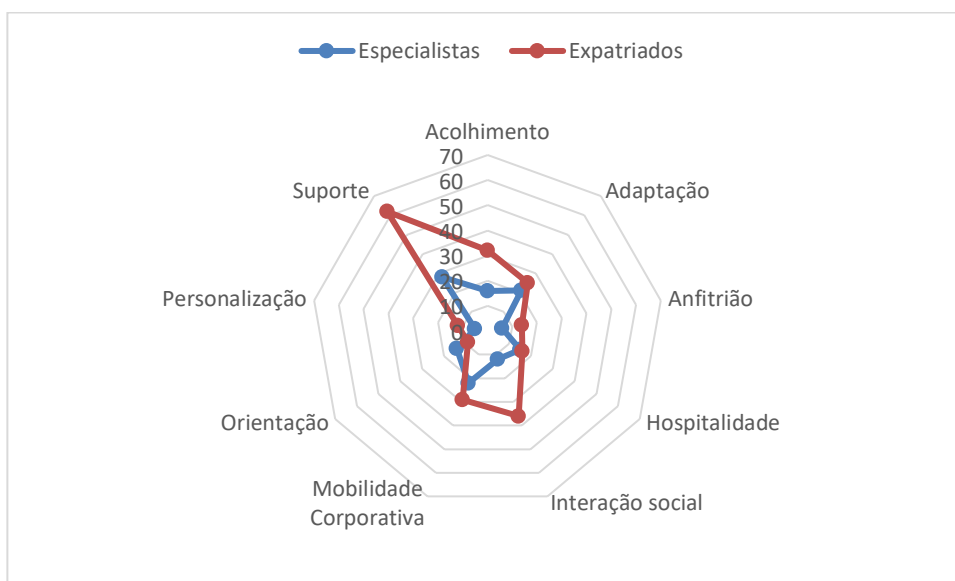
As relações que se mostraram mais fracas no modelo foram: adaptação com suporte, acolhimento com suporte, adaptação com expatriação e acolhimento com expatriação. Tais conexões poderão ser mais bem analisadas no decorrer das próximas fases da pesquisa.

De modo geral todos os entrevistados entendem o conceito de hospitalidade, embora percebam de forma distinta. Foi unanimidade a importância da gestão da mobilidade corporativa durante os processos de expatriação, bem como o suporte antes, durante e por um período após a mudança do profissional e da família para o novo país.

Outro ponto que merece destaque é a importância do ajustamento cultural do expatriado e, principalmente, da família, sendo esse um fator de maior incidência em casos de solicitação de repatriação. O acolhimento e interação social também foram fatores de destaque na fala dos profissionais expatriados, sendo considerado um fator de diferenciação quando a empresa tem a preocupação com a inserção social do profissional e seus familiares.

Além de verificar os principais aspectos identificados pelos dois grupos pesquisados, profissionais expatriados e especialistas em expatriação, esta etapa da pesquisa também buscou identificar como cada grupo percebe os aspectos relacionados a cada um dos construtos hospitalidade e mobilidade corporativa, o que está apresentado no gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1 – Diferença entre a percepção dos profissionais expatriados e especialistas



Fonte: Valores apurados na pesquisa, 2021.

É possível identificar que o quesito suporte é muito presente na percepção dos expatriados, assim como a importância da interação social e o acolhimento. Além de identificar a presença dos aspectos avaliados, a ausência de alguns itens na avaliação dos especialistas também merece destaque, como a questão da personalização do suporte e benefícios dados aos profissionais quando da expatriação e a importância de um anfitrião no acolhimento e adaptação do profissional e dos familiares.

Por fim, todos os entrevistados acreditam que há relação positiva entre a hospitalidade e competitividade no processo expatriação.

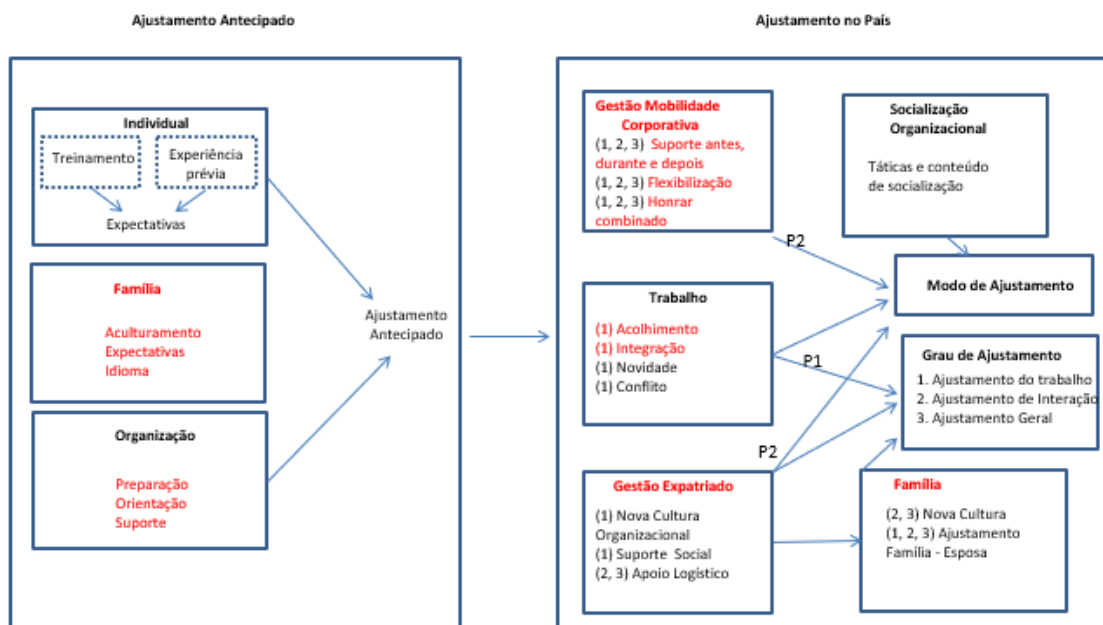
### **5.1.1 *Framework* da pesquisa após a *EMIC* 1**

Com base na revisão da literatura e pesquisa qualitativa realizada pode-se analisar o *Framework* escolhido para este estudo, já apresentado e explicado no primeiro capítulo, e propor adaptações. A pesquisa qualitativa teve como entrevistados profissionais que vivenciaram a experiência da expatriação ao menos uma vez e especialistas na gestão de expatriação e mobilidade corporativa, tanto da própria empresa quanto de empresas terceiras.

As adaptações estão representadas na Figura 19, enfatizadas pela cor vermelha, assim como onde cada preposição ou hipótese deste estudo está localizada no *Framework*.

- Família, foi incluída na preparação para a expatriação;
- Indivíduo, foi alterado para Gestão da Mobiliade Corporativa e os critérios de avaliação foram alterados para: suporte antes, durante e depois; flexibilização e honrar combinado;
- Cultura Organizacional, foi alterado para Gestão da Expatriação;
- Não trabalho, foi alterado para Família;
- No item trabalho incluem-se os critérios de análise: acolhimento e integração.

Tais alterações foram realizadas tendo como base a revisão de literatura realizada e os objetivos desta tese.

Figura 19 – *Framework* revisado

Fonte: Elaboração própria com base nas informações coletadas durante a pesquisa, 2021.

### 5.1.2 Verificação das proposições

Em seguida buscou-se, com a análise dos resultados obtidos, confrontar as proposições inicialmente levantadas para essa fase da pesquisa.

**P1 - a presença de um anfitrião influencia na adaptação no processo de expatriação.**

Para a verificação dessa proposição importante, primeiramente, tratar do entendimento de hospitalidade por parte dos entrevistados. Essa é entendida como ser bem recebido(a) no novo país pelos gestores e colegas de trabalho, tais como acolhimento, cuidado, empatia, inclusão na rotina na cultura local.

Em algumas das entrevistas realizadas, notou-se que o conceito de hospitalidade aparecia junto aos cuidados e preocupação durante o processo de expatriação, com os serviços prestados para a adaptação do profissional e da família, conforme pode ser confirmado nas falas a seguir:

**E1:** eu tinha um responsável comigo, o diretor-presidente da unidade Alstom dos Estados Unidos, ele fazia questão de conversar comigo, no mínimo, três vezes por semana, o objetivo dele num era saber do meu desenvolvimento, porque ele tinha esse retorno diariamente pelas outras pessoas, mas em todas as conversas que eu tive com ele, ele perguntava se eu estava me sentindo bem, se estava faltando alguma coisa, se eu tinha comunicação com os meus amigos aqui no Brasil, se eu tinha me adaptado à comida,

**E4:** foi um processo incrível então, tudo isso foi muito bem executado, muito bem pensado, no sentido de que, zero preocupação com moradia, obviamente tinha as preocupações da alimentação e outras coisas, mas...é... a chegada era... a chegada você tinha uma pessoa designada pra recepcionar, então você chegava lá, tinha uma pessoa que já passou por esse processo pra te receber. Essa mesma pessoa tinha que...era o '*buddy*' né?,

**E3:** a gente sente falta daquela coisa do ombro amigo, né? De alguém que está com você não porque... por uma obrigação da empresa, vamos dizer assim, mas alguém que possa te apoiar de verdade, né? Então a gente se sentiu um pouco mais apoiado por essa empresa de *house hunting* do que, na verdade, pela empresa pela qual a gente fez a mudança,

De acordo com Gotman (2001, p. 66), a hospitalidade é entendida como a ligação especializada entre dois personagens, sendo o primeiro a pessoa que recebe e o segundo aquele que é recebido. Dessa maneira, a hospitalidade pode ser compreendida como a arte de receber bem, oferecendo condições favoráveis para que se sinta acolhido e tenha um bom ambiente de trabalho. Nesse sentido, os anfitriões trabalham, no caso em estudo, representados pelos gestores e responsáveis pela empresa, e os hóspedes, representados pelos profissionais expatriados.

É possível relacionar os relatos dos entrevistados à definição de Lashley (2004), em relação aos domínios da hospitalidade ao associar a preocupação dos gestores e dos colegas de trabalho em acolher e garantir o bem-estar dos profissionais expatriados, seja no domínio social ou público, cuidando também para que se sintam em casa. Hospitalidade pode estar presente em diversos contextos, não apenas em turismo, hotelaria e hospitais. É importante estudar a relação do empregado e empregador, pois existe uma necessidade bilateral nessa relação (OLIVEIRA; REJOWSKI, 2013).

Sendo assim, destaca-se que deve existir uma união entre os vários aspectos que estão relacionados à hospitalidade para que esta esteja presente durante o processo de chegada e adaptação de um profissional expatriado e seus familiares, atendendo desde suas necessidades e/ou seus desejos. A primeira proposição dessa pesquisa (P1) foi, portanto, confirmada.

**P2 - os aspectos referentes à gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa percebidos pelos expatriados e pelos especialistas em expatriação são diferentes**

De forma unânime, todos os entrevistados percebem a hospitalidade (ou ainda a falta dela) e a gestão da mobilidade corporativa durante os processos de expatriação como diferentes, conforme pode ser comprovado a partir das falas a seguir:

**E4:** O mapeamento das necessidades, o mapeamento da região, a discussão da localização onde iria morar foi super bem discutida, muito bem assessorada. Plano de saúde espetacular, a gente teve um problema com alguma seriedade e funcionou super bem, muito, muito bem, sem o menor problema. Então, era uma coisa impressionante como cada detalhe que pudesse fazer sua vida melhor, era pensado,

**H3:** apesar de ser a mesma companhia, eu vivi duas experiências totalmente diferentes. Então, quando eu saí do Brasil, eu tive todo o apoio no sentido de que eles me mostraram todos os detalhes do aporte/passaporte, do contrato que você assina quando você aceita mudar de país. Apesar de ser a mesma empresa e tudo ser... ter um contrato e tudo, quando eu cheguei aqui foi outra realidade, pouco ou quase nenhum suporte,

A mobilidade tornou-se importante para quebrar as barreiras geográficas e sociológicas, especialmente quando se refere à globalização, por causa das formas crescentes de mobilidade que definem a vida de muitos trabalhadores. Cuidados para a mobilidade de seu empregado, considerado como o convidado no processo de hospitalidade pode ser uma cultura organizacional da empresa e efeito proveniente de políticas de viagens corporativas (BEAVERSTOCK *et al.*, 2010).

Com base no exposto até o momento pode-se concluir que a proposição (P2) foi confirmada.

Segundo Shaffer *et al.* (2001), apesar da tendência de ascensão profissional dos expatriados, a relação entre o trabalho e a família se sobrepõem e oferecem mais oportunidades em um ambiente de recursos alocados, experiências com expatriação mostram ser crucial uma boa relação bidirecional entre trabalho e família.

Entretanto, Kopelman (1985) explica não ser possível essa relação entre o trabalho e a família, de modo que as expectativas em relação às funções no trabalho, à comunicação e à concentração mental são funções a serem desenvolvidas, podendo causar instabilidade emocional, tensão e ausência de apoio do expatriado no ambiente familiar, bem como a família interfere nos recursos alocados no domínio do trabalho, porque a dissimilaridade do cônjuge enfraquece o apoio mútuo.

A literatura sobre os expatriados tem contribuído com o papel central do cônjuge ou da família na adaptação do expatriado. A relação bidirecional entre trabalho e família pode emanar da interferência do ambiente familiar no ambiente do trabalho e vice-versa. Quando o expatriado é comprometido com os recursos ou com um domínio parcial e as demandas nesse domínio invadem outro domínio, os resultados negativos são de difícil resolução (SHAFFER *et al.*, 2001).

A hospitalidade é uma relação entre as pessoas, desta forma, está presente nas organizações e o acolhimento é constante entre clientes e também com os funcionários, Camargo (2004, p.19) define a hospitalidade como “o ato humano, exercido em contexto doméstico, público ou profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat”. Para Lashley (2004) a hospitalidade corresponde ao ato de acolher e prestar serviços a alguém e para que a hospitalidade ocorra é necessário que o anfitrião se preocupe com o hóspede. Considerando a organização como anfitriã e seu expatriado como hóspede, o acolhimento é importante para a adaptação do expatriado e da família que o acompanha, o papel do anfitrião pode ser importante para diminuir as tensões encontradas nos estágios de ajustamento do expatriado apresentado por Pereira (2011), e pode contribuir para o bom relacionamento entre os ambientes de trabalho e familiar.

Embora a preocupação com acolhimento e adaptação estivesse presentes nas falas dos entrevistados, o conceito da hospitalidade foi compreendido de forma distinta por parte dos entrevistados. Para os profissionais expatriados a hospitalidade está relacionada aos conceitos abordados por Camargo (2004) e Lashley (2004) de ser bem recebido, da presença do anfitrião, no caso o gestor ou alguém designado pela empresa para exercer o papel de anfitrião, ou ainda com a questão da cultura organizacional de uma empresa com características hospitaleiras. A *hospitality* (TELFER, 2004), também foi apontada como importante no momento da chegada e como facilitador para a adaptação ao novo local.

Para os especialistas em expatriação, a percepção da hospitalidade durante o processo de expatriação está mais relacionada ao conceito de gestão da mobilidade corporativa, ao prestarem mais atenção ao suporte dado ao profissional e familiares com as questões relativas à movimentação, como por exemplo, o suporte com as questões de documentação, moradia, escola para os filhos, e questões legais/financeiras. Para algumas empresas existe a preocupação com a integração

do profissional na sociedade local, ou ainda a indicação de um anfitrião para a integração do profissional, porém, não é a prioridade.

Com isso, pode-se concluir que a P2 também foi confirmada.

### 5.1.3 Escala

Para a elaboração da escala proposta para este estudo utilizou-se, além dos resultados obtidos na primeira fase *EMIC* desta pesquisa como também os estudos de Liu; Lee (2008), Shaffer; Harisson (2006), Black, Mendenhal, Oddou (1991), Hipler; Caliguri; Johnson (2014), Black, Stephens (1989) e Gupta, Banerjee, Gaur (2012).

Embora o tema de adaptação internacional tenha recebido atenção de diversos pesquisadores, poucos estudos investigaram rigorosamente o fenômeno de forma empírica ou teórica (ADLER, 1983b, BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991; KYI, 1998; SCHOLLHAMMER, 1975). Desses estudos surgiram cinco dimensões como componentes do processo de adaptação *cross-cultural*:

- (1) treinamento pré-partida;
- (2) experiência anterior no exterior;
- (3) mecanismos de seleção organizacional;
- (4) habilidades individuais; e,
- (5) fatores não relacionados ao trabalho.

As primeiras três dimensões descrevem problemas que existem antes de os expatriados deixarem seus países de origem, e os dois restantes lidam com questões que se tornam relevantes após os expatriados chegarem às suas atribuições no exterior.

No entanto, estudiosos da área de gestão internacional de recursos humanos não utilizaram a literatura de ajustamento doméstico para formular teorias ou modelos que os ajudariam a compreender o processo de ajuste internacional (BLACK *et al.*, 1991). O ajuste doméstico envolve o processo básico de adaptação a uma nova configuração. As literaturas fornecem *insights* importantes para a construção de um suporte teórico no que se refere ao quadro de ajustamento internacional. Consequentemente, quatro áreas de pesquisa são relacionadas ao ajuste individual (ASHFORD; TAYLOR, 1990):



- (1) socialização organizacional;
- (2) transições de carreira e criação de sentido;
- (3) transição de funções de trabalho; e
- (4) realocação / transferência doméstica.

Em ambas as literaturas, um indivíduo sai de um ambiente familiar e entra em outro desconhecido.

Como o novo ambiente não é familiar, ele perturba velhas rotinas e cria processos psicológicos de incerteza. Estudiosos de ambas as literaturas argumentam ou sugerem que o indivíduo geralmente tem um desejo de reduzir a incerteza inerente ao novo ambiente, especialmente sobre novos comportamentos que podem ser exigidos ou esperados e comportamentos antigos que podem ser considerados inaceitáveis ou impróprios.

Em geral, a literatura de ajuste doméstico tem se concentrado nas variáveis de ajuste de pré e pós-entrada, especialmente aquelas relacionadas ao trabalho e à organização, enquanto a literatura de ajuste internacional tem foco em variáveis individuais e não relacionadas ao trabalho e no grau de ajuste. Mais compreensão abrangente do ajuste internacional pode ser obtida integrando ambas as literaturas ao invés de um simples extrapolar do ajuste doméstico ou de confiar apenas na literatura de ajuste transcultural existente (BLACK *et al.*, 1991). O *Framework* utilizado nesta tese apresenta uma integração esquemática das literaturas e um quadro teórico mais abrangente de ajuste internacional, incluindo também a temática da hospitalidade.

Black, Mendenhal, Oddou (1991), indicam um esforço para avançar em direção a uma estrutura teórica para guiar pesquisas futuras que integrem o trabalho teórico e empírico de ambas as literaturas internacionais e de ajustamento doméstico. A integração fornece uma estrutura mais abrangente para que possa ser obtida do que apenas a utilização de uma delas. Liu; Lee (2008) examinaram, por meio de uma abordagem quantitativa, a relação entre satisfação no trabalho, apoio da família, orientação de aprendizagem, socialização organizacional e treinamento intercultural e ajuste transcultural no modelo proposto por Black, Mendenhal, Oddou (1991), referente aos expatriados de instituições financeiras taiwanesas. Como resultado, identificaram que tanto a satisfação no trabalho quanto a socialização da empresa desempenharam importante papel no modelo proposto de ajuste do expatriado em uma missão internacional.

Após a análise dos trabalhos mencionados anteriormente fez-se o cruzamento com as falas dos entrevistados na primeira etapa de coleta de dados para identificar possíveis *gaps* a serem preenchidos nesta etapa. Dentre os temas para pesquisa aparecem as questões do suporte organizacional no novo país em relação aos termos previamente combinados, além do tema preconceito, relatado por alguns entrevistados.

A escala apresentada no Quadro 16 é resultado da análise do referencial teórico, pesquisa qualitativa, traduções de variáveis e a validação com doutores e especialistas. Com objetivo de demonstrar como as variáveis e constructos foram embasados, a autora elaborou uma matriz de amarração com os constructos, as respectivas variáveis, quais autores suportam esse contexto e extratos de falas dos entrevistados que auxiliaram na adaptação/construção.

O Quadro 16 foi a base para elaboração da escala e sua aplicação e análise correspondem à próxima etapa desta tese (*ETIC*).

Quadro 16 – Proposta Escala Fase 2 ETIC

| Construtos  |  | Autores   | Entrevistados  |
|---|--|---|--|
| Adaptação   | A minha relação com colegas de trabalho é diferente daquela que tinha em meu país          | Pereira (2005); Black et al, (1991); Liu, Le (2008);  | E5: o escritório também não tinha uma estrutura para acolher estrangeiros. É...tive que me virar na maioria das vezes sozinho, sem falar a língua, foi assim um pouco mais complicado...é...nós ficamos...amizade também a parte do escritório é complicado porque as esposas não falavam inglês e até o alemão é uma cultura muito mais fechada   |
|   | O ambiente de trabalho é diferente do que eu tinha em meu país                             |   | E1: No início, as pessoas as pessoas não aceitavam ser comandado por um brasileiro. Quando eu fui pra Argentina  |
|   | O tratamento dispensado a mim era igual ao dispensado aos colegas                          |   | E10: Mas do expatriado com o processo de mudança, se a esposa está infeliz, se o esposo, se o companheiro está infeliz, isso afeta na família como um todo, essa pessoa com essa infelicidade, acaba trazendo as frustrações pro lugar de descanso do profissional,  |
|   | Minha família estava preparada para a minha/nossa mudança de país                          |   |  |
|   | Eu estava preparado para minha mudança de país   |   |  |
|   | A diferença cultural é um desafio para mim e para minha família                            |   | E3: mas para a família é bastante difícil, né? Porque a gente vai vivendo esse tipo de detalhe que... que na verdade um dia você chega em casa e sua mulher está com a mala e fala "meu, eu vou pegar minhas coisas e vou embora porque eu não saí do meu país para viver isso aqui".  |
|   | O tratamento dispensado a mim era diferente por ser estrangeiro                            |   | E5: Então, assim, o país mais fechado, a dificuldade de língua, o clima muito ruim, né? Tipo no inverno era...vai, tinha um pouquinho de luz das 9h às 4h da tarde e a maior parte do tempo chovendo e nevando. Então assim, foi uma adaptação difícil, foi o único país que eu pedi pra sair, né? Quando aconteceu uma oportunidade, eu saí. País super legal, super organizado, mas foi mais difícil pra gente |
| A adaptação da minha família foi rápida e tranquila |  |   |  |
| Hospitalidade                                       | Fui bem recebido pelos colegas de trabalho no novo país                                    | Grassil, 2011; Selwyn (2004); Camargo (2004, 2008, 2015); Lugosi,( 2014, 2008); Lashley, (2004, 2007) | E6: A pessoa vai lá e se vira. Eu acho que o funcionário ele tá melhor porque a empresa acabar acolhendo mesmo né? É nossa cultura esse acolhimento, mas isso no dia a dia profissional dele. Em relação à vida pessoal dele, não existe.  |
|   | Havia uma pessoa responsável pela minha adaptação no novo país                             |   |  |
|   | A empresa foi cordial com os funcionários e familiares durante o processo de mudança       |   | E1: Então, eu tive, eu tinha um responsável comigo, o diretor-presidente da unidade Alstom dos Estados Unidos, ele fazia questão de conversar comigo, no mínimo, três vezes por semana,  |
|   | A empresa foi cordial com os funcionários e familiares durante o processo de mudança       |   |  |
|   | A satisfação do funcionário e familiares foi colocada em primeiro lugar                    |   | E1: eu tinha um filho que por lei aqui no Brasil ele já não era mais meu dependente pela idade que ele tinha então a Alstom ela abriu uma exceção, colocou ele como dependente, falou "não, você vai com seu pai e com sua mãe por que é importante isso",   |
|   | A empresa se preocupou em fazer com que os funcionários e familiares fossem bem acolhidos. |   |  |
|   | Percebo satisfação genuína da empresa em fazer com que os funcionários se sintam especiais |   | E5: Em termos da hospitalidade do país...é super diferente de qualquer outra coisa que você puder, assim, esperar. Eu como disse, já um país com 60% de expatriados, então assim, cê acaba não conhecendo o Suíço ali. Você conhece tua comunidade, uma comunidade estrangeira.  |
|   | A empresa se preocupou com o bem-estar dos funcionários e familiares                       |   |  |
|   | A empresa se preocupou com a hospitalidade para os funcionários e familiares               |   |  |
|   | A empresa se preocupa em cuidar de mim   |   |  |
|   | Me sinto a vontade quando estou na empresa   |   |  |
|   | Quando estou na empresa me sinto confortável   |   |  |
| De modo geral a empresa é hospitaleira              |  |   |  |
| Os funcionários da empresa são hospitaleiros comigo |  |   |  |

| Construtos  |   | Autores   | Entrevistados   |
|---|---|---|---|
| Expatriação   | A empresa mostrou-se interessada em resolver os problemas dos funcionários e familiares.  | Black et al., (1991); Hippler, et al (2017), Gallon, (2015); Gallon et al (2017), Pitt-River (2012) | E5: mas muitas vezes cê não tem opção, o cara te manda ir e cê tem que ir ou perde o emprego e mais assim, acho que ajuda bastante assim, esse pacote é fundamental na tomada de decisão.   |
|   | A empresa teve liberdade para atender os pedidos dos funcionários   |   | E3: Então, na verdade, eu conheci duas empresas, né? Uma no Brasil, que atendeu todas as expectativas, trabalhou no suporte para você estar seguro antes de tomar a decisão, ou seja, deu todas as ferramentas, deu toda a informação que você precisava para tomar a decisão... tinha alguns acordos, né? Aí você chega aqui, num país onde você não tem família, não tem amigos... é como um recomeçar, né? E aí você se vê um pouco só, né? Com a família... |
|   | Tive a opção de escolha entre expatriar ou ficar no meu país de origem  |   |   |
|   | A empresa se empenhou em fazer tudo o que foi necessário para garantir que o funcionário e familiares tivessem momentos excelentes durante o período de mudança |   |   |
| Houve preocupação de sintonia na comunicação com os funcionários e familiares                 |   |   |   |
| Mobilidade Corporativa  | As etapas e condições do processo de mudança foram combinados de maneira clara e transparente desde o início  | Black et al, (1991) Selmer, McNulty (2017), Pereira (2005); Black; Stephens, (1989); Taylor, (1991) | E3: Vou falar em duas partes, o que eu vivi aí no Brasil e o que eu vivi quando eu cheguei aqui, apesar de ser a mesma companhia, eu vivi duas experiências totalmente diferentes. Tive que brigar com os recursos humanos, tive que ir com o gerente geral e falar "meu, o que vocês estão fazendo é um absurdo". E aí a empresa, depois de eu muito brigar, a empresa aceitou pagar o aluguel de uns móveis, né?  |
|   | Os processos e condições de mudança foram informados corretamente   |   | E7: Em algumas regiões do Brasil a gente oferece moradia então por exemplo, Luís Eduardo Magalhães, Uruçuí, Nova Mutum, são lugares que a companhia lá se instalou, pela própria dificuldade de desenvolvimento da região, a cidade não oferecia imóveis pra locação, né então a companhia teve que construir efetivamente casas né   |
|   | Os processos e condições de mudança foram cumpridos conforme o combinado  |   |   |
|   | A empresa se mostrou disposta a ajudar os funcionários  |   | E5: Existia um apoio no Brasil, tipo o que você precisar de alguma coisa, mas na verdade assim...não, não existia uma estrutura para cuidar de expatriado, então as pessoas da empresa te ajudavam, né, a conseguir um apartamento  |
|   | A empresa estava bem preparada para atender os funcionários durante o processo de mudança   |   | E6: Para isso a gente paga a passagem aérea do cônjuge, enfim, da família. Pagamos um mês de aluguel, a gente paga alguns auxílios para pessoa se estabelecer logo no início, enfim, dá algumas ajudas financeiras, mas que é para um início, para se estabelecer. Mas depois a pessoa está por conta   |
|   | A empresa tinha conhecimento e estava preparada para responder às dúvidas dos funcionários pertinentes ao processo de mudança.                                  |   | E6: Antes da pessoa fazer a mudança ele recebe uma consultoria jurídica e financeira sobre o país, todos os impostos que ele vai ter que recolher, como funcionam as leis, algumas coisas assim e aí tem esse serviço imobiliário e só. E aí tem esse dinheiro que a gente chama, é uma 'allowance' que a pessoa pode gastar para, por exemplo, reembolsar instalações iniciais de internet, televisão, alguns serviços para ele ter a casa dele funcionando.   |
|   | Recebi suporte da empresa durante o processo de mudança   |   |   |
|   | A empresa se preocupou em dar atenção e assistência aos funcionários durante o período da mudança e sua adaptação   |   |   |
| Houve preocupação em assumir a responsabilidade pelo bem-estar dos funcionários e familiares. |   |   |   |
| A empresa me forneceu apoio quando precisei   |   |   |   |

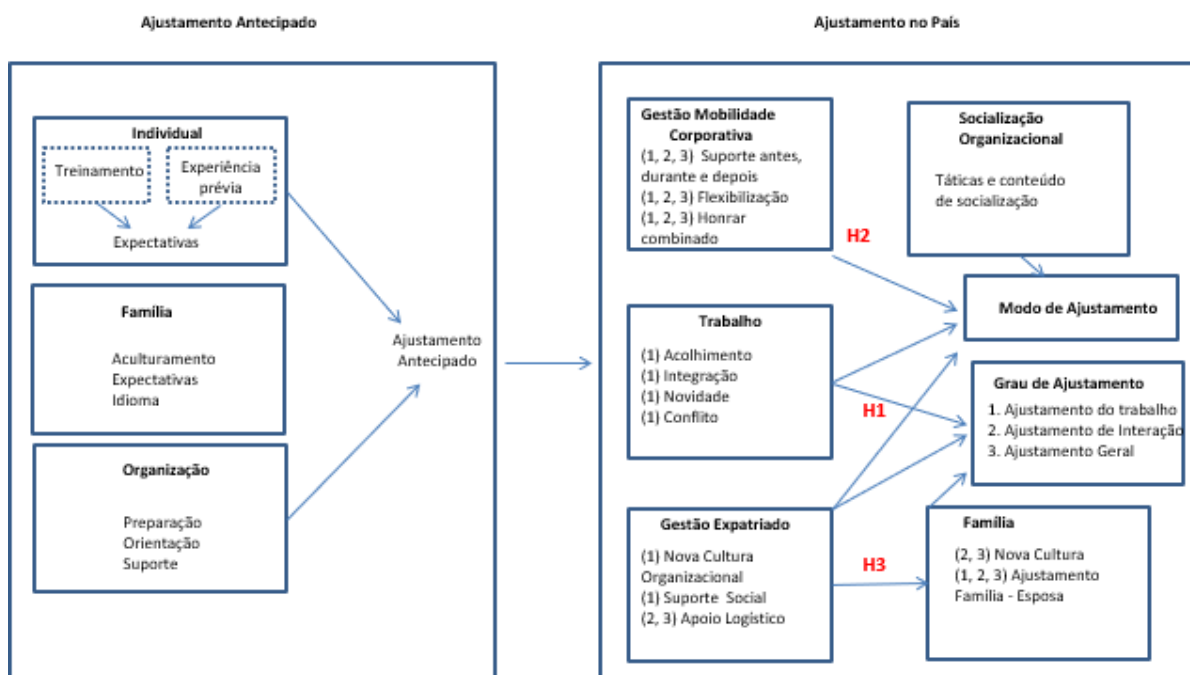
Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados na pesquisa, 2021.

## 5.2 ETIC – FASE 2

Para este momento da pesquisa, foi delimitado um estudo quantitativo que foi aplicado em profissionais expatriados atualmente ou que já tenham sido expatriados num período de até dez anos e cônjuges que tenham acompanhado seus companheiros durante a expatriação. Dois objetivos específicos fizeram parte desta fase: mensurar a relevância da hospitalidade e da gestão da mobilidade corporativa nos processos de expatriação por meio de uma escala e analisar a relação da hospitalidade e da gestão da mobilidade corporativa na adaptação e experiência de expatriação. Além dos objetivos, houve a proposta de entender-se as seguintes hipóteses da pesquisa:

- H1 - A hospitalidade influencia a adaptação e experiência dos profissionais expatriados.
- H2 - A gestão da mobilidade corporativa influencia a adaptação e experiência dos profissionais expatriados.
- H3 - A adaptação dos profissionais e cônjuges influenciam na experiência de expatriação.

A Figura 20 apresenta o *Framework* adaptado para a fase quantitativa. Pode-se perceber onde os constructos e hipóteses estão localizados e quais as relações que foram mensuradas.

Figura 20 – *Framework* adaptado para a Fase *ETIC*

Fonte: Elaboração própria, 2021.

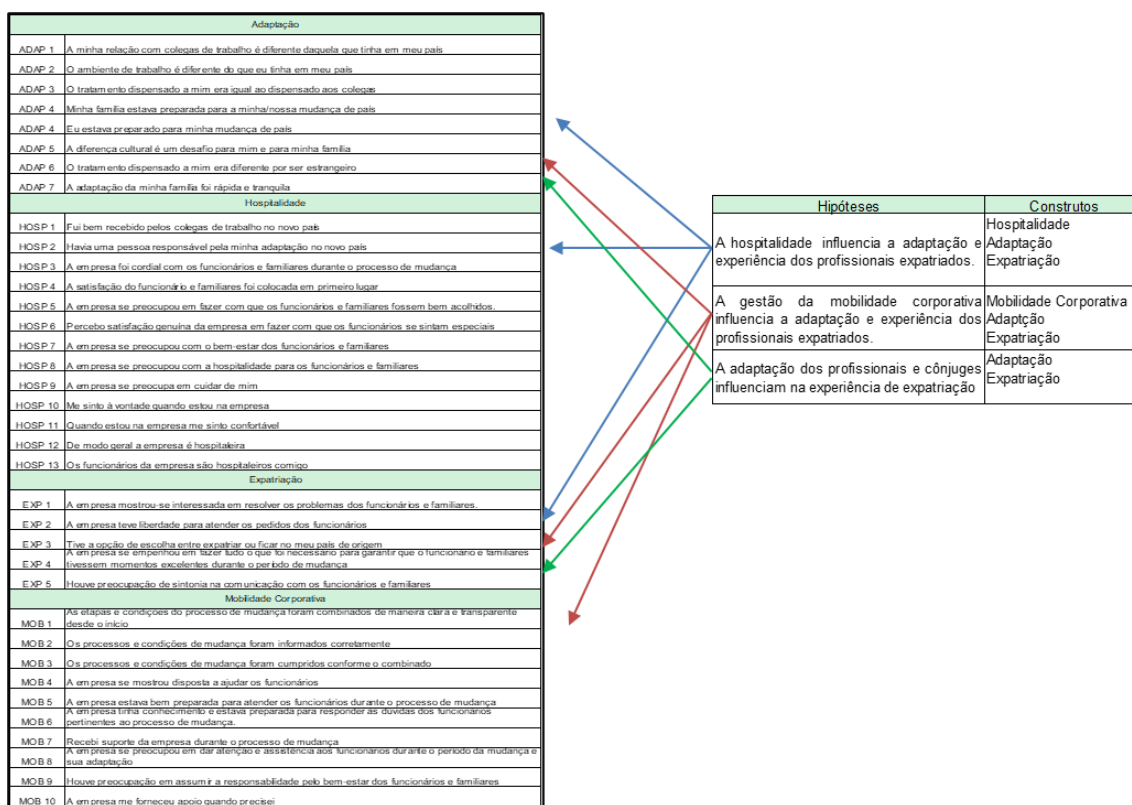
A escala utilizada possui quatro constructos de sustentação: hospitalidade, mobilidade corporativa, adaptação e experiência. Para cada constructo foram definidas variáveis: sendo 13 para hospitalidade, 10 para mobilidade corporativa, 7 para adaptação e 5 para experiência.

O constructo hospitalidade, com base nos resultados da fase *EMIC* 1, teve o acolhimento, anfitrião e interação social associados à adaptação. Dessa forma, as variáveis reverberaram esse entendimento e corroboraram com o *Framework*.

O constructo mobilidade corporativa foi diretamente relacionado ao suporte, orientação e personalização dos serviços antes, durante e após o processo de expatriação.

A Figura 21 representa de maneira ilustrativa como são as relações dos constructos, variáveis e as hipóteses.

Figura 21 – Relações entre constructos, variáveis e hipóteses



Fonte: Elaboração própria, 2021.

Com base nas informações mencionadas anteriormente, pode-se construir o modelo utilizado para análise dos dados desta fase da pesquisa.

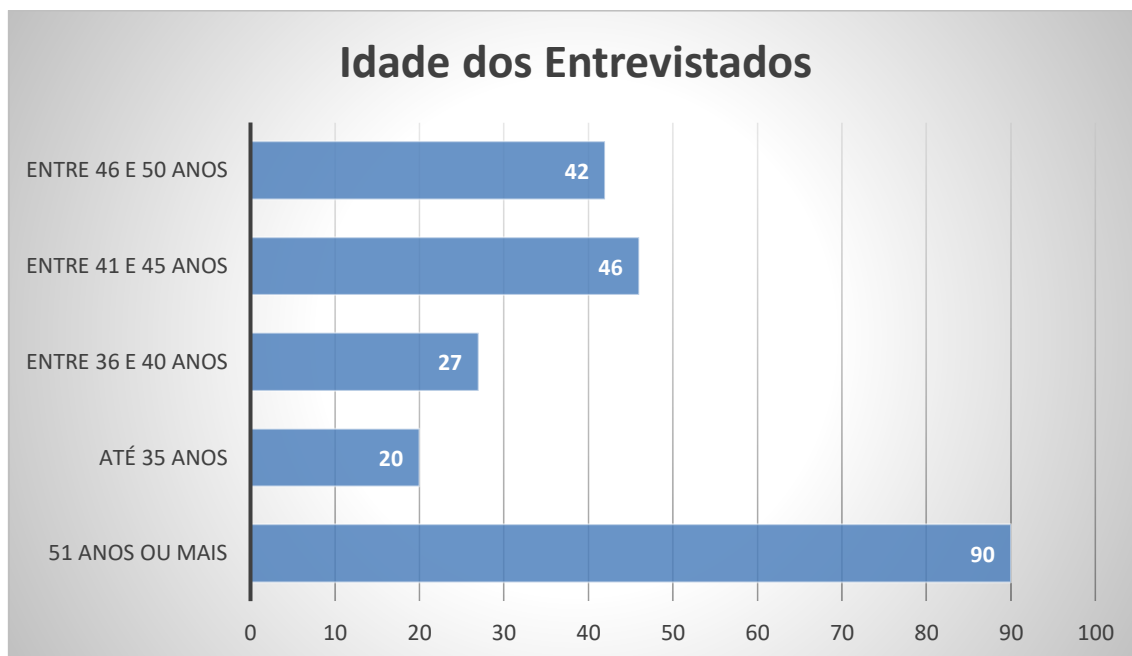
### 5.2.1 Modelagem dos dados

A coleta dos dados foi realizada por meio da plataforma GoogleDocs® e o formulário ficou disponível entre os meses de abril e maio de 2021. O *link* para responder o questionário foi enviado aos profissionais expatriados e especialistas em expatriação entrevistados na primeira fase desta tese além de mais um grupo de profissionais que vivenciaram a experiência de mudança em função de oportunidade profissional, além de solicitar que as respectivas esposas ou maridos, quando pertinente, também respondessem o questionário. Solicitou-se também que estes respondentes enviassem aos seus contatos, além de ter sido disponibilizado nas redes sociais, técnica que Creswell; Creswell (2017) denomina como bola de neve.

Para a análise dos dados foram coletados dados de cerca de 226 respondentes, de forma a se conhecer a amostra obtida, foram efetuadas as análises demográficas dos dados.

O Gráfico 2 demonstra a idade dos entrevistados.

Gráfico 2 - Idade dos respondentes da pesquisa



Fonte: Valores apurados na pesquisa, 2021.

Pode-se observar, por meio do gráfico 2, que a maioria dos respondentes (90) possui mais de 51 anos de idade, enquanto 42, possuem entre 41 e 45 anos de idade, 42 possuem entre 46 e 50 anos de idade, 27 possuem entre 36 e 40 anos e 20 possuem até 35 anos de idade, denotando uma amostra que possui uma certa maturidade e um grau de experiência bastante grande. A figura 22 demonstra a Tipo de Expatriado (Expatriado (Foi devido ao trabalho) ou Cônjuge (Foi devido ao trabalho do(a) esposo(a))) comparando o gênero e a nacionalidade.

Por meio do gráfico 3 pode-se verificar que em relação aos que foram expatriados pelo seu trabalho, cerca de 137 são do gênero masculino, de nacionalidade Brasileira, enquanto cerca de 31 respondentes do gênero masculino, nessa mesma situação são estrangeiros. No que tange as respondentes do gênero feminino, 18 possuem nacionalidade brasileira, enquanto 8 são estrangeiras. Quando observamos os respondentes que foram expatriados devido ao trabalho do



cônjuge, essa proporção se inverte, sendo 23 pertencentes ao gênero feminino, que possuem nacionalidade brasileira, e 8 estrangeiras. Somente 2 respondentes do sexo masculino de nacionalidade brasileira declararam que foram expatriados devido ao trabalho do cônjuge.

Gráfico 3 – Tipo do expatriado x gênero x nacionalidade



Fonte: Valores apurados na pesquisa, 2021.

O gráfico 4 demonstra o número de vezes em que a pessoa foi expatriada, comparando o tipo.

Gráfico 4 – Número de vezes que foi expatriado x tipo

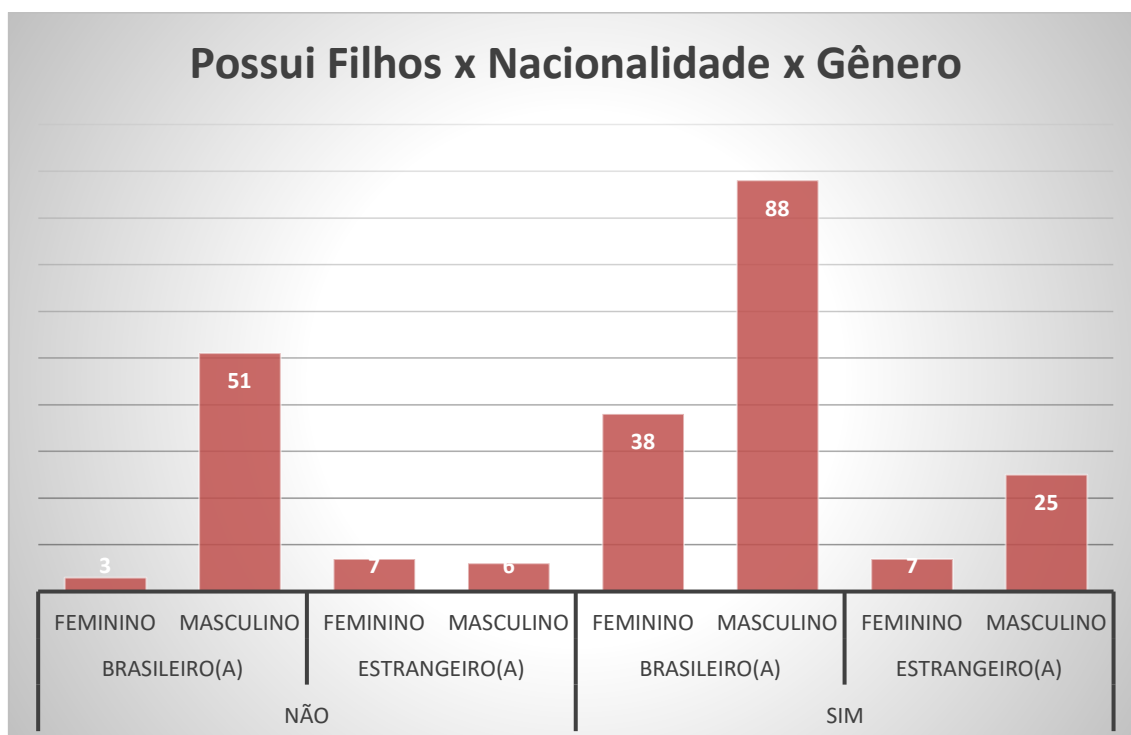


Fonte: Valores apurados na pesquisa, 2021.

Tendo por base o gráfico 4, pode-se observar que aquele(a)s que foram expatriado(a)s em razão de seu trabalho, a maioria 75, tiveram apenas um caso de expatriação, enquanto 65, tiveram 2 experiências, 32 tiveram 3 experiências e 25 tiveram quatro ou mais experiências. Já aquele(a)s que foram em razão do trabalho do cônjuge, 15 tiveram uma experiência, 7 tiveram 4 experiências ou mais, 6 tiveram 3 experiências e 6 tiveram duas experiências. Essas informações demonstram um comportamento parecido, entre os dois grupos, no entanto ressalta-se que não é possível afirmar se existe significância já que não foram feitos testes entre grupos, pois o objetivo é apenas fazer uma análise descritiva dos dados.

O gráfico 5, demonstra os expatriados que possuem filhos por nacionalidade e gênero, de forma a se poder verificar a situação familiar durante o período de mudança.

Gráfico 5 – Possui filhos x nacionalidade x gênero



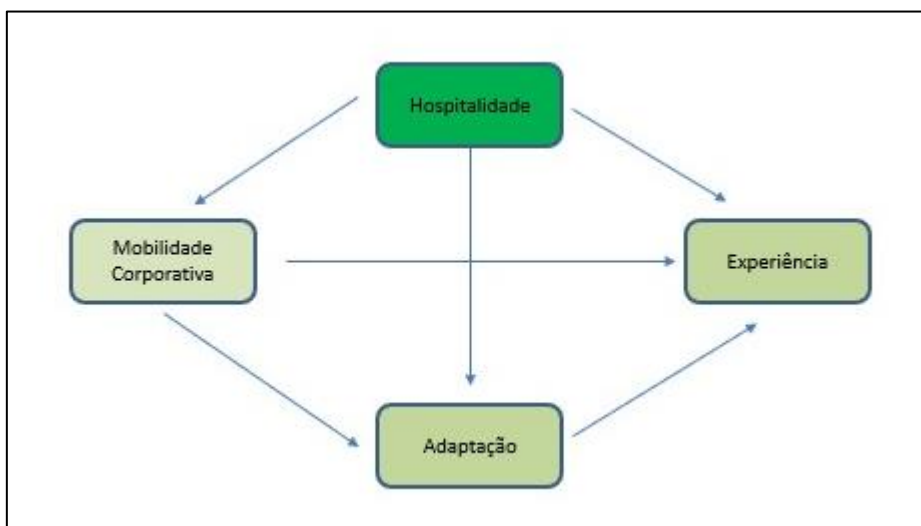
Fonte: Valores apurados na pesquisa, 2021.

Pode-se observar por meio do gráfico 5 que a maior parte das pessoas expatriadas do gênero masculino com nacionalidade brasileira, possuíam filhos (88), enquanto 51 deles não possuíam filhos durante a época em que foram expatriados; com relação os expatriados do gênero feminino com nacionalidade brasileira 38 afirmaram possuir filhos durante o processo de expatriação, enquanto apenas 3 afirmaram não possuir filhos. Já em relação aos expatriados estrangeiros de gênero masculino, a maioria afirmou não possuir filhos durante ou após o processo, enquanto 25 afirmaram possuir filhos, quando se trata de expatriados estrangeiros do gênero feminino 7 afirmaram possuir filhos, durante ou após o processo, enquanto 7 afirmaram não possuir filhos.

Tendo sido efetuada a análise descritiva dos dados, se passou a análise do modelo de equações estruturais, por meio do método PLS (*Partial Least Squares*), utilizando o software SmartPLs versão 3.2.5 (SMARTPLS, 2021).

Para a análise foi utilizado o modelo conceitual apresentado por meio da figura 22.

Figura 22 – Modelo Conceitual Hospitalidade e Expatriação



Fonte: Elaboração própria, 2021.

Utilizando o modelo Conceitual demonstrado na figura 22, os dados foram carregados no software SmartPLS 3.2.5, sendo modeladas as variáveis exógenas e endógenas do modelo, os quais foram analisados em termos de confiabilidade por meio da tabela 2.

Tabela 2 – Análise de Confiabilidade dos Construtos – Rodada 1

|                      | Alpha de Cronbach | rho_A | Confiabilidade Composta | Variância Média Extraída (AVE) |
|----------------------|-------------------|-------|-------------------------|--------------------------------|
| <b>Adaptação</b>     | 0,729             | 0,762 | 0,806                   | 0,362                          |
| <b>Experiência</b>   | 0,854             | 0,874 | 0,896                   | 0,635                          |
| <b>Hospitalidade</b> | 0,962             | 0,967 | 0,967                   | 0,693                          |
| <b>Mobilidade</b>    | 0,943             | 0,947 | 0,952                   | 0,689                          |

Fonte: Valores apurados na pesquisa, 2021.

Tendo como base a tabela 2, pode-se verificar que quase todos valores de AVE, estão acima das recomendações de Hair *et al.* (2016), que é  $AVE > 0,5$ , sendo os valores demonstrados: Adaptação => 0,362, Experiência => 0,635, Hospitalidade => 0,693 e Mobilidade => 0,689, ficando o constructo Adaptação abaixo do recomendado. Após a análise das variância médias extraídas do modelo (AVE), passou-se então para a análise da confiabilidade interna que segundo Pestana; Gageiro (2013) é Alpha de Cronbach  $> 0.6$ , os quais podem ser observados por meio da tabela 2, Adaptação => 0,729; Experiência => 0,854; Hospitalidade =>

0,962 e Mobilidade => 0,943, demonstrado que todos os valores ficaram acima do limite recomendado.

No que se refere à confiabilidade do modelo passou-se então para a análise da Confiabilidade Composta, que segundo Hair *et al.* (2016) e Chin *et al.* (2016) é  $CR > 0.6$ , pode-se verificar, por meio da tabela 2 que os valores encontrados estão acima da recomendação, indicando bom índice de CR e cujo valores são os seguintes: Adaptação => 0,729; Experiência => 0,896; Hospitalidade => 0,967 e Mobilidade, todos acima do limite recomendado.

De modo a também se analisar a confiabilidade, foram utilizados os valores de Rho\_A, que é o Rho de Dillon-Goldstein que de forma semelhante ao Alpha de Cronbach apresenta como limite 0,6 (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Os valores apresentados foram: Adaptação => 0,762; Experiência => 0,874; Hospitalidade => 0,967 e Mobilidade => 0,947, os quais ficaram todos acima do limite recomendado.

Tendo sido efetuadas as análises de confiabilidade da primeira rodada, passou-se então a análise da validade dos caminhos por meio da análise Bootstrapping demonstrada por meio da tabela 3, cujos valores segundo Hair *et al.* (2016) devem ficar acima de 1,96 para uma significância  $< 0,05$ .

Tendo sido efetuadas as análises de confiabilidade da primeira rodada, passou-se então a análise da validade dos caminhos por meio da análise Bootstrapping demonstrada por meio da tabela 3, cujos valores segundo Hair *et al.* (2016) devem ficar acima de 1,96 para uma significância  $< 0,05$ .

Tabela 3 – Análise dos Caminhos – Rodada 1

|                      |    | <b>Amostra Original</b> | <b>Média Amostral</b> | <b>Desvio Padrão</b> | <b>Estatística T</b> | <b>Significância</b> |
|----------------------|----|-------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Adaptação</b>     | -> | 0,013                   | 0,014                 | 0,033                | 0,380                | <b>0,704</b>         |
| <b>Experiência</b>   |    |                         |                       |                      |                      |                      |
| <b>Hospitalidade</b> | -> | 0,431                   | 0,427                 | 0,098                | 4,390                | <b>0,000</b>         |
| <b>Adaptação</b>     |    |                         |                       |                      |                      |                      |
| <b>Hospitalidade</b> | -> | 0,650                   | 0,642                 | 0,050                | 12,932               | <b>0,000</b>         |
| <b>Experiência</b>   |    |                         |                       |                      |                      |                      |
| <b>Hospitalidade</b> | -> | 0,717                   | 0,720                 | 0,041                | 17,518               | <b>0,000</b>         |
| <b>Mobilidade</b>    |    |                         |                       |                      |                      |                      |
| <b>Mobilidade</b>    | -> | 0,174                   | 0,183                 | 0,099                | 1,753                | <b>0,080</b>         |
| <b>Adaptação</b>     |    |                         |                       |                      |                      |                      |

|                    |    |       |       |       |       |              |
|--------------------|----|-------|-------|-------|-------|--------------|
| <b>Mobilidade</b>  | -> | 0,315 | 0,322 | 0,042 | 7,564 | <b>0,000</b> |
| <b>Experiência</b> |    |       |       |       |       |              |

Fonte: Valores apurados na pesquisa, 2021.

Os valores demonstrados por meio da tabela 3, são os seguintes: Adaptação -> Experiência => T=>0,380; Sig => 0,704, demonstrando não haver significância para esse caminho; Hospitalidade -> Adaptação => T= 4,390; Sig<0,001, demonstrando haver significância para o caminho; Hospitalidade -> Experiência => T=12,932; sig<0,001, demonstrando haver significância para o caminho; Hospitalidade -> Mobilidade => T=17,518;Sig<0,001; Mobilidade -> Adaptação => T=1,753; sig=0,08, demonstrando não existir significância para o caminho e Mobilidade -> Experiência => T=7,564;sig<0,001.

O próximo passo foi a análise da variância média extraída (AVE), por meio da tabela 4, de forma a encontrar valores menores que 0,5, o que sugere a eliminação da variável segundo Hair *et al.* (2016).

Tabela 4 – Variância Média Extraída (AVE) – Rodada 1

|                | <b>Adaptação</b> | <b>Experiência</b> | <b>Hospitalidade</b> | <b>Mobilidade</b> |
|----------------|------------------|--------------------|----------------------|-------------------|
| <b>ADAP_1</b>  | 0,472            |                    |                      |                   |
| <b>ADAP_2</b>  | 0,482            |                    |                      |                   |
| <b>ADAP_3</b>  | 0,171            |                    |                      |                   |
| <b>ADAP_4</b>  | 0,675            |                    |                      |                   |
| <b>ADAP_5</b>  | 0,740            |                    |                      |                   |
| <b>ADAP_6</b>  | 0,691            |                    |                      |                   |
| <b>ADAP_7</b>  | 0,659            |                    |                      |                   |
| <b>ADAP_8</b>  | 0,708            |                    |                      |                   |
| <b>EXP_1</b>   |                  | 0,874              |                      |                   |
| <b>EXP_2</b>   |                  | 0,813              |                      |                   |
| <b>EXP_3</b>   |                  | 0,621              |                      |                   |
| <b>EXP_4</b>   |                  | 0,796              |                      |                   |
| <b>EXP_5</b>   |                  | 0,856              |                      |                   |
| <b>HOSP_1</b>  |                  |                    | 0,787                |                   |
| <b>HOSP_10</b> |                  |                    | 0,677                |                   |
| <b>HOSP_11</b> |                  |                    | 0,647                |                   |
| <b>HOSP_12</b> |                  |                    | 0,884                |                   |
| <b>HOSP_13</b> |                  |                    | 0,763                |                   |

|        |       |
|--------|-------|
| HOSP_2 | 0,673 |
| HOSP_3 | 0,877 |
| HOSP_4 | 0,882 |
| HOSP_5 | 0,915 |
| HOSP_6 | 0,903 |
| HOSP_7 | 0,903 |
| HOSP_8 | 0,933 |
| HOSP_9 | 0,903 |
| MOB_1  | 0,795 |
| MOB_2  | 0,834 |
| MOB_3  | 0,779 |
| MOB_4  | 0,863 |
| MOB_5  | 0,793 |
| MOB_6  | 0,768 |
| MOB_7  | 0,882 |
| MOB_8  | 0,900 |
| MOB_9  | 0,847 |

Fonte: Valores apurados na pesquisa, 2021.

Tendo por base os valores encontrados por meio da tabela 4, pode-se verificar que os valores das variáveis: ADAP\_1 = 0,472 e ADAP\_3=0,171, apresentaram valores abaixo do recomendado por Hair *et al.* (2016) fazendo-se a opção por eliminá-las de forma parcimoniosa, escolhendo-se dessa forma a que apresentou o menor valor, que em nosso caso foi ADAP\_3. Após a eliminação da variável o modelo foi executado novamente, o que levou a se iniciar a 2ª Rodada, por meio da análise da confiabilidade dos constructos por meio da tabela 5.

Tabela 5 – Confiabilidade dos Constructos – 2ª Rodada

|                      | <b>Cronbach's<br/>Alpha</b> | <b>rho_A</b> | <b>Composite<br/>Reliability</b> | <b>Average<br/>Variance<br/>Extracted<br/>(AVE)</b> |
|----------------------|-----------------------------|--------------|----------------------------------|---|
| <b>Adaptação</b>     | 0,759                       | 0,786        | 0,831                            | 0,461   |
| <b>Experiência</b>   | 0,854                       | 0,874        | 0,896                            | 0,635   |
| <b>Hospitalidade</b> | 0,962                       | 0,968        | 0,967                            | 0,693   |
| <b>Mobilidade</b>    | 0,943                       | 0,947        | 0,952                            | 0,689   |

Fonte: Valores apurados na pesquisa, 2021.

Tendo como base a tabela 5, passou-se a análise dos valores das AVEs dos constructos: Adaptação => 0,461, Experiência => 0,635, Hospitalidade => 0,693 e Mobilidade => 0,689, ficando o constructo Adaptação abaixo do recomendado, no entanto cabe ressaltar que houve uma ligeira melhora, aproximando do valor limite. Tendo sido finalizada a análise das AVEs, passou-se então para a análise da confiabilidade interna respeitando-se os valores propostos por Pestana; Gageiro (2013) que preconizaram Alpha de Cronbach > 0.6, os quais podem ser observados por meio da tabela 5 Adaptação => 0,729; Experiência => 0,854; Hospitalidade => 0,962 e Mobilidade => 0,943, não sofrendo alteração após os ajustes e portanto ficando dentro dos limites aceitáveis.

Com o objetivo de continuar aferir a confiabilidade do modelo passou-se então para a análise da Confiabilidade Composta (CR), que segundo Hair *et al.* (2016) e Chin *et al.* (2016) é  $CR > 0.6$ , pode-se verificar por meio da tabela 5, que os valores encontrados estão acima da recomendação, indicando bom índice de CR e cujo valores são os seguintes: Adaptação => 0,831; Experiência => 0,896; Hospitalidade => 0,967 e Mobilidade = 0,952, todos acima do limite recomendado, no entanto cabe ressaltar que houve melhora no constructo adaptação em relação a primeira rodada.

De modo a também se analisar a confiabilidade, foram utilizados os valores de Rho\_A, que é o Rho de Dillon-Goldstein que de forma semelhante ao Alpha de Cronbach apresenta como limite 0,6 (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Os valores apresentados foram: Adaptação => 0,786; Experiência => 0,874; Hospitalidade => 0,968 e Mobilidade => 0,947, os quais ficaram todos acima do limite recomendado, houve uma ligeira melhora tanto no constructo adaptação, quanto em Hospitalidade.

Após terem sido finalizadas as análises de confiabilidade da segunda rodada, passou-se então a análise da validade dos caminhos por meio da análise Bootstrapping demonstrada por meio da tabela 6, cujos valores segundo Hair *et al.* (2016) devem ficar acima de 1,96 para uma significância < 0,05.

Tabela 6 – Análise dos Caminhos – 2ª Rodada

|  | Original<br>Sample (O) | Sample<br>Mean (M) | Standard<br>Deviation | T Statistics | P Values |
|--|------------------------|--------------------|-----------------------|--------------|----------|
|--|------------------------|--------------------|-----------------------|--------------|----------|



|                      |    | (STDEV) |       |       |        |              |
|----------------------|----|---------|-------|-------|--------|--------------|
| <b>Adaptação</b>     | -> | 0,026   | 0,027 | 0,036 | 0,724  | <b>0,469</b> |
| <b>Experiência</b>   |    |         |       |       |        |              |
| <b>Hospitalidade</b> | -> | 0,313   | 0,314 | 0,080 | 3,907  | <b>0,000</b> |
| <b>Adaptação</b>     |    |         |       |       |        |              |
| <b>Hospitalidade</b> | -> | 0,649   | 0,641 | 0,051 | 12,790 | <b>0,000</b> |
| <b>Experiência</b>   |    |         |       |       |        |              |
| <b>Hospitalidade</b> | -> | 0,717   | 0,721 | 0,039 | 18,214 | <b>0,000</b> |
| <b>Mobilidade</b>    |    |         |       |       |        |              |
| <b>Mobilidade</b>    | -> | 0,268   | 0,274 | 0,076 | 3,514  | <b>0,000</b> |
| <b>Adaptação</b>     |    |         |       |       |        |              |
| <b>Mobilidade</b>    | -> | 0,310   | 0,316 | 0,042 | 7,433  | <b>0,000</b> |
| <b>Experiência</b>   |    |         |       |       |        |              |

Fonte: Valores apurados na pesquisa, 2021.

Tendo por base os valores oferecidos na tabela 6: Adaptação -> Experiência =>  $T=0,724$ ; Sig => 0,469, demonstrando ter havido uma ligeira melhora, no entanto não suficiente para atingir significância; Hospitalidade -> Adaptação =>  $T=3,907$ ; Sig<0,001, demonstrando haver uma pequena piora, mas mantendo a significância para o caminho; Hospitalidade -> Experiência =>  $T=12,790$ ; sig<0,001, demonstrando ter ocorrido uma ligeira piora, mas mantendo a significância para o caminho; Hospitalidade -> Mobilidade =>  $T=18,214$ ; Sig<0,001, indicando ter havido uma ligeira melhora nos valores, mantendo a significância; Mobilidade -> Adaptação =>  $T=3,514$ ; sig<0,001, demonstrando ter ocorrido uma melhora nos valores, passando a ter significância, para o caminho e no que tange Mobilidade -> Experiência =>  $T=7,433$ ; sig<0,001, uma ligeira piora nos valores de T, porém mantendo a significância do caminho.

Passou-se então das AVE das variáveis observáveis, por meio da tabela 7, de forma a encontrar valores menores que 0,5, o que sugere a eliminação da variável segundo Hair *et al.* (2016).

Utilizando a tabela 7, pode-se verificar apenas a variável: ADAP\_1 = 0,472, apresentou valor abaixo do recomendado por Hair et al. (2016) fazendo-se a opção por eliminá-la. Após a eliminação da variável o modelo foi executado novamente, o que levou a se iniciar a 3ª Rodada, por meio da análise da confiabilidade dos constructos por meio da tabela 7.

Tabela 7 – Variância Média Extraída (AVE) – 2ª Rodada

|                | <b>Adaptação</b> | <b>Experiência</b> | <b>Hospitalidade</b> | <b>Mobilidade</b> |
|----------------|------------------|--------------------|----------------------|-------------------|
| <b>ADAP_1</b>  | 0,373            |                    |                      |                   |
| <b>ADAP_4</b>  | 0,731            |                    |                      |                   |
| <b>ADAP_5</b>  | 0,793            |                    |                      |                   |
| <b>ADAP_6</b>  | 0,716            |                    |                      |                   |
| <b>ADAP_7</b>  | 0,643            |                    |                      |                   |
| <b>ADAP_8</b>  | 0,734            |                    |                      |                   |
| <b>EXP_1</b>   |                  | 0,874              |                      |                   |
| <b>EXP_2</b>   |                  | 0,813              |                      |                   |
| <b>EXP_3</b>   |                  | 0,621              |                      |                   |
| <b>EXP_4</b>   |                  | 0,796              |                      |                   |
| <b>EXP_5</b>   |                  | 0,856              |                      |                   |
| <b>HOSP_1</b>  |                  |                    | 0,788                |                   |
| <b>HOSP_10</b> |                  |                    | 0,674                |                   |
| <b>HOSP_11</b> |                  |                    | 0,645                |                   |
| <b>HOSP_12</b> |                  |                    | 0,884                |                   |
| <b>HOSP_13</b> |                  |                    | 0,762                |                   |
| <b>HOSP_2</b>  |                  |                    | 0,674                |                   |
| <b>HOSP_3</b>  |                  |                    | 0,878                |                   |
| <b>HOSP_4</b>  |                  |                    | 0,882                |                   |
| <b>HOSP_5</b>  |                  |                    | 0,915                |                   |
| <b>HOSP_6</b>  |                  |                    | 0,903                |                   |
| <b>HOSP_7</b>  |                  |                    | 0,904                |                   |
| <b>HOSP_8</b>  |                  |                    | 0,933                |                   |
| <b>HOSP_9</b>  |                  |                    | 0,903                |                   |
| <b>MOB_1</b>   |                  |                    |                      | 0,797             |
| <b>MOB_2</b>   |                  |                    |                      | 0,837             |
| <b>MOB_3</b>   |                  |                    |                      | 0,781             |
| <b>MOB_4</b>   |                  |                    |                      | 0,862             |
| <b>MOB_5</b>   |                  |                    |                      | 0,791             |
| <b>MOB_6</b>   |                  |                    |                      | 0,765             |
| <b>MOB_7</b>   |                  |                    |                      | 0,883             |
| <b>MOB_8</b>   |                  |                    |                      | 0,899             |
| <b>MOB_9</b>   |                  |                    |                      | 0,846             |

Fonte: Valores apurados na pesquisa, 2021.

Foi efetuada a análise dos valores de AVE das variáveis das variáveis latentes e verificou-se que todas apresentavam valores superiores as recomendações de Hair *et al.* (2016). Os valores dos índices de confiabilidade e validade para os fatores são apresentados na tabela 8.

Tabela 8 – Confiabilidade dos Constructos – 3ª Rodada

|                      | <b>Alpha de Cronbach</b> | <b>rho_A</b> | <b>Confiabilidade Composta (CR)</b> | <b>Variância Média Extraída (AVE)</b> |
|----------------------|--------------------------|--------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Adaptação</b>     | 0,777                    | 0,775        | 0,849                               | 0,531                                 |
| <b>Experiência</b>   | 0,854                    | 0,874        | 0,896                               | 0,635                                 |
| <b>Hospitalidade</b> | 0,962                    | 0,968        | 0,967                               | 0,693                                 |
| <b>Mobilidade</b>    | 0,943                    | 0,947        | 0,952                               | 0,689                                 |

Fonte: Valores apurados na pesquisa, 2021.

Tabela 9 – Análise dos Caminhos – Rodada 3

|  | <b>Original Sample (O)</b> | <b>Sample Mean (M)</b> | <b>Standard Deviation (STDEV)</b> | <b>T Statistics</b> | <b>P Values</b> |
|--|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------|-----------------|
| <b>Adaptação</b> -> <b>Experiência</b>     | 0,032                      | 0,030                  | 0,036                             | 0,905               | <b>0,366</b>    |
| <b>Hospitalidade</b> -> <b>Adaptação</b>   | 0,311                      | 0,309                  | 0,084                             | 3,698               | <b>0,000</b>    |
| <b>Hospitalidade</b> -> <b>Experiência</b> | 0,647                      | 0,646                  | 0,050                             | 12,932              | <b>0,000</b>    |
| <b>Hospitalidade</b> -> <b>Mobilidade</b>  | 0,717                      | 0,716                  | 0,041                             | 17,502              | <b>0,000</b>    |
| <b>Mobilidade</b> -> <b>Adaptação</b>      | 0,275                      | 0,280                  | 0,083                             | 3,310               | <b>0,001</b>    |
| <b>Mobilidade</b> -> <b>Experiência</b>    | 0,308                      | 0,310                  | 0,041                             | 7,574               | <b>0,000</b>    |

Fonte: Valores apurados na pesquisa, 2021.)

Tendo por base os valores demonstrados por meio da tabela 9: Adaptação -> Experiência => T=>0,905; Sig => 0,366, demonstrando ter havido uma ligeira melhora, no entanto não suficiente para atingir significância; Hospitalidade ->

Adaptação => T= 3,698; Sig<0,001, demonstrando haver uma pequena piora, mas mantendo a significância para o caminho; Hospitalidade -> Experiência => T=12,932; Sig<0,001, demonstrando ter ocorrido uma ligeira melhora, mantendo a significância para o caminho; Hospitalidade -> Mobilidade => T=17,502; Sig<0,001, indicando ter havido uma ligeira piora nos valores, mantendo a significância; Mobilidade -> Adaptação => T=3,310; Sig<0,001, demonstrando ter ocorrido uma ligeira piora nos valores, mantendo significância, para o caminho e no que tange Mobilidade -> Experiência => T=7,574; sig<0,001, uma ligeira melhora nos valores de T, mantendo a significância do caminho.

Utilizando as recomendações de Hair *et al.* (2016) passou-se então das AVE das variáveis observáveis, apresentadas na tabela 10, de forma a encontrar valores menores que 0,5, o que sugere a eliminação da variável.

Tabela 10 – Variância Média Extraída (AVE) – 3ª Rodada

|                | <b>Adaptação</b> | <b>Experiência</b> | <b>Hospitalidade</b> | <b>Mobilidade</b> |
|----------------|------------------|--------------------|----------------------|-------------------|
| <b>ADAP_4</b>  | 0,747            |                    |                      |                   |
| <b>ADAP_5</b>  | 0,793            |                    |                      |                   |
| <b>ADAP_6</b>  | 0,726            |                    |                      |                   |
| <b>ADAP_7</b>  | 0,626            |                    |                      |                   |
| <b>ADAP_8</b>  | 0,740            |                    |                      |                   |
| <b>EXP_1</b>   |                  | 0,874              |                      |                   |
| <b>EXP_2</b>   |                  | 0,813              |                      |                   |
| <b>EXP_3</b>   |                  | 0,621              |                      |                   |
| <b>EXP_4</b>   |                  | 0,796              |                      |                   |
| <b>EXP_5</b>   |                  | 0,856              |                      |                   |
| <b>HOSP_1</b>  |                  |                    | 0,788                |                   |
| <b>HOSP_10</b> |                  |                    | 0,674                |                   |
| <b>HOSP_11</b> |                  |                    | 0,645                |                   |
| <b>HOSP_12</b> |                  |                    | 0,884                |                   |
| <b>HOSP_13</b> |                  |                    | 0,762                |                   |
| <b>HOSP_2</b>  |                  |                    | 0,673                |                   |
| <b>HOSP_3</b>  |                  |                    | 0,878                |                   |
| <b>HOSP_4</b>  |                  |                    | 0,882                |                   |
| <b>HOSP_5</b>  |                  |                    | 0,915                |                   |
| <b>HOSP_6</b>  |                  |                    | 0,903                |                   |
| <b>HOSP_7</b>  |                  |                    | 0,904                |                   |

|               |       |
|---------------|-------|
| <b>HOSP_8</b> | 0,933 |
| <b>HOSP_9</b> | 0,902 |
| <b>MOB_1</b>  | 0,797 |
| <b>MOB_2</b>  | 0,837 |
| <b>MOB_3</b>  | 0,782 |
| <b>MOB_4</b>  | 0,862 |
| <b>MOB_5</b>  | 0,790 |
| <b>MOB_6</b>  | 0,765 |
| <b>MOB_7</b>  | 0,883 |
| <b>MOB_8</b>  | 0,899 |
| <b>MOB_9</b>  | 0,846 |

Fonte: Valores apurados na pesquisa, 2021.

Tendo por base os valores da AVEs encontradas na tabela 10, pode-se observar que nenhuma delas apresentou valores abaixo dos limites de recomendação de Hair *et al.* (2016), o que levou a eliminação do caminho Adaptação -> Experiência =>  $T \Rightarrow 0,905$ ;  $Sig \Rightarrow 0,366$ , por não possuir significância e por não haver mais variáveis observáveis para serem eliminadas. Dessa forma se efetuar a 4ª Rodada do modelo para se efetuar novas avaliações, iniciando pela análise de confiabilidade das variáveis latentes (constructos), conforme demonstrado na tabela 11.

Tabela 11 – Confiabilidade dos Construtos – 4ª Rodada

|                      | <b>Cronbach's<br/>Alpha</b> | <b>rho_A</b> | <b>Composite<br/>Reliability</b> | <b>Average<br/>Variance<br/>Extracted<br/>(AVE)</b> |
|----------------------|-----------------------------|--------------|----------------------------------|---|
| <b>Adaptação</b>     | 0,777                       | 0,779        | 0,849                            | 0,530   |
| <b>Experiência</b>   | 0,854                       | 0,874        | 0,896                            | 0,635   |
| <b>Hospitalidade</b> | 0,962                       | 0,968        | 0,967                            | 0,693   |
| <b>Mobilidade</b>    | 0,943                       | 0,947        | 0,952                            | 0,689   |

Fonte: Valores apurados na pesquisa, 2021.

Tendo como base a tabela 11, passou-se a análise dos valores das AVEs dos constructos: Adaptação => 0,530, Experiência => 0,635, Hospitalidade => 0,693 e

Mobilidade => 0.689, fazendo que todos os constructos fiquem dentro valor limite. Tendo sido finalizada a análise das AVEs, passou-se então para a análise da confiabilidade interna respeitando-se os valores propostos por Pestana; Gageiro (2013) que preconizaram Alpha de Cronbach > 0.6, os quais podem ser observados por meio da tabela 11, Adaptação => 0,777; Experiência => 0,854; Hospitalidade => 0,962 e Mobilidade => 0,943, dentro dos limites de aceitação.

Com o objetivo de continuar aferir a confiabilidade do modelo passou-se então para a análise da Confiabilidade Composta (CR), que segundo Hair *et al.* (2016) e Chin *et al.* (2016) é  $CR > 0.6$ , pode-se verificar por meio da tabela 11, que os valores encontrados estão acima da recomendação, indicando bom índice de CR e cujo valores são os seguintes: Adaptação => 0,849; Experiência => 0,896; Hospitalidade => 0,967 e Mobilidade = 0,952, ficando todos acima do limite recomendado.

De modo a também se analisar a confiabilidade, foram utilizados os valores de Rho\_A, que é o Rho de Dillon-Goldstein que de forma semelhante ao Alpha de Cronbach apresenta como limite 0,6 (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Os valores apresentados foram: Adaptação => 0,779; Experiência => 0,874; Hospitalidade => 0,968 e Mobilidade => 0,947, ficando todos acima do limite recomendado.

Após terem sido finalizadas as análises de confiabilidade da segunda rodada, passou-se então a análise da validade dos caminhos por meio da análise Bootstrapping demonstrada por meio da tabela 12, cujos valores segundo Hair *et al.* (2016) devem ficar acima de 1,96 para uma significância < 0,05.

Tabela 12 – Análise dos Caminhos – 4ª Rodada

|                                 | Original<br>Sample (O) | Sample Mean<br>(M) | Standard<br>Deviation<br>(STDEV) | T Statistics | P Values     |
|---------------------------------|------------------------|--------------------|----------------------------------|--------------|--------------|
| Hospitalidade -><br>Adaptação   | 0,312                  | 0,312              | 0,086                            | 3,627        | <b>0,000</b> |
| Hospitalidade -><br>Experiência | 0,657                  | 0,656              | 0,048                            | 3,792        | <b>0,000</b> |
| Hospitalidade -><br>Mobilidade  | 0,717                  | 0,715              | 0,042                            | 17,257       | <b>0,000</b> |
| Mobilidade -><br>Adaptação      | 0,275                  | 0,275              | 0,088                            | 3,124        | <b>0,002</b> |

|                    |          |       |       |       |              |
|--------------------|----------|-------|-------|-------|--------------|
| <b>Mobilidade</b>  | -> 0,317 | 0,318 | 0,041 | 7,766 | <b>0,000</b> |
| <b>Experiência</b> |          |       |       |       |              |

Fonte: Valores apurados na pesquisa, 2021.

Tendo por base os valores demonstrados por meio da tabela 12: Hospitalidade -> Adaptação => T= 3,627; Sig<0,001, demonstrando significância do caminho; Hospitalidade -> Experiência => T=13,792; sig<0,001, demonstrando a significância para o caminho; Hospitalidade -> Mobilidade => T=17,257; Sig<0,001, demonstrando significância; Mobilidade -> Adaptação => T=3,124; Sig=0,002, demonstrando significância para o caminho e no que tange Mobilidade -> Experiência => T=7,766; Sig<0,001, demonstrando significância do caminho.

Tendo por base as recomendações de Hair *et al.* (2016) passou-se então das AVE das variáveis observáveis, por meio da tabela 13, de forma a encontrar valores menores que 0,5, o que sugere a eliminação da variável.

Tabela 13 – Variância Média Extraída (AVE) – Rodada 4

|                | <b>Adaptação</b> | <b>Experiência</b> | <b>Hospitalidade</b> | <b>Mobilidade</b> |
|----------------|------------------|--------------------|----------------------|-------------------|
| <b>ADAP_4</b>  | 0,743            |                    |                      |                   |
| <b>ADAP_5</b>  | 0,804            |                    |                      |                   |
| <b>ADAP_6</b>  | 0,715            |                    |                      |                   |
| <b>ADAP_7</b>  | 0,626            |                    |                      |                   |
| <b>ADAP_8</b>  | 0,741            |                    |                      |                   |
| <b>EXP_1</b>   |                  | 0,874              |                      |                   |
| <b>EXP_2</b>   |                  | 0,812              |                      |                   |
| <b>EXP_3</b>   |                  | 0,620              |                      |                   |
| <b>EXP_4</b>   |                  | 0,796              |                      |                   |
| <b>EXP_5</b>   |                  | 0,856              |                      |                   |
| <b>HOSP_1</b>  |                  |                    | 0,788                |                   |
| <b>HOSP_10</b> |                  |                    | 0,674                |                   |
| <b>HOSP_11</b> |                  |                    | 0,645                |                   |
| <b>HOSP_12</b> |                  |                    | 0,884                |                   |
| <b>HOSP_13</b> |                  |                    | 0,762                |                   |
| <b>HOSP_2</b>  |                  |                    | 0,674                |                   |
| <b>HOSP_3</b>  |                  |                    | 0,878                |                   |
| <b>HOSP_4</b>  |                  |                    | 0,882                |                   |
| <b>HOSP_5</b>  |                  |                    | 0,915                |                   |

|        |  |  |       |       |
|--------|--|--|-------|-------|
| HOSP_6 |  |  | 0,903 |       |
| HOSP_7 |  |  | 0,904 |       |
| HOSP_8 |  |  | 0,933 |       |
| HOSP_9 |  |  | 0,902 |       |
| MOB_1  |  |  |       | 0,797 |
| MOB_2  |  |  |       | 0,837 |
| MOB_3  |  |  |       | 0,782 |
| MOB_4  |  |  |       | 0,862 |
| MOB_5  |  |  |       | 0,790 |
| MOB_6  |  |  |       | 0,765 |
| MOB_7  |  |  |       | 0,883 |
| MOB_8  |  |  |       | 0,899 |
| MOB_9  |  |  |       | 0,846 |

Fonte: Valores apurados na pesquisa, 2021.

Tendo como base a tabela 13, pode-se verificar que os valores de AVE, estão todos acima das recomendações de Hair *et al.* (2016), que é  $AVE > 0,5$ .

Tendo sido finalizada a análise de confiabilidade do modelo, passou-se então para a análise de validade discriminante do modelo, primeiramente por meio do critério de Fornell; Larcker (1981), o qual busca determinar validade discriminante por meio dos valores quadrados das AVEs, que precisam ser maiores do que todas as correlações existentes (GARSON, 2016). Os resultados para esse teste são demonstrados na tabela 14.

Tabela 14 – Critério de Fornell e Larcker

|               | Adaptação | Experiência | Hospitalidade | Mobilidade |
|---------------|-----------|-------------|---------------|------------|
| Adaptação     | 0,728     |             |               |            |
| Experiência   | 0,512     | 0,797       |               |            |
| Hospitalidade | 0,510     | 0,884       | 0,833         |            |
| Mobilidade    | 0,499     | 0,788       | 0,717         | 0,830      |

Fonte: Valores apurados na pesquisa, 2021.

Tendo como base a tabela 14, pode-se observar que o modelo possui baixa validade discriminante segundo o critério de Fornell; Larcker (1981), no entanto apenas o valor do quadrado da AVE para Hospitalidade é um pouco maior que os



valores de algumas correlações, e os demais valores das AVEs são maiores que as correlações existente nas diagonais.

A próxima análise discriminante foi a matriz de cargas cruzadas e dos valores de VIF, demonstrados na tabela 15.

Tabela 15 – Matriz de Cargas Cruzadas e VIF

|                | <b>Adaptação</b> | <b>Experiência</b> | <b>Hospitalidade</b> | <b>Mobilidade</b> | <b>VIFs</b> |
|----------------|------------------|--------------------|----------------------|-------------------|-------------|
| <b>ADAP_4</b>  | 0,742            | 0,350              | 0,267                | 0,329             | 2,137       |
| <b>ADAP_5</b>  | 0,804            | 0,331              | 0,391                | 0,413             | 1,965       |
| <b>ADAP_6</b>  | 0,715            | 0,367              | 0,319                | 0,309             | 1,501       |
| <b>ADAP_7</b>  | 0,626            | 0,407              | 0,417                | 0,369             | 1,325       |
| <b>ADAP_8</b>  | 0,741            | 0,394              | 0,417                | 0,369             | 1,522       |
| <b>EXP_1</b>   | 0,486            | 0,873              | 0,805                | 0,626             | 2,901       |
| <b>EXP_2</b>   | 0,495            | 0,812              | 0,701                | 0,619             | 2,415       |
| <b>EXP_3</b>   | 0,335            | 0,620              | 0,458                | 0,438             | 1,380       |
| <b>EXP_4</b>   | 0,338            | 0,796              | 0,737                | 0,639             | 2,249       |
| <b>EXP_5</b>   | 0,382            | 0,856              | 0,761                | 0,771             | 2,564       |
| <b>HOSP_1</b>  | 0,497            | 0,705              | 0,788                | 0,504             | 3,768       |
| <b>HOSP_10</b> | 0,516            | 0,537              | 0,674                | 0,384             | 15,719      |
| <b>HOSP_11</b> | 0,558            | 0,502              | 0,644                | 0,414             | 16,152      |
| <b>HOSP_12</b> | 0,531            | 0,734              | 0,883                | 0,725             | 5,452       |
| <b>HOSP_13</b> | 0,521            | 0,699              | 0,762                | 0,615             | 2,601       |
| <b>HOSP_2</b>  | 0,264            | 0,601              | 0,673                | 0,382             | 2,865       |
| <b>HOSP_3</b>  | 0,481            | 0,811              | 0,877                | 0,715             | 4,383       |
| <b>HOSP_4</b>  | 0,384            | 0,843              | 0,882                | 0,633             | 5,812       |
| <b>HOSP_5</b>  | 0,336            | 0,839              | 0,915                | 0,673             | 7,125       |
| <b>HOSP_6</b>  | 0,341            | 0,793              | 0,903                | 0,583             | 8,031       |
| <b>HOSP_7</b>  | 0,419            | 0,822              | 0,904                | 0,737             | 9,214       |
| <b>HOSP_8</b>  | 0,364            | 0,802              | 0,933                | 0,647             | 9,755       |
| <b>HOSP_9</b>  | 0,331            | 0,768              | 0,902                | 0,585             | 7,379       |
| <b>MOB_1</b>   | 0,538            | 0,650              | 0,475                | 0,797             | 3,850       |
| <b>MOB_2</b>   | 0,557            | 0,659              | 0,553                | 0,837             | 5,547       |
| <b>MOB_3</b>   | 0,578            | 0,647              | 0,553                | 0,781             | 3,070       |
| <b>MOB_4</b>   | 0,417            | 0,640              | 0,670                | 0,861             | 4,816       |
| <b>MOB_5</b>   | 0,264            | 0,625              | 0,561                | 0,790             | 6,219       |
| <b>MOB_6</b>   | 0,186            | 0,555              | 0,531                | 0,764             | 5,526       |
| <b>MOB_7</b>   | 0,4643           | 0,6147             | 0,566                | 0,883             | 4,332       |

|              |       |       |       |       |       |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>MOB_8</b> | 0,403 | 0,720 | 0,743 | 0,898 | 5,674 |
| <b>MOB_9</b> | 0,264 | 0,748 | 0,668 | 0,845 | 3,617 |

Fonte: Valores apurados na pesquisa, 2021.

Pode-se observar por meio da tabela 15, que os valores das cargas cruzadas para as variáveis, possuem valores em seus respectivos constructos, indicando que existe validade discriminante para esse critério (GARSON, 2016; HENSELER, RINGLE, SINKOVICS, 2015).

O último critério de validade discriminante foi o valor das correlações Heterotrait-Monotrait (HTMT), cujos valores encontrados foram: Experiência -> Adaptação = 0,628; Hospitalidade -> Adaptação = 0,585; Mobilidade -> Adaptação = 0,568; Hospitalidade -> Experiência = 0,960; Mobilidade -> Experiência = 0,866 e Mobilidade -> Hospitalidade = 0,739, cujos valores em sua maioria estão dentro da zona limite de aceitação, que é os valores ficarem abaixo de 0,9, alguns que foram marcados como acima (GARSON, 2016; HAIR *et al.*, 2016; HENSELER, RINGLE; SARSTEDT, 2015).

Tendo por objetivo analisar a capacidade de explicação do modelo foram verificados os valores de  $R^2$ , cujos valores encontrados foram: Adaptação =>  $\beta=0,290$ , Experiência=>  $\beta=0,829$  e Mobilidade =>  $\beta=0,512$ , indicando um efeito pequeno para adaptação e grande para Experiência e Mobilidade segundo Cohen (1988).

Após a análise dos  $R^2$  prosseguiu-se com a análise do efeito de Cohen  $F^2$ , que avalia o quanto cada constructo é útil, sendo os valores encontrados: Hospitalidade -> Adaptação = 0,067 = Pequeno; Hospitalidade -> Experiência = 1,235 = Grande; Hospitalidade -> Mobilidade = 1,058 = Grande; Mobilidade -> Adaptação = 0,052= Pequeno e Mobilidade -> Experiência = 0,288 = Médio, segundo as recomendações de Hair *et al.* (2016).

Também se optou por se efetuar a validade preditiva do modelo pelo indicador Stone-Geisser ( $Q^2$ ), cujos valores recomendados devem ser  $Q^2>0$ , os valores encontrados foram: Adaptação =0,143; Experiência =0,520; Hospitalidade=0 e Mobilidade=0,347, indicando que somente Hospitalidade não possui validade preditiva.

Por fim se iniciou a verificação do ajuste geral do modelo utilizando o critério SRMR, o qual foi sugerido por Henseler *et al.* (2015), cujo valor foi de 0,097, o qual

ficou abaixo da recomendação de Hu; Bentler (1999), indicando que o modelo possui ajuste a regra. O valor de  $X^2 \Rightarrow 4549,901$  e NFI  $\Rightarrow 0,557$ , que segundo Byrne (2016) quanto mais próximo de 1 melhor, indicando dessa forma um bom ajuste.

Dessa forma as hipóteses que foram suportadas e não suportadas foram demonstradas por meio da tabela 16:

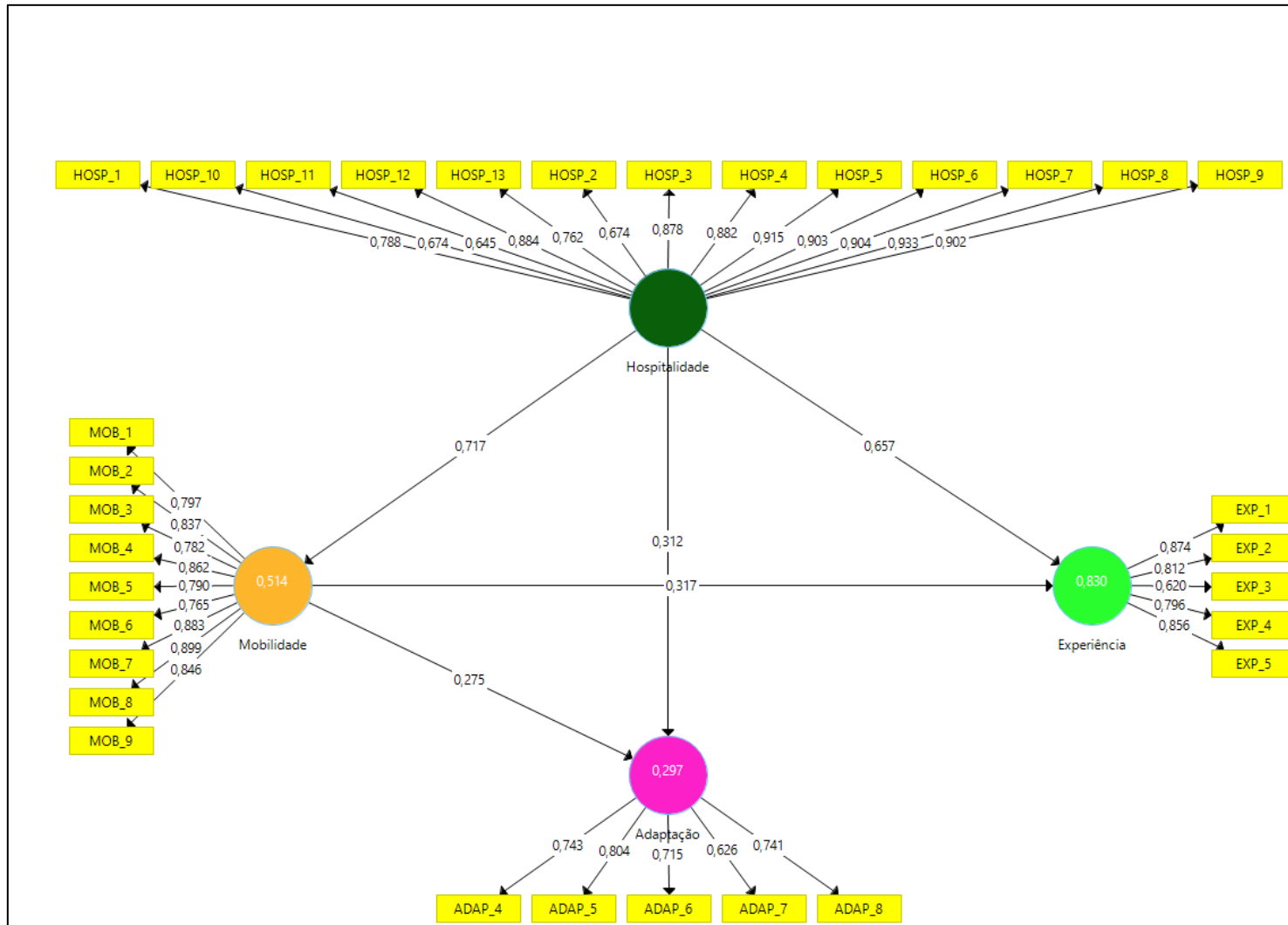
Tabela 16 – Análise dos Caminhos – Rodada 3

|  | <b>1</b> | <b>Significância</b> | <b>Hipótese</b> | <b>Situação</b> |
|--|----------|----------------------|-----------------|-----------------|
| <b>Adaptação -&gt; Experiência</b>     | 0,905    | 0,366                | H3              | Não Suportada   |
| <b>Hospitalidade -&gt; Adaptação</b>   | 3,698    | 0,000                | H2              | Suportada       |
| <b>Hospitalidade -&gt; Experiência</b> | 12,932   | 0,000                | H2              | Suportada       |
| <b>Hospitalidade -&gt; Mobilidade</b>  | 17,502   | 0,000                | H1              | Suportada       |
| <b>Mobilidade -&gt; Adaptação</b>      | 3,310    | 0,001                | H2              | Suportada       |
| <b>Mobilidade -&gt; Experiência</b>    | 7,574    | 0,000                | H3              | Suportada       |

Fonte: Valores apurados na pesquisa, 2021.

Tendo sido apresentados a situação das hipóteses, demonstrando que a Hipótese H3 não foi suportada, sendo as demais suportadas por meio da significância dos caminhos, dessa forma o modelo final é apresentado na figura 23.

Figura 23 – Modelo de Mensuração Hospitalidade em Mobilidade Corporativa



Fonte: Valores apurados na pesquisa, 2021.

## Discussão dos Resultados

Os resultados obtidos nesta etapa da pesquisa reforçam a importância da gestão da hospitalidade e da gestão da mobilidade corporativa para a adaptação do profissional expatriado e familiares, que o acompanham durante os processos de expatriação, informação que também esteve presente na fala dos profissionais entrevistados na primeira fase *EMIC* desta tese.

Mesmo tendo um caráter subjetivo e, portanto, ser difícil de ser mensurada, as relações entre a hospitalidade e a mobilidade corporativa, adaptação e experiência se mostraram fortes e consistentes conforme apresentado na Figura 23.

O tema da hospitalidade, de modo mais amplo, envolve conceitos como partilha, troca, gentilezas, ritos e festas (MONTANDON, 2003). A receptividade na perspectiva da hospitalidade envolve o desejo de acolher visitas (DARKE; GURNEY, 2004), ou a predisposição em receber o outro, o viajante (BAPTISTA, 2002). Por isso, dentre os termos associados à perspectiva da acolhida, destaca-se que a hospitalidade originalmente envolve aspectos de altruísmo, beneficência e troca (LASHLEY, 2004). a hospitalidade a partir de comportamentos de acolhimento e inclusão por parte do anfitrião ao viajante (LASHLEY, 2004), ou ainda pode ser considerado como característica das pessoas hospitaleiras (TELFER, 2004). As formas de entender e tratar o outro são questões pontuadas a partir da hospitalidade que nos mostram que sua natureza varia de acordo com o tempo e, que, justamente por isso, colocam-se novos significados – que respondem a novas condições, organizações e relações (TELFER, 2004).

Em termos operacionais, “a hospitalidade pode ser definida como o ato humano, exercido em contexto doméstico, público ou profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat” (CAMARGO, 2003, p.19.) A hospitalidade é concebida não apenas como uma forma da interação social, mas também como uma forma própria da hominização ou, no mínimo, uma das formas fundamentais de socialização (MONTANDON, 2003, p. 132).

Os resultados também reforçam a importância da gestão da mobilidade corporativa na adaptação e experiência dos profissionais expatriados e familiares,

dado esse também presente na primeira etapa *EMIC* desta tese. Os cuidados da empresa com os profissionais e familiares antes, durante e por um período após a expatriação se mostraram importantes para a adaptação desses indivíduos no novo país de moradia, mesmo que temporária. O cuidado com a mobilidade de seu empregado, considerado como o hóspede no processo da hospitalidade, pode ser um efeito da cultura organizacional da empresa e oriundo de políticas de viagens corporativas a serem seguidas. A mobilidade corporativa trata do deslocamento de profissionais representando as empresas nas quais trabalham. Ferreira; Wada (2011) apontam que a mobilidade se baseia na gestão estratégica e no trabalho direcionando à quebra de barreiras geográficas, com objetivo de crescimento e sucesso empresarial. Para Harper; Runzheimer (2010) a mobilidade corporativa faz parte da gestão estratégica da empresa visando seu crescimento e sucesso.

### **5.2.2 Verificação das hipóteses**

A relação entre hospitalidade com adaptação e experiência (H1 - A hospitalidade influencia a adaptação e experiência dos profissionais expatriados) indica que as empresas multinacionais que possuem por prática expatriarem seus profissionais como decisão estratégica para atingirem os resultados ou até mesmo como oportunidade de desenvolvimento de carreira precisam se preocupar com aspectos que vão além das questões operacionais, e incluir a gestão da hospitalidade nesse processo. Além disso, é necessário que as relações e a preocupação pela adaptação do profissional e dos familiares esteja intrínseco à cultura da empresa. Considerando responsabilidade de um anfitrião o ato de promover o bem-estar do hóspede por meio de determinadas ações (BROTHERTON; WOOD, 2004) e também de inseri-lo em uma dada comunidade (GOTMAN, 2001), o anfitrião que dessa preocupação for dotado, aquele que possuir a *hospitality* (LUGOSI, 2008), terá então as competências necessárias para participar dessa relação de forma bem-sucedida.

Verifica-se a utilização das práticas de hospitalidade em ambientes e em relações comerciais em diversas sociedades pós-industriais. Porém, a sua gestão não ocupa uma posição central dentro do sistema de valores das empresas e a sua prática é principalmente resultante da necessidade de extrair mais valia da

prestação de serviços podendo ser vista como um complemento na prestação de serviços (LASHLEY, 2015).

Para corroborar com a força da relação entre hospitalidade e adaptação, captaram-se trechos das entrevistas com especialistas realizadas na fase *EMIC* 1:

**E3** - Então eles ajudavam a conseguir o professor de espanhol e garantir que a pessoa desse as aulas... todo esse processo de empresa, né? De fazer os exames, garantir... mas era uma coisa, vamos dizer assim, um pouco fria, né? Não era... a gente sente falta daquela coisa do ombro amigo, né? De alguém que está com você não porque... por uma obrigação da empresa, vamos dizer assim, mas alguém que possa te apoiar de verdade, né? Então a gente se sentiu um pouco mais apoiado por essa empresa de *house hunting* do que, na verdade, pela empresa pela qual a gente fez a mudança.

**E4** - Em geral o expatriado, ele, ele tem essa vantagem, porque ele chega lá e no dia seguinte ele tá no escritório e, de certa forma, ele já tem a rotina, ele já conhece as pessoas, ele já conhece o trabalho, ele já conhece a empresa, então ele não tem um processo de adaptação tão grande. Tá, tem umas diferenças culturais, depende da cultura que você vai. Agora, as famílias, as esposas, os maridos, os filhos que chegam nesse lugar, o choque é muito maior.

A relação mobilidade corporativa e adaptação e experiência (H2 - A gestão da mobilidade corporativa influencia a adaptação e experiência dos profissionais expatriados) apresenta a importância dos responsáveis pela expatriação, o que inclui tanto a empresa quanto as prestadoras de serviços contratadas planejarem o processo inteiro de maneira ordenada, ou seja, que haja o planejamento de todos os pontos envolvidos, tendo normas e procedimentos em todas as etapas envolvidas, documentação e orientações necessárias antes, durante e depois da mudança do profissional e familiares para o novo país. A mobilidade tornou-se importante para quebra de barreiras geográficas e sociológicas, principalmente quando se relaciona à globalização. O cuidado com a mobilidade de seu empregado, considerado como o hóspede no processo da hospitalidade, pode ser um efeito da cultura organizacional da empresa e oriundo de políticas de viagens corporativas a serem seguidas. Corroborando essa ótica, pode-se notar que os envolvidos nessa relação de hospitalidade se colocam nos papéis de hóspede e anfitrião. Apenas a empresa não é a única responsável no processo de mobilidade corporativa, o destino final assim como os fornecedores, também possuem responsabilidade em fazer esse deslocamento acontecer (PEREZ; WADA; OTTERO, 2014).

Nota-se então que a mobilidade corporativa ocorre por meio de serviços prestados, no caso desta pesquisa, aos profissionais e familiares quando da mudança para outro país em decorrência da expatriação.

Os trechos das entrevistas realizadas com especialistas na fase *EMIC* 1 apontam como os serviços da mobilidade corporativa impactam no processo de expatriação:

**E2** - Você tem todo esse suporte, os seis anos que eu fiquei em Boston, eu não precisei fazer nada de imposto de renda, assim. Eu tinha, sabe, gente fazendo isso pra mim, eu só tinha que me preocupar em guardar os documentos. E isso faz uma grande diferença, então é uma coisa a menos naquele choque cultural que eu te falei, né?

**E5** - Assim, olha vai ser bom, eles oferecem tudo isso aqui pelo fato de você ser expatriado, tem um pacote de expatriado, tem um prêmio de salário, tem escola, vão pagar sua mudança, vão ajudar a comprar as coisas que faltarem lá, né? Então assim, vamos te pagar uma viagem por mês... por ano de volta pra visitar a família e tal. Então isso é realmente te ajuda a tomar a decisão de aceitar a proposta deles

As questões da adaptação cultural, vida social influenciam a adequação do funcionário. Já no plano profissional, treinamento no idioma local, benefícios e nova função na empresa se destacam como importantes no processo de ajustamento do profissional expatriado (MACIEL; SILVA, 2019).

A relação adaptação com experiência (H3 - A adaptação dos profissionais e cônjuges influenciam na experiência de expatriação), tanto os profissionais quanto os familiares levam tempo para se adaptarem no novo país, à nova cultura, idioma, por isso a suporte antes, durante e por um período após a mudança é importante para auxiliar nesse período de aculturação. Esse suporte é ainda mais necessário quando a mudança se dá para países cuja cultura é muito diferente do país de origem, nesse caso a preparação com informações sobre o novo local, curso de idioma, informações sobre alimentação, orientações em casos de emergência e, até mesmo, deixar alguém responsável no local para casos de emergência traz segurança e auxilia na adaptação de todos que viajaram.

Nesse momento a organização deve realizar ações como o recrutamento de candidatos e a seleção, treinamento cultural, orientação para gestão de carreira e remuneração, orientação para a família do expatriado e o acompanhamento psicológico (GALLON; FRAGA; ANTUNES, 2017). A organização deve ainda informar sobre o responsável pelo expatriado no país destino, sobre características

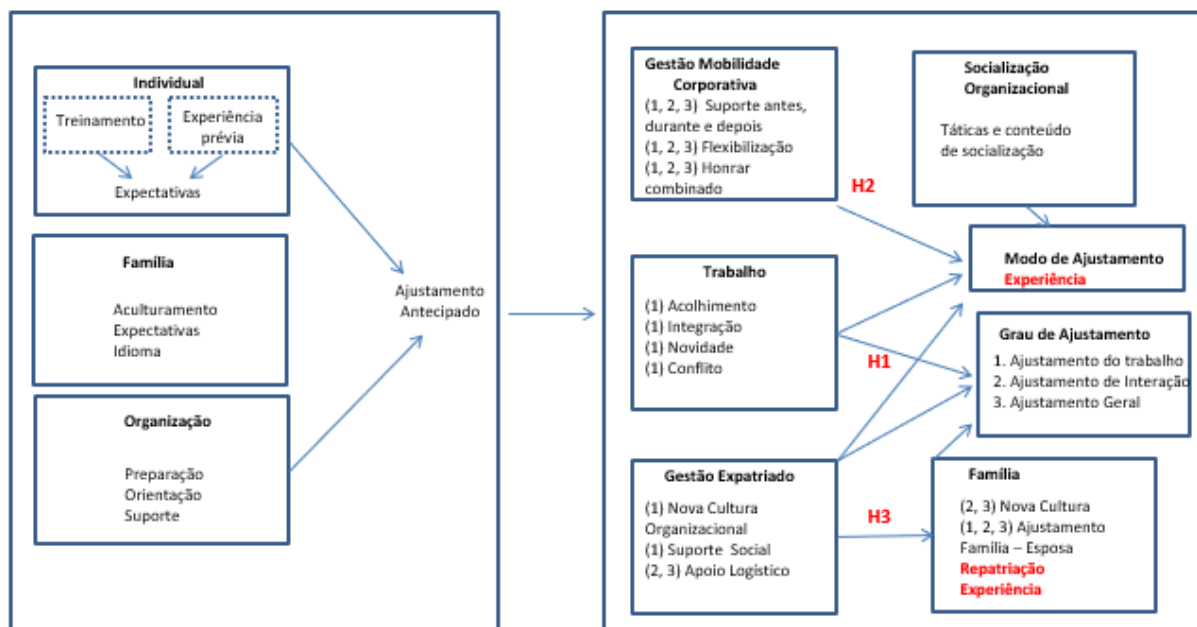


relevantes da unidade em que o expatriado irá trabalhar, o suporte da empresa durante a missão internacional e outras informações que sejam necessárias (FREITAS, 2010).

### 5.2.3 Framework da Tese

Após as análises propostas para a fase *ETIC*, foi possível dar continuidade à construção do *Framework* (Figura 24) da pesquisa, incluindo as informações das fases *EMIC 1* e *ETIC*. É possível afirmar neste momento que as relações entre a gestão de mobilidade corporativa e gestão da expatriados com a adaptação dos profissionais e familiares são congruentes com os achados da pesquisa, e que eles corroboram para a sustentação do item experiência, conforme ilustrado a seguir.

Figura 24 – *Framework* da pesquisa após fase *ETIC*



Fonte: Elaboração própria, 2021.

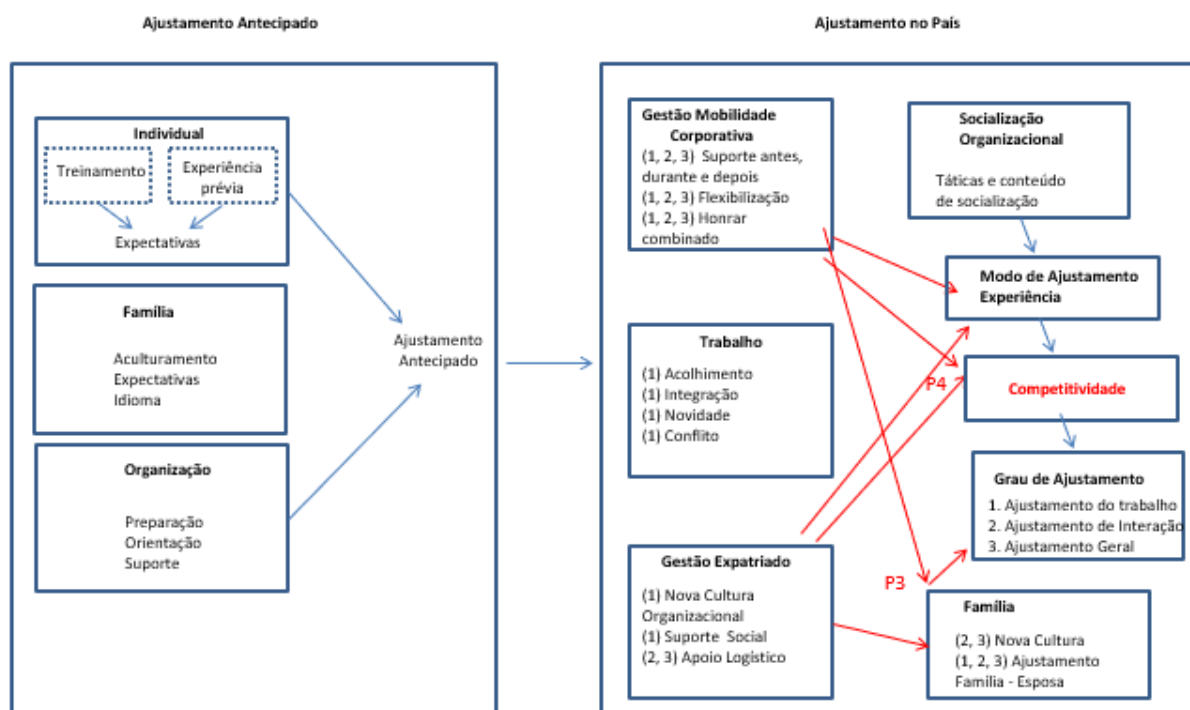
Até este momento, o foco da pesquisa buscou compreender os principais aspectos da relação entre a gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa no processo de expatriação abrangendo adaptação, interação social, suporte e orientação que influenciam a experiência tanto do profissional quanto das pessoas que acompanham na mudança.

Notou-se que a relação entre adaptação e experiência, embora tenha obtido resultado suficiente para compor o modelo, foi a mais fraca, sendo assim, optou-se por investigar um pouco mais essa relação na próxima etapa da tese *EMIC* – Fase 3.

### 5.3 *EMIC* - FASE 3

Baseado nos resultados obtidos nas fases *EMIC* 1 e *ETIC* do estudo, foi encontrado um *gap*, a relação entre a adaptação e a experiência do profissional expatriado e sua família e sua relação com a competitividade das organizações. que serviu de norte para a fase *EMIC* 2, que pode ser visualizado por meio do *Framework* colocado na figura 25.

Figura 25 - *Framework* adaptado para a fase *EMIC* 2



Fonte: Elaboração própria, 2021.

Tal *gap* consiste no aprofundamento do objetivo específico 5 Avaliar a importância da adaptação na experiência do profissional expatriado e cônjuges e confirmar a hipótese H3 - A adaptação dos profissionais e cônjuges influenciam na experiência de expatriação.

Optou-se por fazer nesta etapa um Estudo de Casos Múltiplos (YIN, 2015), focando em profissionais expatriados em diferentes condições, utilizando como referência a classificação de expatriados encontrada na literatura e descrita no capítulo 3 desta tese. Para este momento, criou-se um protocolo de entrevistas (APÊNDICE C) para que pudesse ser aprofundada a hipótese e o objetivo específico. Sendo assim, as perguntas foram focadas nas categorias experiência, oportunidades e dificuldades encontradas durante a expatriação, conforme Quadro 17.

Quadro 17 – Categorias investigadas profissionais expatriados – fase *EMIC 2*

| Categorias                                     | Itens a Levantar  | Descrição  | Proposições |
|--|---|--|-------------|
| Identificação do entrevistado                  | Nome<br>Ocupação  | Nome completo do entrevistado<br>Área de atuação   |             |
| Identificação da condição de expatriação       | Conceito de expatriação   | Conhecer as experiências de expatriação<br>Quantas vezes foi expatriado<br>Conhecer a condição que o profissional foi expatriado           | P3          |
| Hospitalidade                                  | Conceito de hospitalidade   | Perguntar ao entrevistado o que entende por hospitalidade e apresentar o conceito.   | P3<br>P4    |
|  | Descrição das ações de hospitalidade da empresa na expatriação de profissionais | Solicitar que descreva as ações de hospitalidade percebidas durante os processos de expatriação e se influenciou na adaptação no novo país |             |
|  | Gestão das experiências de hospitalidade na expatriação de profissionais        | Identificar se a gestão dessas experiências contribui para a competitividade organizacional  |             |
| Gestão da Mobilidade Corporativa e Expatriação | Conceito de mobilidade corporativa e expatriação                                | Perguntar ao entrevistado o que entende por Mobilidade corporativa e apresentar o conceito.  | P3<br>P4    |
|  | Descrição do processo de adaptação  | Solicitar ao entrevistado que descreva os sua adaptação e principais dificuldades enfrentadas  |             |
|  | Gestão da mobilidade corporativa e expatriação                                  | Identificar se há a percepção de uma gestão eficiente desse processo   |             |
|  | Hospitalidade e competitividade   | Identificar se a gestão dessas experiências contribui para a competitividade organizacional  |             |

Fonte: Elaboração própria, 2021.

A amostra para seleção dos profissionais entrevistados foi por indicação dos especialistas em expatriação entrevistados na fase *EMIC 1* desta tese, resultando na seleção de sete profissionais, que vivenciaram a experiência de expatriação em diferentes condições. Entre os entrevistados um estrangeiro de Gana, padre da igreja católica, que viveu no Brasil, México, Cuba e atualmente está novamente no Brasil; um profissional do esporte, técnico de futebol, brasileiro que foi expatriado para três países, sendo uma vez para Portugal, Arábia Saudita, Catar e Dubai e atualmente está no Brasil, um profissional auto expatriado brasileiro, que foi com a esposa para o Japão na tentativa de conseguir trabalhar e fazer uma reserva financeira, uma executiva brasileira, filha de profissional expatriado, que foi expatriada para Nova Iorque e, depois de ser contratada localmente, foi expatriada para o Brasil, um casal de brasileiros, ambos expatriados pela empresa para

Genebra com um filho pequeno, que ainda se encontram expatriados, e por último, um militar do Exército, expatriado para comandar missões na Costa do Marfim e Haiti, hoje está no Brasil.

Embora tenham sido entrevistados sete profissionais, como o casal de expatriados foi entrevistado junto, foram realizadas seis entrevistas, por meio virtual, utilizando a plataforma *Zoom*, gravadas e transcritas posteriormente.

Os profissionais entrevistados nesta fase foram selecionados por conveniência e indicação uma vez que se desejava contemplar diferentes condições de expatriados, abrangendo assim experiências diversas.

O Quadro 18 apresenta a qualificação dos entrevistados sem o nome (por questões de sigilo), número de vezes e condição que foi expatriado além do tempo de duração da entrevista (ver Quadro 18 – Qualificação dos entrevistados fase *EMIC* 2).

Quadro 18 – Qualificação dos entrevistados fase *EMIC 2*

| Qualificação dos Entrevistados _ Fase <i>EMIC 2</i> |  |   |   |  |  |   |
|---|--|---|---|--|--|---|
|   | Entrevistado 1   | Entrevistado 2  | Entrevistado 3  | Entrevistado 4   | Entrevistado 5   | Entrevistado 6  |
| <b>Categoria</b>                                    | Religioso  | Esporte   | Auto expatriado   | Executiva  | Casal expatriado   | Militar   |
| <b>Experiência</b>                                  | Padre estrangeiro expatriado pela igreja católica com vivência em mais de 3 países | Treinador de time de futebol com três experiências de expatriação | Profissional que viajou para outro país por vontade própria, com a esposa, para tentar uma oportunidade fora e ficou mais de 10 anos. | Executiva expatriada com a filha, com experiência de expatriação quando criança por ser filha de profissional expatriado mais de 4 vezes | Marido e mulher expatriados pela empresa com filho de 2 anos e uma filha adolescente do marido que ficou no Brasil | Militar vivenciou duas experiências de expatriação para acompanhar missões. |
| <b>Duração da Entrevista</b>                        | 35 min   | 33 min  | 35 min  | 37 min   | 33 min   | 37 min  |

Fonte: Elaboração própria, 2021.

As classes pré-definidas para a coleta de dados foram: Condição em que foi expatriado, área de atuação ou profissão, período que ficou expatriado.

Após a transcrição, foi feita a análise e a interpretação das entrevistas segundo Bardin (2009), utilizando a ferramenta Atlas.ti de modo que as respostas de uma mesma pergunta fossem classificadas com o objetivo de demonstrar uma lista das principais informações coletadas. Desse modo, para a análise, foi realizada a categorização dos dados que expõem as diferentes visões relacionadas a cada aspecto da pesquisa. O Quadro 19 traz as categorias que foram analisadas nesta fase.

Com base nessas categorias realizadas *a priori* e na preocupação de obter novas categorias (*a posteriori*), as duas pesquisadoras que cuidaram da fase de análise leram os textos a partir do primeiro ciclo (decodificação aberta) e estabelecendo novos códigos. Os códigos foram incorporados à medida que havia consenso a partir da análise e discussão de cada incidente. Em caso de dúvida das duas pesquisadoras, houve uma discussão com uma terceira pessoa (um doutor) para dirimir qualquer inconsistência na fase de codificação, esse modelo de análise é conhecido como triangulação.

Quadro 19 – Definição das categorias para a coleta de dados

| <b>Definição das Categorias para a coleta de dados</b> |                     |
|--|---------------------|
| <b>A Priori</b>  | <b>A Posteriori</b> |
| Hospitalidade  | Acolhimento         |
| Competitividade  | Cultura             |
| Adaptação  | Choque Cultural     |
| Experiência  | Família             |
|  | Hostilidade         |
|  | Identidade          |
|  | Idioma              |
|  | Personalização      |
|  | Socialização        |
|  | Suporte             |

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Após a análise e codificação de todos os incidentes registrados, foi elaborada a análise de coocorrência extraída do software Atlas.ti, conforme apresentado na Tabela 17.

Tabela 17 – Análise de coocorrência das categorias fase *EMIC 2*

|                 | acolhimento | adaptação | choque cultural | competitividade | cultura   | experiência | família  | hospitalidade | hostilidade | identidade | idioma   | personalização | socialização | suporte   |
|-----------------|-------------|-----------|-----------------|-----------------|-----------|-------------|----------|---------------|-------------|------------|----------|----------------|--------------|-----------|
| acolhimento     |             | 1 - 0,02  |                 | 3 - 0,07        | 2 - 0,02  | 3 - 0,04    | 3 - 0,06 | 13 - 0,30     | 2 - 0,04    | 1 - 0,02   | n/a      | n/a            | 6 - 0,10     | 2 - 0,03  |
| adaptação       | 1 - 0,02    |           | 9 - 0,17        | n/a             | 14 - 0,16 | 6 - 0,08    | 4 - 0,06 | 2 - 0,03      | 4 - 0,07    | 1 - 0,02   | n/a      | n/a            | 1 - 0,01     | 3 - 0,03  |
| choque cultural | n/a         | 9 - 0,17  |                 | n/a             | 14 - 0,19 | 7 - 0,01    | 2 - 0,04 | n/a           | 4 - 0,10    | n/a        | n/a      | n/a            | 1 - 0,02     | 1 - 0,01  |
| competitividade | 3 - 0,07    | n/a       | n/a             |                 | 2 - 0,03  | 4 - 0,06    | n/a      | 6 - 0,14      | 1 - 0,03    | n/a        | 1 - 0,02 | 2 - 0,08       | 1 - 0,02     | 10 - 0,16 |
| cultura         | 2 - 0,02    | 14 - 0,16 | 14 - 0,19       | 2 - 0,03        |           | 6 - 0,06    | 4 - 0,04 | 4 - 0,07      | 4 - 0,05    | n/a        | 6 - 0,07 | 3 - 0,04       | 4 - 0,04     | 13 - 0,13 |
| experiência     | 3 - 0,04    | 6 - 0,08  | 1 - 0,01        | 4 - 0,06        | 6 - 0,06  |             | 3 - 0,04 | 1 - 0,01      | 2 - 0,03    | 3 - 0,05   | 2 - 0,03 | 1 - 0,02       | 3 - 0,04     | 4 - 0,04  |
| família         | 3 - 0,06    | 4 - 0,06  | 2 - 0,04        | n/a             | 4 - 0,04  | 3 - 0,04    |          | 4 - 0,07      | 1 - 0,02    | n/a        | 1 - 0,02 | n/a            | 1 - 0,01     | 5 - 0,06  |
| hospitalidade   | 13 - 0,30   | 2 - 0,03  | n/a             | 6 - 0,14        | 4 - 0,05  | 1 - 0,01    | 4 - 0,07 |               | n/a         | n/a        | n/a      | 1 - 0,03       | 6 - 0,10     | 7 - 0,09  |
| hostilidade     | 2 - 0,04    | 4 - 0,07  | 4 - 0,10        | 1 - 0,03        | 4 - 0,05  | 2 - 0,03    | 1 - 0,02 |               |             | 1 - 0,03   | 2 - 0,04 | 1 - 0,04       | n/a          | 3 - 0,04  |
| identidade      | 1 - 0,02    | 1 - 0,02  | n/a             | n/a             | n/a       | 3 - 0,05    | n/a      | n/a           |             | 1 - 0,03   | n/a      | 1 - 0,05       | 2 - 0,04     | 2 - 0,03  |
| idioma          | n/a         | n/a       | n/a             | 1 - 0,02        | 6 - 0,07  | 2 - 0,03    | 1 - 0,02 | n/a           | 2 - 0,04    | n/a        |          | 1 - 0,03       | n/a          | 2 - 0,03  |
| personalização  | n/a         | n/a       | n/a             | 2 - 0,08        | 3 - 0,04  | 1 - 0,02    | n/a      | 1 - 0,03      | 1 - 0,04    | 1 - 0,05   | 1 - 0,03 |                | n/a          | 2 - 0,04  |
| socialização    | 6 - 0,10    | 1 - 0,01  | 1 - 0,02        | 1 - 0,02        | 4 - 0,04  | 3 - 0,04    | 1 - 0,01 | 6 - 0,10      | n/a         | 2 - 0,04   | n/a      | n/a            |              | 2 - 0,02  |
| suporte         | 2 - 0,03    | 3 - 0,03  | 1 - 0,01        | 10 - 0,16       | 13 - 0,13 | 4 - 0,04    | 5 - 0,06 | 7 - 0,09      | 3 - 0,04    | 2 - 0,03   | 2 - 0,03 | 2 - 0,04       | 2 - 0,02     |           |

Fonte: Valores apurados na pesquisa, 2021.

Os resultados apresentados na Tabela 17 são valores numéricos que normalmente permanece entre 0 e 1. No entanto, vale ressaltar que a análise é baseada na abordagem qualitativa, mesmo apresentando resultados numéricos, pois o objetivo é identificar um padrão de comportamento procedente dos relatos obtidos na entrevista com o modelo proposto.

A leitura da análise apresentada estabelece uma afinidade entre os códigos, visto que, quanto mais intensa a relação, maior o valor obtido. Portanto, quando o valor apresentar zero, por exemplo, confirma que não há relação aparente entre códigos. A fim de apresentar um melhor discernimento das relações de coocorrência entre os códigos da tabela, foram estabelecidas cores para representar o grau de intensidade. A tonalidade mais escura é representada pelo grau de intensidade mais fraco. Conforme a intensidade é maior, as cores vão clareando.

As cinco relações mais fortes, conforme a Tabela 17, são: Hospitalidade e Acolhimento (0,30), Cultura e Choque Cultural (0,19), Choque Cultural e Adaptação (0,17), Cultura e Adaptação (0,16) e Suporte e Competitividade (0,16). Observou-se ainda que, mesmo com valor um pouco menor (0,14) a relação entre as categorias Competitividade e Hospitalidade esteve presente, assim como a relação entre as categorias Hostilidade e Choque Cultural (0,10) e Hostilidade e Adaptação (0,07).

Tais relações ficam evidenciadas na fala dos entrevistados

**E1** - A minha trajetória aqui no Brasil, algumas coisas que primeiramente precisava mesmo entender era a língua, os costumes, sim, e os costumes. Então, os brasileiros têm sua idiossincrasia diferente que a minha, pois o brasileiro não é formal, sim, não é formal e se você quer, já, coisas formais, você entra em choque com o povo. Fora de algumas das coisas que eu tinha mesmo que aprender, entender e aceitar os brasileiros... Porque a cultura já está pronta e eu não posso modificá-la, eu tenho que me adequar essa cultura

**E2** - Então, em Portugal, sim, havia essa preocupação de você se relacionar, né? De você ser melhor aceito. Apesar de ser uma cidade pequena, também, de eles terem os costumes portugueses mais antigos, mas muito bem recebido, muito bem recebido. Eu saía na rua, o pessoal vinha conversar com você, não tinha essas coisas. Na Arábia não tem nada disso

**E3** - Aí, essa presta a assessoria - mediante pagamento, sempre, porque não é de graça, é, - e vai te conduzir a um hospital, se precisar, ele vai te instruir aonde fica tal departamento, vamos dizer assim, de alimento, de roupa, de móveis e ele vai te indicar tudo isso daí

**E4** - Porque uma das coisas do *hospitality* que eles tinham lá, eles colocaram uma mulher pra sair comigo pra me ensinar como fazer compra no supermercado, o que comprar no supermercado, como fazer banco.

A hospitalidade, é sinônimo de acolhimento (LEVINAS, 1988) ou ainda o ato de um anfitrião acolher o hóspede ou visitante (LASHLEY, 2004). A hospitalidade é sinal de civilização e de humanidade, é concebida não só como uma forma essencial de interação social, mas pode surgir até como uma forma própria da hominização, a hospitalidade é a maneira de viver em conjunto, regida por regras, ritos e leis (MONTADON, 2011, p.31).

O domínio do idioma local é tão importante quanto as questões culturais para que os expatriados e familiares tenham sucesso na adaptação. A diferença percebida na cultura do país anfitrião, mais conhecida como distância cultural, também é considerada um fator importante no ajuste intercultural geral do expatriado. Além dessas especialidades, experiências internacionais anteriores também foram consideradas críticas para o sucesso futuro de expatriados (TAKEUCHI *et al.*, 2007).

Hospitalidade e acolhimento foi a relação mais forte (0,30) seguidas de Suporte e Competitividade (0,27) e Hospitalidade e Competitividade (0,14), embasando assim a confirmação da P4 - as ações de hospitalidade na expatriação impactam positivamente a competitividade da organização.

**E6** - O apoio cem por cento, é que a gente acaba deixando família pra trás, deixando muitas coisas aqui no Brasil... Sempre vai ter alguém aqui pra apoiar nossa família.



**E4** - Outro serviço interessante que eles me ofereceram foi na hora de ir embora. Eu tinha comprado um apartamento e, daí, porque eu fui expatriada, repatriada, fui expatriada no Brasil - uma coisa que não existe: expatriada no meu próprio país. Foi uma situação estranha que aconteceu comigo.

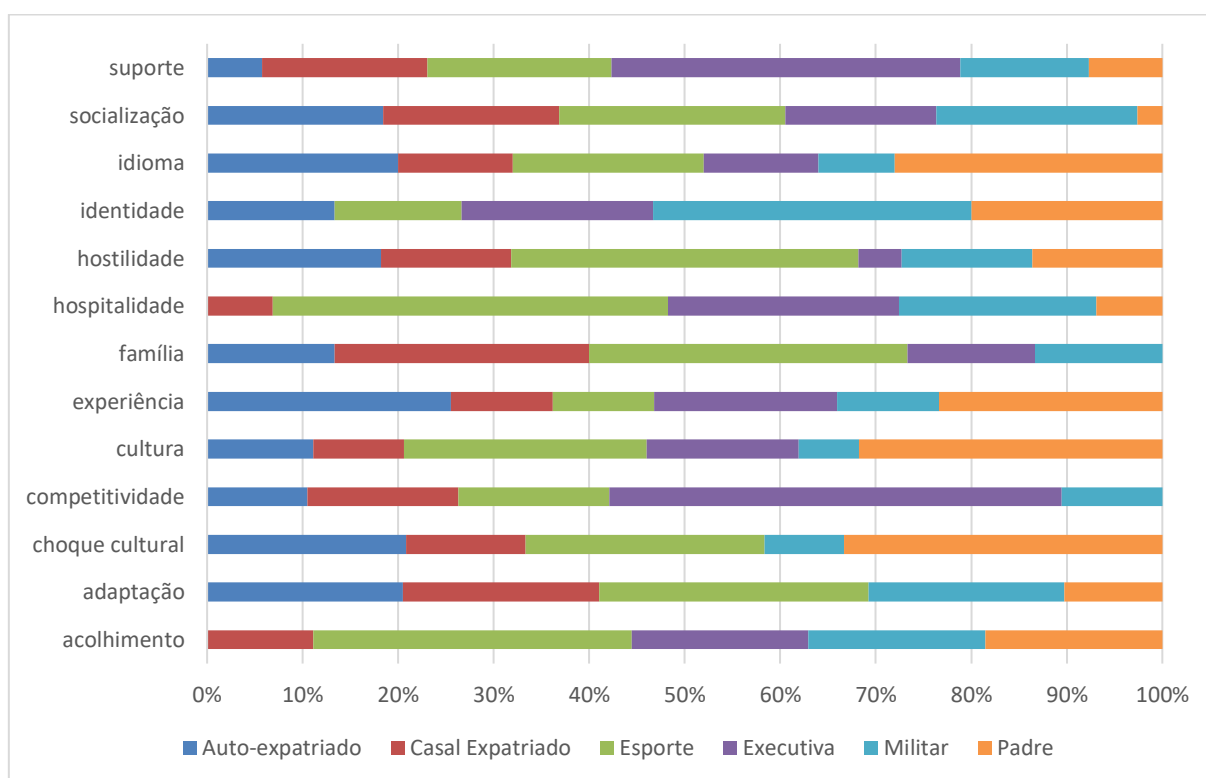
**E2** - Eles se importam com você dentro do teu trabalho e perguntam se está tudo bem com você. Eles têm, uma preocupação que você esteja bem lá... Que você esteja bem acomodado, se sentindo bem.

Diante do exposto, é possível assegurar que o conceito de hospitalidade escolhido para nortear essa tese obteve aderência em todas as etapas metodológicas empregadas. Nesse sentido, Lashley (2004, p. 21) afirma que:

O entendimento mais amplo a respeito da hospitalidade sugere, em primeiro lugar que esta é, fundamentalmente, o relacionamento construído entre anfitrião e hóspede. Para ser eficaz, é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro por sentimentos de generosidade, pelo desejo de agradar e por ver a ele, hóspede, enquanto indivíduo (LASHLEY, 2004, p.21).

Para melhor compreender a relação das categorias analisadas com as diferentes condições de expatriação elaborou-se o Gráfico 6, que apresenta a importância e intensidade de cada um dos itens avaliados em decorrência da condição e/ou profissão do entrevistado.

Gráfico 6 - Relação das categorias e as condições de expatriação



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados da pesquisa, 2021.

Para auxiliar no entendimento das categorias analisadas nesta fase *EMIC 2*, o Quadro 20 apresenta de forma detalhada os aspectos relacionados a cada uma das categorias, conforme a fala dos entrevistados:

Quadro 20 – Aspectos relacionados às categorias analisadas

| <b>Categoria</b> | <b>Aspectos relacionados</b>   |
|------------------|--|
| Acolhimento      | Trata da preocupação e atitudes com a recepção do profissional expatriado e familiares quando de sua chegada no novo país.   |
| Adaptação        | Dificuldades enfrentadas pelos profissionais e familiares quando da chegada e período em que se encontra no novo país  |
| Choque cultural  | Principais diferenças entre a cultura do profissional e familiares e a cultura do novo país que vão além do idioma e comportamento, impactando na adaptação  |
| Competitividade  | Aspectos que favorecem a escolha de um profissional por essa empresa/instituição e que impactam no desempenho do profissional  |
| Cultura          | Hábitos e costumes, idioma, culinária, religião, comportamento tanto do país de origem quanto do novo país de residência do profissional e familiares  |
| Experiência      | Oportunidades anteriores à expatriação vivenciadas pelos profissionais que facilitaram a sua preparação / adaptação  |
| Família          | Envolve as decisões relacionadas aos familiares, seja levá-los ou até mesmo a separação dos familiares durante o período de expatriação  |
| Hospitalidade    | Aspectos relacionados ao cuidado dos responsáveis pela expatriação antes e durante a expatriação   |
| Hostilidade      | Dificuldade de interação e aceitação por parte dos profissionais, moradores ou comunidade local  |
| Identidade       | A construção da identidade no país de destino, junto aos novos colegas de trabalho e comunidade local  |
| Idioma           | As barreiras impostas pela diferença de idioma e as oportunidades criadas quando de aprende o idioma local   |
| Socialização     | Convívio com os novos colegas de trabalho e/ou familiares fora do período de trabalho  |
| Suporte          | Aspectos relacionados ao cuidado dos responsáveis pela expatriação antes e durante a expatriação com questões burocráticas, para conhecimento do local, preparação para a expatriação, hábitos e costumes. |

Fonte: Elaboração própria, 2021.

A categoria suporte está mais presente na fala da executiva expatriada uma vez que a mesma vivenciou uma experiência inusitada de ser repatriada para o seu próprio país logo após ter sido contratada pelo país que residia, e também quando voltou para o Brasil e tinha adquirido um imóvel no país que residia. Assim como está menos presente na fala do profissional auto-expatriado, uma vez que relata a falta de suporte durante o período que estava sob cuidados da empresa que contratou para levá-lo ao Japão, conforme ilustrado a seguir:

**E4** - Outro serviço interessante que eles me ofereceram foi na hora de ir embora. Eu tinha comprado um apartamento e, daí, porque eu fui expatriada, repatriada, fui expatriada no Brasil - uma coisa que não existe: expatriada no meu próprio país. Foi uma situação estranha que aconteceu comigo.

**E3** - Vamos dizer assim, uma descoberta de que a gente estava indo pra um local que não tinha emprego pra brasileiro, não tinha nada. Então, nós chegamos num, num prédio lá que tinha não sei quantas famílias brasileiras enfiada. Ficamos num apartamento de três por três com mais duas, três família até aguardar a condição de aparecer vagas em empresas.

Mesmo que as empresas se preocupem com as questões logísticas de uma relocação internacional, as questões relacionadas às habilidades sociais necessárias para as famílias expatriadas se ajustarem em sua nova localização acabam deixadas em segundo plano (MCNULTY, 2012). Esse apoio inclui assistência na procura de emprego, aconselhamento de carreira, preparação de currículo, assistência para autorização de trabalho e reembolso de treinamento/taxas de matrícula, bem como apresentações a outros expatriados, associações em clubes sociais e esportivos e informações e acesso a fóruns de expatriados e grupos de relacionamento com cônjuges.

O aspecto socialização aparece de forma equilibrada nas falas dos entrevistados, exceto do padre, uma vez que ele ficava em alojamento da própria Igreja, interagia com os membros da comunidade, da mesma forma nos países que passou. Uma diferença interessante de ser apontada se deu na fala do casal entrevistado, em função da maioria das esposas de expatriados não trabalharem, dificultando a interação da esposa e profissional.

**E5** - Conheci também um pessoal que me apresentaram uma turma de brasileiros também, que a gente faz algumas coisas juntos. Então, é, a gente tem uma vida social super ativa, por aqui. Eu consegui adaptar ter uma social mais no escritório do que ela... E, também, eu cabeí conhecendo essa turma de brasileiros e... É, e as mulheres, nesse sentido, quase nenhuma das mulheres, dessa turma de brasileiros, trabalha. Então eu acho que socialmente eu consegui me adaptar melhor do que ela, por assim dizer.

**E2** - Fiquei lá praticamente 1 ano, os meus filhos estudaram em escola lá, a minha esposa, também, teve relacionamento com amigas, né? Facilita, facilitava um pouco, porque como eu te falei, tinham bastante brasileiros. No meu time tinha, nós éramos em 12 brasileiros praticamente com família lá. Mas, às vezes, você tinha um relacionamento mais com os portugueses do que com os brasileiros, né?

**E4** -As outras pessoas com quem eu tinha um vínculo eram outros expatriados da empresa também que estavam na mesma situação minha. Então, eu fiz um círculo social completamente fora da empresa com americanos, mas não foi a empresa que proporcionou.

A hospitalidade, um dos conceitos abordados nesta pesquisa, é compreendida por alguns autores como um acolhimento de forma genuína (LÉVINAS, 1988; DERRIDA, 1997) na medida em que aquele que a oferece, o anfitrião, o faz sem a intenção de receber algo em troca. Ela é ofertada a um estranho, a quem não se conhece, a quem não precisa apresentar pré-requisitos para ser considerado qualificado a receber. Então essa relação se constitui como uma relação assimétrica por ser o anfitrião aquele que possui maior poder na relação sendo ele o doador, e o acolhido, o receptor.

O idioma foi outra categoria presente na fala de todos os entrevistados, uma vez que é fator fundamental e interfere com outros aspectos analisados como adaptação, socialização, cultura e suporte, como aponta os trechos extraídos a seguir

**E1** - Bom, o que me... Chocou pela primeira vez foi a língua, né? A barreira, a língua. Até 3 meses da língua em si, podia falar, mas não entendia muitas coisas

**E3** - Nem eu e nem ela falava japonês, o inglês nosso não é tão fluente, japonês não tem o inglês, inglês bom. Então, é difícil demais. Então, é, chegou num país, você não sabia ler, escrever, não entendia nada. Parecia, era qual fosse cego, surdo e mudo, né

**E2** - Eu não tenho um inglês hiper fluente, eu não tenho. Eu tenho inglês pra não me perder e comer, né? Em Portugal é isso aqui. Na Arábia eu tinha um intérprete no meu trabalho, no meu dia-a-dia não.

O fato de não falar o idioma local ou ao menos o inglês, utilizado na maioria das empresas é um fator que dificulta a adaptação. A distância cultural entre a cultura do país de origem e a local, também é considerada um fator importante no ajuste intercultural do expatriado e familiares (TAKEUCHI *et al.*, 2007).

Um aspecto que surgiu na categorização *a posteriori* foi a identidade ou a perda dela quando se chega em um novo país, como pode ser visto na fala dos entrevistados:

**E4** - você perde todos seus amigos, você perde tuas referências, né? Você vai pra um lugar onde você não é ninguém. Você não... Ninguém te conhece, então, quem me conhecia era a empresa, mas fora dela ninguém me conhecia. Aqui no Brasil eu sou alguém. Sou a filha do Leo Paget, neta do desembargador Sampaio, eu tenho os amigos de não sei quanto... Né, você tem um histórico, né? Você chega lá, você não é ninguém. Você trabalha pra a empresa X, só. É o único referencial que você tem. Quer dizer, o teu referencial é o teu emprego. Fora isso, você é uma ilustre desconhecida

**E1** - Tanto aqui como lá em Gana. Quando eu volto, o meu sotaque já não é o mesmo. Então, aqui, não me sinto brasileiro e, lá, não me sinto ganês.

Então, já, uma nova identidade e... Ah, eu cheguei num ponto que, olha, eu tenho uma identidade global, internacional agora

**E6** - A gente saía de vez em quando pra dar uma arejada, mas era patrulhando, era sempre assim, nunca a civil

O acolhimento e contato social com nativos da região, dentro ou fora do local de trabalho, podem ter muitos benefícios. Primeiro, os expatriados podem aprender sobre a nova cultura através do contato com os locais - através de observação ou discussão (WARD; RANA-DEUBA, 1999). Em segundo lugar, o contato com a população local pode ser uma importante fonte de apoio social em um momento em que a maior parte da rede social foi deixada para trás.

Dessa forma, Grassi (2011) sinaliza as sutilezas que permeiam a hospitalidade ou o ato de acolher, observando a complexidade ambígua que se estabelece nas relações entre quem recebe e quem é recebido.

A hostilidade foi outra categoria identificada *à posteriori* e esteve presente na fala de todos os profissionais entrevistados, embora mais presente com o técnico de futebol e menos presente na executiva, conforme as falas a seguir:

**E3** - Você chegou, tá aqui, tá entregue. Retirar o passaporte da gente - eles pegavam o nosso passaporte pra questão de você não “fugir”, como que eles falam, quando, por causa das dívidas que você tem com eles, né? Mas é: “a minha parte eu já fiz, te coloquei aqui. Agora, você trabalhe e me pague

**E5** – Ficou, e acabou ficando seis meses aqui. Não deu certo dela ficar por aqui, a escola não foi, não foi super acolhedora e ela acabou voltando e tá no Brasil agora, de novo (sobre a filha)

**E6** - Costa do Marfim, foi bem interessante porque, no comecinho, ambos os, os lados, né? Teve aquela desconfiança: “como é que eu vou ser recebido?” e a população também: “pô, que que esses caras tão fazendo aqui?”

A hospitalidade pede a proximidade, o encontro, a troca em um ambiente cada vez mais direcionado ao individualismo. Assim, Camargo (2015) evidencia que os domínios da hospitalidade acontecem, na realidade, nos interstícios de um cotidiano e de uma história marcada pela inospitalidade quando não pela hostilidade. Os ritos da hospitalidade podem criar relações de acolhimento ou de hostilidade, por este motivo, os rituais da hospitalidade devem ser respeitados tanto por parte do anfitrião como do lado do hóspede. Assim, a hospitalidade é compreendida como a base das relações sociais e engloba em si duas “caras”: A própria hospitalidade e seu contrário, a hostilidade (CAMARGO, 2015).

O gesto da hospitalidade é, de início, o de descartar a hostilidade latente de todo ato de hospitalidade, pois o hóspede, o estrangeiro, aparece frequentemente

como reservatório de hostilidade: seja pobre, marginal, errante, sem domicílio fixo, seja louco ou vagabundo, ele encerra uma ameaça. A primeira ameaça, antes do parasitismo e a intrusão. Para isso são exigidas regras de polidez, a fim de apagar, tanto quanto possível, o caráter hostil da intrusão (MONTADON, 2011, p. 32).

A hostilidade resulta de ações agressivas que levam ao esgarçamento das relações humanas. A hostilidade não é resultado apenas do descumprimento das leis da hospitalidade, tem inúmeras formas e faces, o que difere da inospitalidade (CAMARGO, 2021).

Hostilidade não significa ausência de hospitalidade, mas sim uma ameaça latente. Ritzer, 2007 postula que a hospitalidade trata da relação entre pessoas, e quando essa relação não existe, acontece a inospitalidade (RITZER, 2007).

A hospitalidade, apareceu de forma mais intensa na fala do técnico de futebol, da mesma forma que a hostilidade, porém não apareceu na fala do auto-expatriado, o que pode ser conferido nas falas a seguir:

**E6** - Eles querem ter contato com a gente, né? Então, a gente resolveu, um dia, fazer uma festa, lá, só de brasileiros, então, nós reunimos pessoas de várias, de várias religiões, médicos, profissionais de outras, outras frentes, né? E, nós militares. E a gente acabou se reunindo e trocando ideias, experiência. É... A gente tinha bastante coisa que a gente levou do Brasil, de alimentos, né? A gente fez uma feijoada... Pra matar a saudade do Brasil.

**E4** - “Mas você não conhece ninguém aqui?” Eu falei: “não, não. Não conheço ninguém.” Ela falou: “olha, vai ter um coquetel do *American Chamber*... Você não quer ir comigo? Eu tenho um convite.” Eu falei: “vô.” Então foi a primeira vez que eu saí com alguém que não era da empresa. Tendeu? Quer dizer, ela era uma... Entendeu? Ela fez porque ela quis fazer

**E1** - Uma coisa muito positiva dos cubanos, são a receptividade deles. São acolhedores, apesar de todos os problemas econômicos, políticos, sim, são felizes com todas as limitações que têm

A hospitalidade é o alicerce das relações sociais. Ao pretender estabelecer um vínculo humano é preciso recorrer à hospitalidade, pois “não existe vínculo social nem cultura sem um princípio de hospitalidade” (DERRIDA, 1997). Esta linha de pensamento é reforçada por Montandon (2011, p. 31) para quem a hospitalidade é concebida não só como uma forma essencial da interação social, mas também, como uma das formas mais essenciais da socialização. Relações que estabelecem troca, reciprocidade como elemento primordial de sociabilidade (CAMARGO, 2004; GRINOVER, 2002; MONTANDON, 2003, 2011).

A relação entre a expatriação com as decisões relacionadas à família, só não esteve presente na fala do padre, e apareceu de forma mais intensa na fala do

técnico de futebol e do casal expatriado, pois ambos, em algum momento, precisaram se distanciar de seus filhos, assim como a executiva, que precisou enviar sua filha de volta ao Brasil.

**E5** – A minha maior dificuldade é ficar longe da Bia, o restante tudo eu consegui me adaptar, agora ficar longe dela, é muito difícil

**E2** - Pra Arábia fui só eu e a Cristina, só eu e minha esposa. é muito ruim, fica ruim. Apesar de ter ela... A primeira vez foi pior, porque eu fiquei sozinho, eu fiquei longe da família inteira.

**E4** - Ela estava numa idade difícil. Ela foi com dez. Quando ela já estava com quatorze, eu tive que mandar ela de volta pro Brasil, justamente por eu não ter o suporte de família. Eu viajava muito, né? No global. E tinha que deixar ela na mão de empregados, né? Na realidade. E ela... Imagina, com catorze-quinze anos, que é a idade rebelde. Daí, de repente, ela faltava na aula, de repente, estava no Central Park fazendo não sei o que. Eu falei: “ó, eu não posso viajar desse jeito e deixar a menina aqui.” No Brasil tem o pai dela, sim, mas tem minha mãe, minha irmã, meu tio, meu primo, meu pai, entendeu?

A adaptação de um expatriado envolve diversos fatores, e questões familiares têm sido apontadas como possíveis influenciadores nesse processo. O motivo mais comum relatado para falha de sucesso na atribuição foi falta ou pouco suporte organizacional durante a tarefa, incluindo inadequada ou políticas de atribuição inflexíveis, preparação insuficiente e apoio para instalação, suporte à carreira dos dois, comunicação inadequada da empresa e questões de repatriação. Consistente com pesquisas anteriores (por exemplo, McNulty, 2012; ORC Worldwide, 2008; Licence Foundation, 2009), esses problemas apontam para inconsistências entre as expectativas dos expatriados e as realidades que eles experimentaram, particularmente em relação ao suporte intercultural e outras tarefas.

A categoria experiência, apresentada nos resultados da pesquisa, trata tanto da experiência prévia, com outras expatriações ou ainda a experiência adquirida durante a vivência em outro país. É possível verificar na fala dos entrevistados que aspectos culturais, idioma, o suporte recebido, o acolhimento e assuntos relacionados aos familiares interferem na experiência, visível nos trechos a seguir:

**E4** - Então, a minha experiência como expatriada foi maravilhosa, porque: um: eu já conhecia do que se tratava por ter vivido isso com meu pai, com meus pais, saber dos prós e os contras, eu já sabia

**E2** - Mas como eu já tida ido e visto como... E tinha sentido qual era a dificuldade de morar lá e os meus filhos estavam começando uma, uma adolescência, eu preferi que eles ficassem aqui.

**E5** - ela é muito mais adaptável do que eu, no sentido de morar aqui. Ela já tinha morado fora, por cinco anos nos Estados Unidos. E não só pela experiência de ter morado fora, mas ela consegue é... Se arrumar mais fácil

Alves *et al.* (2020) pesquisaram sobre a relação da hospitalidade com a experiência do hóspede, suas emoções, sua satisfação, e o resultado pode ser aplicado não apenas ao setor de turismo, mas também às práticas gerenciais nos processos de expatriação.

Mohr; Klein (2004) observam que a adaptação geral e adaptação ao papel estão positivamente associadas a experiências internacionais anteriores, embora tais experiências tivessem uma relação negativa com a adaptação para a interação.

A cultura e o choque cultural foram aspectos apontados pelos entrevistados como dificuldades que tiveram quando estiveram em outro país. Tão importante quanto se preocupar com a nova rotina, novos hábitos, socialização, e idioma, também precisaram aprender sobre a cultura local até como meio de evitar a hostilidade. Interessante observar que para a executiva não houve apontamento da categoria choque cultural, fato justificado pela experiência prévia, pois ela já havia morado em diversos países desde sua infância, por seu pai ter sido expatriado para diversos países.

**E1** - Fora de algumas das coisas que eu tinha mesmo que aprender, entender e aceitar os brasileiros... Porque a cultura já está pronta e eu não posso modificá-la, eu tenho que me adequar essa cultura... Do cristianismo, do cristianismo *mismo* no Brasil, é um pouco diferente que a minha. Foi uma coisa que me chocou: a gente entra na igreja tem muitos santos, vamos lá, lá não tem santos, talvez só o padroeiro da igreja, só isso, e a cruz. Aí, mas a gente percebe de santos que nem eu conheço. Lembro uma vez que eu estava na igreja e uma senhora entrou na igreja e perguntava: “padre, como se chama tal santo?” e eu falei: “olha, nem o padre sabe”

**E6** - Segunda dificuldade que, assim, na minha opinião, foi grande também, são os costumes, né? Uma coisa que me chamou atenção: nós, brasileiros, quando eu cheguei no Haiti, a gente vê uma criança, primeira coisa que a gente faz é colocar a mão na criança, né? “Ó que bonitinho” e passa a mão sobre a cabeça da criança. Na cultura deles, que é vudu, um adulto fazer isso aí, é problema porque, pra eles, né? A gente teve alguns problemas com relação a isso daí, porque eles interpretam que a gente tá passando tudo que é de ruim pra essa criança

**E2** - A minha esposa só podia sair comigo, ela não podia dirigir, eu tinha que levá-la em alguns lugares e depois buscar...

Entender que, embora motivados a uma projeção na carreira esportiva, os atletas enfrentam desafios como: adaptação ao novo estilo de treinamento, a distância da família e de amigos e a dificuldade em comunicar-se efetivamente com as pessoas da cultura local. Os atletas enfrentam situações de isolamento e dificuldades de estabelecer relações o que interfere na saúde mental e performance esportiva (FAGGIANI *et al.*, 2016).

O modelo da UCT divide a adaptação em quatro estágios conforme ilustra



a Figura 16: o estágio inicial é chamado “lua de mel” por ser o período em que o indivíduo se encanta e admira as características da nova cultura; o segundo estágio é o “choque cultural” quando o indivíduo tem frustrações e dificuldades de viver a nova cultura diariamente; o terceiro estágio é o “ajuste” na nova cultura, o indivíduo se adapta de forma gradual às normas culturais do país; o último estágio é o “domínio” da nova cultura, onde o indivíduo se adapta de forma efetiva à nova cultura (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

Embora o suporte organizacional possa auxiliar no sucesso da atribuição, sua ausência pode ter o efeito oposto: o suporte insuficiente envia fortes sinais aos funcionários e suas famílias sobre o quanto uma organização valoriza sua contribuição e se preocupa com seu bem-estar, o que, por sua vez, pode prever o comprometimento do funcionário e retenção (MCNULTY, 2012).

Como já apontado anteriormente, a adaptação é uma categoria impactada por muitas outras, e vale o destaque de não ter sido destacada na fala da executiva, novamente pelo fato da experiência prévia, assim como o aspecto acolhimento presente na fala de todos os entrevistados, exceto o auto-expatriado, em função das dificuldades enfrentadas ao chegarem no novo país.

**E3** - Olha, eu fiquei dez anos lá. E eu decidi por retornar ao Brasil devido ao fato de ter dois filhos pequenos, né? E observar, junto aos meus amigos que tinham filhos maiores que os meus - eu fui, vai, com trinta anos, eu fui um pouco mais velho do que os meus amigos mais novos - que os filhos dele, quando eles tentavam retornar ao Brasil, aqueles amigos mais velhos, eles chegavam aqui com doze, treze, catorze anos, eles não se adaptam ao Brasil. Eles não conseguem ter uma adaptação. Uma coisa é vir mediante a obrigação familiar de estar com os pais, mas eles acabavam retornando ao Japão quando dá a maioria por não conseguir adaptar. A adaptação é diferenciada, se sair do primeiro mundo e cair pro país de terceiro mundo, só que é muito mais fácil do terceiro mundo e ir pro primeiro.

**E1** - E lá, uma coisa muito positiva dos cubanos, são a receptividade deles. São acolhedores, apesar de todos os problemas econômicos, políticos, sim, são felizes com todas as limitações que têm. E lá, eu aprendi uma coisa: um valor dos cubanos é: compartilham aquilo que sobra. Aquilo que não sobra compartilham. *Esto...* Uma vez, eu comprei café e fui para a parte oriental de Cuba. Santiago de Cuba. Voltando, já no caminho comprei café artesanal. Sabendo que o povo era carente. Eu tinha uma família rica. Eu levei uma boa quantidade para a senhora. Dentro de duas semanas, eu fui lá. Eles saíram para comprar café. Eu perguntei: “cadê aquele café?” Disse: “Padre, aqui, quando você ganha alguma coisa ou tem uma coisa demais, partilha e compartilha com seus vizinhos e amigos. E, amanhã, quando você precisar de algo, também vão te ajudar.” Eu achei aquilo muito genial. Muito genial, mesmo

**E2** - Portugal o pessoal perguntava, vinha, se interessavam em te levar pra sair pra algum lugar pra você conhecer algum lugar, pra você ir até a casa deles, sabe? As pessoas que faziam isso, a princípio, eram pessoas ligadas ao clube, né? Que abriam esse espaço para vocês, da casa deles. Tinham

alguns que tinham negócios, por exemplo, restaurante, faziam questão que você ia toda hora lá, almoçar ou alguma coisa. Eu cheguei inclusive a passar um Natal na casa de um dessas, de uma dessas pessoas

**E2** - Por exemplo, na hora da reza. Na hora da reza fecha tudo. Você tem que ficar quieto. Você não precisa rezar, como estrangeiro, mas se eles forem rezar, cê tem que ficar quieto no lado, não pode ficar conversando, ficar andando. Encosta num cantinho e espera ele acabar de rezar e você leva sua vida normal, né? São essas coisas, você vai, muita coisa te passam, né?

A adaptação à nova cultura pode ser considerada fator de facilidade ou dificuldade nos processos de mudança que profissionais e familiares enfrentam diante dos novos desafios no novo país. Para Rosal (2015) e Cardoso (2008) o ajustamento cultural é um dos maiores desafios que as empresas possuem em relação à expatriação. Tal adaptação diz respeito à facilidade ou dificuldade enfrentada pelas pessoas em vários aspectos de vida e trabalho em atribuições internacionais (LEE; KARTIKA, 2014). Expatriados bem ajustados devem se sentir confortáveis em relação às suas tarefas e interação com as pessoas do país. Esse acolhimento se reflete na percepção de um aumento desempenho de seus profissionais (KRAIMER; WAYNE, 2004, KRAIMER; WAYNE; JAWORSKI, 2001).

Por último a competitividade apontada pelos entrevistados como um fator impactado pelo suporte, hospitalidade, acolhimento quando no processo de expatriação. Os cuidados recebidos tanto pelos profissionais quanto ou mais pelos familiares, foram descritos como critérios na escolha de uma organização e como fator de incentivo e motivação no desempenho de suas atividades.

**E2** – Eles se preocupam que você esteja bem acomodado, se sentindo bem, para poder desempenhar bem o seu papel, aumentando a competitividade da empresa

**E4** - A gente ficava - até encontrar um lugar pra morar - a gente ficava em hotel 5 estrelas, só viajava de primeira classe - a família inteira -, é... Pagavam a melhor escola possível particular...

**E6** - Pra não atrapalhar minha missão lá, pra que a minha preocupação fosse somente a minha missão lá na Costa do Marfim.

Kumar; Che Rose; Sri Ramalu (2008) argumentam que a adaptação transcultural dos expatriados reduz o estresse e tensão, o que contribui para melhorar o desempenho, pois ajuda os expatriados a economizar energia e esforços em seu trabalho. Assim, diante de tais evidências, espera-se que indivíduos com melhor adaptação geral e interação sejam capazes de desempenhar melhor suas atividades.

Como as expatriações se tornaram uma opção vantajosa para o desenvolvimento de habilidades (TAKEUCHI *et al.*, 2007), criando, portanto, uma vantagem competitiva para a organização, pesquisadores e gestores deveriam ter mais visão estratégica do sistema pessoal global (LAZAROVA, CERDIN, 2007; SELMER, LEUNG, 2003), principalmente porque a expatriação se tornou uma etapa necessária para a gestão de carreiras executivas (TAKEUCHI *et al.*, 2007). Também é possível encontrar na literatura evidências empíricas para a relação positiva entre adaptação e desempenho de expatriados (KRAIMER *et al.*, 2001; KUMAR *et al.*, 2008; SHIH *et al.*, 2010; WU, ANG, 2011). Os autores descobriram que o fracasso dos expatriados em suas atividades geralmente é resultado de uma adaptação deficiente.

Baseado em todo o processo descrito, foi possível constatar nesta fase da pesquisa que a adaptação e a experiência estão relacionadas à aspectos relacionados à hospitalidade, acolhimento e socialização, não apenas do profissional, mas também dos familiares, além de fatores culturais, idioma. O suporte recebido durante esse período e, em especial a tranquilidade de saber que os familiares estão bem acomodados e amparados, faz com que o profissional consiga desempenhar suas atividades com maior dedicação, o que, para eles é um fator de competitividade tanto para as empresas quanto para os profissionais.

No caso dos profissionais da área de esporte o interesse em estudar o fenômeno da expatriação está relacionado à forma como eles irão lidar com a nova realidade e adaptar-se a ela, podendo influenciar e comprometer a saúde mental e o desempenho esportivo. Observa-se que os profissionais da área esportiva que se deslocam para atuar em outra cidade ou país, em sua grande maioria, chegam nos novos contextos, sem muitas informações sobre o lugar que irão residir. Esses indivíduos podem se tornar os “sem pátria”, vivendo em conflito em relação a sua identidade cultural (BRANDÃO *et al.*, 2013).

Organizações religiosas com missão internacional de evangelização e as organizações com missão humanitária internacional, exigem cada vez mais trabalhadores para expatriar (DAHLGREN *et al.*, 2009; TAYLOR *et al.*, 2012). Essa tendência se baseia na prática de evangelização esperada para os trabalhadores que se juntam às organizações religiosas e humanitárias, que são baseadas tanto em comunidades locais quanto a operar globalmente, a atividade de evangelização

em todo o mundo, que afeta todas as organizações de ajuda, e particularmente as organizações cristãs de R&H (FERRIS, 2005).

A hospitalidade genuína é o selo que marca o encontro entre pessoas que sabem e gostam de receber e de serem recebidos, que conhecem e praticam instintivamente ou por aprendizado as leis da hospitalidade. Esses momentos são frequentes entre os voluntários de toda sorte, clérigos e até mesmo entre os profissionais do serviço. A hospitalidade designa a hospitalidade genuína e marca os encontros mais memoráveis do cotidiano (CAMARGO, 2021).

No Brasil, a participação das mulheres no mercado de trabalho cresceu a partir dos anos 1970, quando o país ainda vivia uma política econômica de fechamento de mercado e de pouca inserção internacional. Nos anos 1990, houve drástica mudança no direcionamento econômico. Com a abertura, que buscou atrair produtos e empresas estrangeiras, as possibilidades para que organizações brasileiras implantassem filiais no exterior foram ampliadas. Nesse processo, as trajetórias profissionais se alteraram e se diversificaram nacional e internacionalmente. Assim, com o ingresso do país no sistema econômico marcado pela competitividade, fortalecimento das economias emergentes e internacionalização de empresas, assinalaram-se nesse cenário caminhos profissionais para além das fronteiras nacionais (FREITAS, 2000; PELTOKORPI, FROESE, 2009).

Embora exista um crescimento de estudos voltados para expatriados(as) não tradicionais, considerando diferentes formações familiares (MCNULTY, 2015; MCPHAIL *et al.*, 2016; MCNULTY *et al.*, 2017; GUTTORMSEN, 2018) observa-se, ainda, a predominância de estudos que tratam da importância da família como um vínculo estável e fonte de suporte durante a expatriação, levando em conta a necessidade de aculturação no país de destino (TAYLOR, NAPIER, 2001; LEE, KARTIKA, 2014).

A hospitalidade pede a proximidade, o encontro, a troca em um ambiente cada vez mais direcionado ao individualismo. Assim, Camargo (2015) evidencia que os domínios da hospitalidade acontecem, na realidade, nos interstícios de um cotidiano e de uma história marcada pela inospitalidade quando não pela hostilidade. Os ritos da hospitalidade podem criar relações de acolhimento ou de hostilidade, por esse motivo, os rituais da hospitalidade devem ser respeitados tanto por parte do anfitrião como do lado do hóspede. Assim, a hospitalidade é compreendida como a base das

relações sociais e engloba em si duas “caras”: A própria hospitalidade e seu contrário, a hostilidade (CAMARGO, 2015).

O gesto da hospitalidade é, de início, o de descartar a hostilidade latente de todo ato de hospitalidade, pois o hóspede, o estrangeiro, aparece frequentemente como reservatório de hostilidade: seja pobre, marginal, errante, sem domicílio fixo, seja louco ou vagabundo, ele encerra uma ameaça. A primeira ameaça, antes do parasitismo e a intrusão. Para isso são erigidas regras de polidez, a fim de apagar, tanto quanto possível, o caráter hostil da intrusão. (MONTADON, 2011, p.32).

O conceito de hospitalidade, para Friese (2004, p. 68) permanece em uma:

constelação marcada por ambivalências distintas, que incluem tensões entre anfitrião e hóspede, entre hospitalidade e hostilidade, proximidade e distância, entre pertencer a uma comunidade e ser um forasteiro, entre exclusão e inclusão.

O autor entende que a hospitalidade reside nas obrigações mútuas entre anfitrião e hóspede e que existe a necessidade da reciprocidade entre esses dois atores para a existência da hospitalidade.

O *Framework* proposto desde o começo da pesquisa passou por adaptações para que pudesse representar de forma mais fidedigna os resultados obtidos em cada fase.

Ao longo da metodologia, pode-se validar o que já estava posto e, em alguns momentos, com base nos dados, realizar adaptações e defender a tese inicial: Existe relação direta entre a gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa nos processos de expatriação com a competitividade da organização.

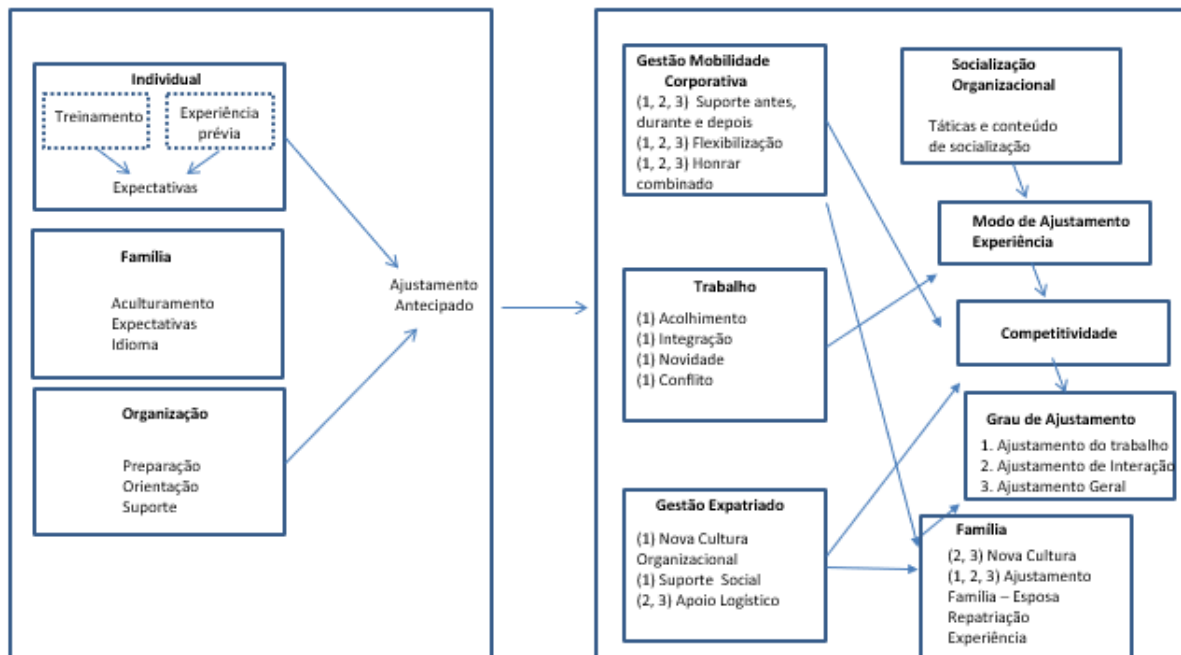
O *Framework* final aponta as alterações nos quadrantes conforme seguir:

- ➔ No quadrante Modo de Ajustamento foi incluída a Experiência
- ➔ Adicionado uma caixa abaixo do Modo de ajustamento com o construto Competitividade
- ➔ Cultura Organizacional foi alterado para Gestão da Expatriação
- ➔ Não trabalho foi alterado para Família
- ➔ No item trabalho incluem-se os critérios de análise: acolhimento e integração
- ➔ Em Família foram incluídos Repatriação e Experiência

Com estas alterações o *Framework* final contempla outras áreas e abrange situações oriundas da fala dos entrevistados, dificuldades e experiências que auxiliaram na construção e fazem parte do resultado desta tese. Dessa forma, este

*Framework* pode ser utilizado para replicar o modelo de pesquisa ou ainda para ser complementado com outras categorias e quadrantes resultados de novas pesquisas.

Figura 26 - *Framework* final da pesquisa após fase *EMIC 2*



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, 2021.

Entende-se que este *Framework* pode ser utilizado por empresas que expatriam seus profissionais bem como por gestores de profissionais expatriados para compreender como a gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa pode ser importante quando da expatriação de profissionais e seus familiares e contribuir na competitividade das organizações. No âmbito acadêmico o *Framework* pode ser utilizado para fomentar discussões em disciplinas correlacionadas com os temas hospitalidade, mobilidade corporativa, expatriação e competitividade.

Este *Framework* pode ser adotado por profissionais especialistas em expatriação em suas práticas consultivas para as empresas que representam e também pode-se ampliar os estudos comparando as experiências dos profissionais e familiares expatriados em diferentes condições.

#### **5.4 MATRIZ DE AMARRAÇÃO FINAL**

A matriz de amarração final desta tese foi composta pelo modelo teórico, tese, problema, objetivo geral e específicos, proposições e hipóteses, fases da pesquisa, técnicas de análise e por fim os resultados obtidos.

A função dessa matriz de amarração foi a de sintetizar a tese de forma que o leitor pudesse compreender de onde a autora partiu, o caminho percorrido e os achados provenientes do processo de investigação tanto quantitativa quanto qualitativa.

O ponto de partida foi a definição da tese, problema e objetivo geral e o processo metodológico. No caminhar da tese foram sendo destacados os objetivos específicos, as hipóteses e como a autora promoveu a validação ou não desses objetivos e hipóteses, obtendo assim as fases da pesquisa e as técnicas utilizadas.

Por fim, os resultados encontrados de maneira sintética, foram explorados nos discursos estabelecidos nos capítulos anteriores.

A matriz de amarração final pode ser observada no quadro 21.

Quadro 21 – Matriz de amarração final

| Matriz de Amarração Metodológica   |  |  |
|--|--|--|
| <p><b>Modelo teórico</b></p> <p>Existe relação entre a gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa nos processos de Compreender de que maneira a gestão da hospitalidade durante a mobilidade corporativa em consequência da Como a gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa durante o processo da expatriação pode ser</p> |  |  |
| Objetivos Específicos  | Proposições/Hipóteses  | Resultado da pesquisa                        |
| 1. Avaliar a importância do anfitrião no acolhimento do profissional expatriado na adaptação no novo país.   | P1 - a presença de um anfitrião influencia na adaptação no processo de expatriação.  | Objetivo alcançado e Proposição confirmada   |
| 2. Comparar os principais aspectos da hospitalidade e mobilidade corporativa na percepção das empresas e dos profissionais expatriados   | P2 - os aspectos referentes à gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa percebidos pelos expatriados e pelos especialistas em expatriação são diferentes   | Objetivo alcançado e Proposição confirmada   |
| 3. Mensurar a relevância da hospitalidade e da gestão da mobilidade corporativa nos processos de expatriação por meio de uma escala  | H1 - a gestão da hospitalidade influencia a adaptação e experiência dos profissionais expatriados.   | Objetivo alcançado e Hipótese confirmada     |
| 4. Analisar a relação da hospitalidade e da gestão da mobilidade corporativa na adaptação e experiência de expatriação   | H2- a gestão da mobilidade corporativa influencia a adaptação e experiência dos profissionais expatriados.   | Objetivo alcançado e Hipótese confirmada     |
| 5. Compreender a importância da adaptação na experiência do profissional expatriado e cônjuges   | H3 - A adaptação dos profissionais e cônjuges influenciam na experiência de expatriação  | Objetivo alcançado e Hipótese confirmada     |
| 6. Avaliar a importância da gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa na competitividade organizacional  | P3 - as oportunidades e dificuldades percebidas pelos profissionais expatriados diferem em função da condição de expatriação.<br>P4 - as ações de hospitalidade na expatriação influenciam positivamente a competitividade da organização. | Objetivo alcançado e Proposições confirmadas |

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa desenvolvida, 2021.

Observa-se a partir da matriz de amarração que os objetivos propostos para esta tese foram alcançados e as proposições e hipóteses confirmadas. O



*Framework* utilizado como modelo inicial sofreu alterações a cada etapa de pesquisa – *EMIC 1*, *ETIC*, *EMIC 2*, que foram contempladas no *Framework* final.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crescente importância da mobilidade corporativa no atual cenário econômico, o fenômeno da expatriação praticado por organizações multinacionais e finalmente a escassez de estudos que correlacionam mobilidade corporativa, hospitalidade, expatriação e competitividade contribuíram para impulsionar este estudo. Considerando a organização como anfitriã e seu expatriado como hóspede, todos os demais agentes envolvidos no processo de mobilidade corporativa são responsáveis pelo bem-estar do profissional.

A expatriação de profissionais é uma realidade presente em organizações de diferentes setores e a preocupação com as pessoas que se mudam para outro país é um assunto que requer atenção por parte da empresa desde a preparação ainda no país de origem, durante a mudança e, por algum tempo, no país de destino. As ações de hospitalidade propiciadas nas relações das pessoas que estão envolvidas nessas etapas, além da gestão da mobilidade corporativa e do suporte oferecido, repercutem de maneira significativa na satisfação do profissional e familiares e, por consequência, se torna um diferencial competitivo para as organizações.

As expatriações são resultantes da globalização, que proporcionou a internacionalização e impulsionou o deslocamento de colaboradores. Nos últimos anos as multinacionais investiram muito nesse processo e com diversos objetivos. Por se tratar de um processo delicado, as expatriações apresentam demandas específicas. Ainda que as organizações estejam preparadas para receber esses expatriados é necessário atender às especificidades de cada caso.

É possível perceber que a mobilidade corporativa retratada neste trabalho por meio das expatriações, tem como objetivo tornar as organizações mais competitivas. A expansão de mercado, desenvolvimento de liderança, solução de problemas e desenvolvimento da empresa são algumas vantagens que a expatriação pode levar a organização que vê nesse processo uma forma de obter vantagem competitiva perante as outras organizações que não possuem essa prática de mobilidade corporativa.

Expatriações proporcionadas pela mobilidade corporativa são, portanto, vistas como estratégicas pelas organizações que a praticam. Devido a sua complexidade, essa forma de mobilidade se apresenta como uma opção para o desenvolvimento de

habilidades globais, tornando-se assim uma etapa necessária para o gerenciamento de carreiras executivas. Quando e se bem aproveitada, torna-se uma vantagem competitiva para a organização.

As experiências vividas no processo de expatriação, o acolhimento, a adaptação à nova cultura e a socialização no novo país são essenciais, dessa forma, o planejamento e preparação da expatriação tornam-se fatores de suma importância para o desencadear dessas ações de hospitalidade.

Com base nos dados coletados, tanto com os profissionais expatriados quanto com os gestores entrevistados, a hospitalidade aplicada à Mobilidade Corporativa contribui para a competitividade de uma dada organização à medida em que essa hospitalidade se reflete em acolhimento, atenção, suporte e orientação principalmente para os familiares, deixando o profissional mais tranquilo para poder desempenhar suas atividades e cumprir com suas responsabilidades.

A hospitalidade é um fator que contribui nos processos de expatriação, pois se baseia em ações de hospitalidade e na relação humana, mútua. Não é importante apenas planejar e executar a expatriação, se faz necessário entender as demandas e anseios dos expatriados, profissional e familiares, para que eles sejam bem recebidos e acolhidos por todos os envolvidos, em uma via de mão dupla. Assim, a hospitalidade como competência da empresa, faz com que o profissional e familiares expatriados percebam de forma positiva a preocupação com seu bem-estar, faz com que se sintam acolhidos e seguros, caso necessitem de algum suporte ou tenham alguma situação não planejada. A existência da hospitalidade, de uma relação de hospitalidade, auxilia a garantir competitividade a tal organização que busca, em um mercado de alta concorrência, um diferencial que lhe garanta uma posição sustentável de defesa frente a seus concorrentes.

O problema que deu origem a esta pesquisa foi: Como a gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa durante o processo da expatriação pode ser um fator de competitividade para a organização?

Com base no referencial e na aplicação da pesquisa, considerou-se que a gestão de hospitalidade e de mobilidade corporativa realizadas pelas empresas que expatriam seus profissionais são essenciais para o acolhimento e adaptação no novo país contribuindo assim para a competitividade da organização, independentemente do setor ou ramo de atividade, o que pôde ser percebido por meio das etapas da pesquisa, tanto na entrevista com profissionais e especialistas,

na aplicação de *survey* com profissionais expatriados e cônjuges, e na análise de conteúdo a partir das entrevistas realizadas com os profissionais expatriados em diferentes condições e áreas distintas de atuação.

Foi possível verificar que a empresa anfitriã atende às necessidades do expatriado, por meio de cuidados com a recepção, um bom atendimento, cuidados com itens necessários e principalmente o acolhimento do expatriado e da família. O suporte nas etapas de preparação, de acultramento, a personalização no atendimento das demandas das famílias são aspectos relevantes que interferem na experiência no novo país, além de impactar no desempenho das atividades dos profissionais, uma vez que não precisam se preocupar com os familiares.

Por outro lado, ficou evidente, na 2ª etapa – *ETIC*, que tanto profissionais quanto os cônjuges identificam as ações de hospitalidade e de mobilidade corporativa quando de suas experiências em outro país, e que o suporte, o acolhimento e a socialização são fatores que influenciaram na adaptação e experiência que vivenciaram.

Foi unânime nas entrevistas realizadas que uma empresa com características hospitaleiras tem potencial de obter mais satisfação dos expatriados do que uma que apenas tem normas e procedimentos a serem cumpridos e que a falta de hospitalidade dificulta a adaptação, o acultramento e a socialização tanto do profissional quanto dos familiares.

Nas entrevistas realizadas, na fase *EMIC 2*, ficou evidente a importância da hospitalidade e gestão de mobilidade corporativa para a competitividade, independentemente do ramo ou setor da organização. De modo geral, os cuidados com os familiares são tão ou mais importantes que os cuidados e suporte dados aos profissionais quando da expatriação e chegada ao novo país.

Com relação ao objetivo geral: Compreender de que maneira a gestão da hospitalidade durante a mobilidade corporativa em consequência da expatriação pode se tornar um fator de competitividade para a organização, foi possível entender a importância da hospitalidade e da gestão da mobilidade corporativa antes, durante e depois, enquanto profissional e familiares estiverem se adaptando ao novo país na contribuição na competitividade.

Os respondentes atrelam o acolhimento, o suporte e a personalização no atendimento a experiências positivas e satisfação. Dessa forma, apontam que, nesse contexto, contribui com a competitividade. Por outro lado, apontam que a

experiência negativa e/ou dificuldades na adaptação ou a falta da hospitalidade como fatores que colocam em risco a expatriação e, conseqüentemente afetam de forma negativa a competitividade.

Quanto aos objetivos específicos, proposições e hipóteses:

1. Avaliar a importância do anfitrião no acolhimento do profissional expatriado na adaptação no novo país: Com base na pesquisa realizada na fase *EMIC 1* – entrevistas com os expatriados e especialistas em expatriação houve manifestações que contribuíram para a constatação da relevância do anfitrião no acolhimento e adaptação no novo país. Existe preocupação por parte da maioria das empresas em designar algum profissional para a função de anfitrião, ou ainda, em alguns casos, o próprio gestor faz o papel do anfitrião. Em outras circunstâncias, quando a empresa não designa alguém para exercer esse papel, colegas de trabalho assumem a função e auxiliam o profissional nas questões de ordem prática e também na socialização com os grupos locais. Empresas contratadas para prestar serviços de apoio, por vezes também desempenham a função de anfitriões. As informações obtidas foram importantes para confirmar a proposição (P1 - a presença de um anfitrião influencia na adaptação no processo de expatriação);

2. Comparar os principais aspectos da hospitalidade e mobilidade corporativa na percepção das empresas e dos profissionais expatriados: Ainda na primeira etapa da pesquisa, por meio das entrevistas realizadas com os profissionais expatriados e especialistas em expatriação foi possível verificar que os profissionais percebem o anfitrião, acolhimento, suporte e orientação tanto para eles quanto para os familiares; os especialistas, por sua vez, percebem a preparação, aspectos de ordem prática e legal além da adaptação. As informações obtidas foram importantes para confirmar a proposição (P2 - os aspectos referentes à gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa percebidos pelos expatriados e pelos especialistas em expatriação são diferentes);

3. Mensurar a relevância da hospitalidade e da gestão da mobilidade corporativa nos processos de expatriação por meio de uma escala: Por meio de uma pesquisa quantitativa com profissionais expatriados e cônjuges, questionou-se sobre os construtos hospitalidade, mobilidade corporativa, expatriação e adaptação e buscou-se identificar a relação entre esses constructos e com isso foi possível confirmar a (H1 - a hospitalidade influencia a adaptação e experiência dos

profissionais expatriados);

4. Analisar a relação da hospitalidade e da gestão da mobilidade corporativa na adaptação e experiência de expatriação: Este objetivo específico também transcorreu, por meio da pesquisa quantitativa, com profissionais expatriados e cônjuges. Os dados coletados subsidiaram a confirmação da H2 (a gestão da mobilidade corporativa influencia a adaptação e experiência dos profissionais expatriados);

5. Avaliar a importância da adaptação na experiência do profissional expatriado e cônjuges: Esse objetivo específico pôde ser alcançado por meio da pesquisa *survey*, na etapa quantitativa, e na pesquisa qualitativa com os profissionais expatriados ao questionar aos profissionais sobre as dificuldades dos profissionais e cônjuges na adaptação no novo país. Não só o acolhimento, o suporte antes e durante a expatriação, a preocupação com o acultramento tem relação com a experiência de expatriação. Após as duas etapas da pesquisa e a análise dos resultados, este objetivo específico foi alcançado e a H3 (a adaptação dos profissionais e cônjuges influenciam na experiência de expatriação) confirmada;

6. Avaliar a importância da gestão da hospitalidade e da mobilidade corporativa na competitividade organizacional. Este objetivo específico perpassou todas as fases desta tese de pesquisa e foi alcançado. Foi possível identificar na fala dos entrevistados, tanto dos profissionais expatriados quanto dos especialistas em expatriação, nas fases qualitativas a importância da gestão da hospitalidade e da gestão da mobilidade corporativa nos processos de expatriação e a relação desses constructos com a competitividade da organização, independentemente do setor de atuação. Com base na análise dos dados coletados foi possível também confirmar as proposições P3 (as oportunidades e dificuldades percebidas pelos profissionais expatriados diferem em função da condição de expatriação) e P4 (as ações de hospitalidade na expatriação impactam positivamente a competitividade da organização).

Com o exposto, considerou-se que o problema de pesquisa para este estudo foi respondido, os objetivos propostos alcançados e as proposições e hipóteses confirmadas.

Ao término de todas as etapas propostas na metodologia desta tese, constatou-se que a tese (Existe relação direta entre a gestão da hospitalidade e da

mobilidade corporativa nos processos de expatriação com a competitividade da organização) pode ser defendida.

É notório nos resultados obtidos que ações de hospitalidade propiciam melhor relação entre as pessoas que planejam, operacionalizam a expatriação, dessa forma, a experiência propiciada é positiva e torna a empresa mais competitiva quando comparado a outras.

O termo 'mobilidade corporativa' ainda não é tão difundido e conhecido por todos os envolvidos no processo. Percebeu-se que, ao se falar em mobilidade corporativa, fez-se necessário explicar aos respondentes o termo e contexto. Contudo, após a explanação, os respondentes atrelam a mobilidade corporativa suporte, orientação e serviços oferecidos por meio de empresas terceiras para aluguel de imóveis, consultoria para questões fiscais, legais, recolocação profissional para cônjuges, entre outros.

Os resultados desta tese sugerem outros campos de pesquisa a serem explorados no futuro, como as questões que se colocam para estudos futuros interessados nos temas da hospitalidade, expatriação, gestão de pessoas e carreiras.

A presente pesquisa adiciona à literatura sobre mobilidade corporativa e expatriação especificamente nos aspectos relativos à hospitalidade um enfoque diferenciado além de trazer um tema emergente na literatura, pois a mobilidade corporativa e a expatriação estão presentes em estudos sobre gestão de recursos humanos.

### **Limitações da pesquisa**

A presente pesquisa foi realizada com o total de onze profissionais expatriados e cinco especialistas em expatriação nas fases *EMIC 1* e *EMIC2*, e o total de 226 respondentes na fase *ETIC* sendo 195 profissionais e apenas 31 cônjuges.

Como sugestão para futuras pesquisa, o estudo pode ser ampliado para outros contextos, para que possam esclarecer ou mesmo identificar novas perspectivas que podem contribuir para a compreensão do fenômeno estudado. Também pode-se aplicar a análise multigrupo em modelagem de equações estruturais (*Multi-group Analysis – MGA*), por meio do qual será possível identificar

diferenças entre grupos, tais como homens e mulheres, os profissionais e os cônjuges, faixa etária, ou ainda outros tipos de agrupamento. A partir da pesquisa realizada e em relação aos aspectos gerenciais sugere-se especial atenção dos gestores para as políticas recepção, acolhimento e adaptação e inserção social de profissionais e seus familiares em processo de mudança.



## REFERÊNCIAS

ADLER, N. J. Women as androgynous managers: a conceptualization of the potential for American women in international management. **International Journal of Intercultural Relations**, 3, n. 4, p. 407-436, 1979.

\_\_\_\_\_. Cross-cultural management: issues to be faced. **International Studies of Management and Organization**, vol. 13, pp. 3-45, 1983b.

\_\_\_\_\_. Global managers: no longer men alone. **International Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 5, p. 743-760, 2002.

AL-RODHAN, N. R.; STOUDEMANN, G. Definitions of globalization: a comprehensive overview and a proposed definition. **Program on the Geopolitical Implications of Globalization and Transnational Security**, 6, n. 1-21, 2006.

ALTMAN, I.; TAYLOR, D. A. **Social penetration: the development of interpersonal relationships**. Holt, Rinehart & Winston, 1973.

ALVES, Carlos Alberto *et al.* Hospitalidade, experiências e emoções. **Turismo: Visão e Ação**, v. 21, p. 373-398, 2020.

ALVES, T. S. S.; WADA, E. K. Os Domínios da hospitalidade e a gestão de *stakeholders* em recrutamento e seleção estudo de casos múltiplos: westplaza, travel inn e transamérica. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, 13, n. 2, p. 99-116, 2014.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. O debate atual sobre os paradigmas de pesquisa em educação. **Cadernos de Pesquisa**, n. 96, p. 15-23, 2013.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ANDRÉ, M. M. P. **Papel da informação no ciclo de expatriamento**. 2004. Dissertação (Mestrado em Estudos de Informação e Bibliotecas Digitais) – Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação, ISCTE, 2004.

ANDREASON, A. W. Expatriate adjustment of spouses and expatriate managers: an integrative research review. **International journal of management**, 25, n. 2, p. 382, 2008.

ARAUJO, B. F. V. B.; BROSEGHINI, N.; FIORIO, Â. R. C. Suporte organizacional e adaptação de cônjuges e expatriados: uma análise por meio de equações estruturais. **Revista Gestão & Tecnologia**, 13, n. 3, p. 51-76, 2013.

ASHFORD, S.J.; TAYLOR, M.S. Understanding individual adaptation: an integrative approach. **Research in Personnel and Human Resource Management**, v. 8, p. 1-41, 1990.

BAITELLO JUNIOR, N. O Inóspito: uma pequena arqueologia do conceito de espaço no pensamento de Vilém Flusser. **Flusser Studies**, n. 15, 2013.

BANDURA, Albert. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological review**, v. 84, n. 2, p. 191, 1977.

BAPTISTA, I. Lugares de hospitalidade. In DIAS, Célia Maria de Moraes (Org.). **Hospitalidade, reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002, p. 157-164.

\_\_\_\_\_. Para uma fundamentação antropológica e ética da educação: a escola como lugar de hospitalidade. **EDUCA-International Catholic Journal of Education**, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (edição revista e actualizada). Lisboa: Edições, 70, 2009.

BARUCH, Y.; DICKMANN, M.; ALTMAN, Y.; BOURNOIS, F. Exploring international work: types and dimensions of global careers. **The International Journal of Human Resource Management**, 24, n. 12, p. 2369-2393, 2013.

BATALHA, L. *EMICs/ETICs* revisitado: “nativo” e “antropólogo” lutam pela última palavra. **Etnográfica**, 2, n. 2, p. 319-343, 1998.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2017.

BAUER, T. N.; TAYLOR, S. When managing expatriate adjustment, don't forget the spouse. **Academy of Management Perspectives**, 15, n. 4, p. 135-137, 2001.

BAUM, T. **Human resource management for tourism, hospitality and leisure: An international perspective**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

BEAVERSTOCK, J. V.; DERUDDER, B.; FAULCONBRIDGE, J.; WITLOX, F. **International business travel in the global economy**. International Business Travel in the Global Economy, Book. 2010. 1-242 p.

BENNETT, R.; ASTON, A.; COLQUHOUN, T. Cross-cultural training: a critical step in ensuring the success of international assignments. **Human Resource Management**, 39, n. 2-3, p. 239-250, 2000.

BENVENISTE, É. **O Vocabulário das instituições indo-européias**. Campinas-SP: UNICAMP, 1995.

BGRS Brookfield Global Relocation Services. **Global relocation trends survey**. Estados Unidos, 2017. Disponível em: [http://www.brookfieldgrs.com/wp/wp-content/uploads/toolbox.v.2/GMTS\\_2014-GMTS.pdf/](http://www.brookfieldgrs.com/wp/wp-content/uploads/toolbox.v.2/GMTS_2014-GMTS.pdf/). Acesso em: 13 out.2020.

\_\_\_\_\_. **What we do**: the power of mobility. Disponível em: <https://www.bgrs.com/our-difference/facts-and-figures/>. Acesso em: 13 out.2020.

BLACK, J. S. Work role transitions: a study of American expatriate managers in Japan. **Journal of international business studies**, v. 19, n. 2, p. 277-294, 1988.

\_\_\_\_\_; GREGERSEN, H. B. Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments. **Human relations**, 44, n. 5, p. 497-515, 1991.

\_\_\_\_\_; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of management review**, 16, n. 2, p. 291-317, 1991.

\_\_\_\_\_; STEPHENS, G. K. The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. **Journal of management**, 15, n. 4, p. 529-544, 1989.

BLAIN, M.; LASHLEY, C. Hospitableness: the new service metaphor? developing an instrument for measuring hosting. **Research in Hospitality Management**, 4, n. 1 & 2, p. 1-8, 2014.

BONACHE, J.; ZÁRRAGA-OBERTY, C. Determinants of the success of international assignees as knowledge transferors: a theoretical framework. **The International Journal of Human Resource Management**, 19, n. 1, p. 1-18, 2008.

BOULNOIS, L. **Silk road: monks, warriors & merchants on the Silk Road**. Ontario: Odyssey Guides, 2004.

BRANDÃO, Maria Regina Ferreira *et al.* Além da cultura nacional: o expatriado no futebol. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, v. 21, n. 2, p. 177-182, 2013.

BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES (2015). Dual-career expatriate families. **Global Relocation Trends Survey**. USA, 2015. Disponível em: [http://brookfieldgrs.com/knowledge/sa\\_dual-carrier-expatriate-families/](http://brookfieldgrs.com/knowledge/sa_dual-carrier-expatriate-families/). Acesso em 30 set. 2020.

BROTHERTON, B.; WOOD, R. **Hospitalidade e administração da hospitalidade: em busca da hospitalidade, perspectivas de um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. **Journal of International Business Studies**, 34, n. 2, p. 219-222, 2016.

\_\_\_\_\_; CHAPMAN, M.; CLEGG, J.; GAJEWSKA-DE MATTOS, H. A Linguistic and philosophical analysis of *EMIC* and *ETIC* and their use in international business research. **Management International Review**, 54, n. 3, p. 307-324, 2014.

BURKE, P. **Perdas e ganhos: exilados e expatriados na história do conhecimento na Europa e nas Américas, 1500-2000**. Campinas: UNESP, 2017.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications and programming**. 3. ed. Hillsdale (N.J.): Routledge, 2016.

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

\_\_\_\_\_; HYLAND, M. M.; JOSHI, A.; BROSS, A. S. Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment. **Journal of Applied Psychology**, 83, n. 4, p. 598-614, 1998.

\_\_\_\_\_; TUNG, R. L. Comparing the success of male and female expatriates from a US-based multinational company. **International Journal of human resource management**, 10, n. 5, p. 763-782, 1999.

CAMARGO, L. O. D. L. Os domínios da hospitalidade. **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 61-71, 2003.

\_\_\_\_\_. Hospitalidade. **São Paulo**: Aleph, 2004.

\_\_\_\_\_. **O Estudo da hospitalidade**: o livro da hospitalidade, acolhida do estrangeiro na história e nas culturas. São Paulo: Senac, 2011.

\_\_\_\_\_. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, V. XII, nr. especial, p. 42-69, 2015.

\_\_\_\_\_. As Leis da hospitalidade. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 15, nr. 2, 2021.

CARDOSO, A. P. S. **O Processo de ajustamento intercultural de expatriados brasileiros**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CHIN, W. W.; HENSELER, J.; WANG, H. **Handbook of partial least squares: concepts, methods and applications**. Switzerland: Springer, 2016.

CHOI, J. G.; WOODS, R. H.; MURRMANN, S. K. International labor markets and the migration of labor forces as an alternative solution for labor shortages in the hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 12, nr. 1, p. 61-67, 2000.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2. ed. Hillsdale (N.J.): Routledge, 1988.

COLE, N.; NESBETH, K. Why do international assignments fail? expatriate families speak. **International Studies of Management & Organization**, 44, n. 3, p. 66-79, 2014.

- COLE, N. D. Managing global talent: solving the spousal adjustment problem. **The International Journal of Human Resource Management**, 22, n. 07, p. 1504-1530, 2011.
- COMANDULLI, S. P. E. A Ética da hospitalidade no acolhimento do outro. **Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul, Caxias do Sul. Universidade Caxias do Sul**, p. 3-8, 2015.
- CORACINI, M. J. Transdisciplinaridade e análise de discurso: migrantes em situação de rua. **Cadernos de Linguagem e Sociedade**, 11, n. 1, p. 91-112, 2010.
- COSTA, L. C. Relações de hospitalidade e hostilidade na gestão de parques aquáticos: estudo de casos múltiplos no Fantasy Eco Park e Valparaíso Acqua Park. 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/123456789/2950>. Acesso em: 30 set.2018.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Los angeles (CA): Sage, 2017.
- \_\_\_\_\_; TASHAKKORI, A. **Differing perspectives on mixed methods research**. Los Angeles (CA): Sage, 2007.
- DAHLGREN, Atti-La et al. Health risks and risk-taking behaviors among International Committee of the Red Cross (ICRC) expatriates returning from humanitarian missions. **Journal of travel medicine**, v. 16, n. 6, p. 382-390, 2009.
- DARKE, J.; GURNEY, C. Como alojar? gênero, hospitalidade e encenação. *In* LASHLEY, C. MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri (SP): Manole, 2004. p. 111-143, 2004.
- DE CIERI, Y. M. H. Linking global mobility and global talent management: The role of ROI. **Employee Relations**, 38, n. 1, p. 8-30, 2016.
- DERRIDA, J. **De l'hospitalité**. Paris: Calmann-Lévy, 1997.
- DEVILLIS, R. F. **Scale development: theory and applications**. Newbury Park (CA): Sage, 1991.
- DIAS, C. M. D. M. Hospitalidade: reflexões e perspectivas. *In* GRINOVER, L. **Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado**. Barueri (SP): Manole, 2002.
- DOWLING, Peter J.; FESTING, Marion; ENGLE, Allen. **International Human Resource Management 6th ed**. Cengage Learning, 2013.
- DUNCAN, T., SCOTT, D. G., & BAUM, T. The mobilities of hospitality work: an exploration of issues and debates. **Annals of Tourism Research**, 41, p. 1-19, 2013.

DUROUX, R. Imigração. França/Europa. *In* MONTANDON, A. **O Livro da hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas**. São Paulo: Senac São Paulo, 2011.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FABRI, M. Entre hospes e hostis: hospitalidade como resposta ao estrangeiro. **Thaumazein: Revista Online de Filosofia**, 6, n. 12, p. 104-116, 2013.

FAGGIANI, Fernanda *et al.* O fenômeno do expatriado no contexto esportivo. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, p. 738-747, 2016.

FALCÃO, Aluizio *et al.* Empresas brasileiras que fazem muito sucesso no exterior. **Forbes.com.br**. Edição de Set/0/2015. Disponível em <https://forbes.uol.com.br/listas/2015/09/10-empresas-brasileiras-que-fazem-muito-sucessono-externo>. Acesso em: 10 nov.2018.

FELDMAN, Daniel C.; BOLINO, Mark C. The impact of on-site mentoring on expatriate socialization: A structural equation modelling approach. **International Journal of Human Resource Management**, v. 10, n. 1, p. 54-71, 1999.

FENNER JR, C. R.; SELMER, J. Public sector expatriate managers: psychological adjustment, personal characteristics and job factors. **The International Journal of Human Resource Management**, 19, n. 7, p. 1237-1252, 2008.

FERRAN, E. Corporate mobility and company law. **Modern Law Review**, 79, n. 5, p. 813-839, 2016.

FERRAZ, J., KUPFER, D., HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FERRIS, Elizabeth. Faith-based and secular humanitarian organizations. **International review of the Red Cross**, v. 87, n. 858, p. 311-325, 2005.

FERREIRA, Manuel Portugal *et al.* A Construção de hipóteses. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 04, p. 01-08, 2013.

FERREIRA, R.; WADA, E. **Corporate mobility in Latin America**. São Paulo: Aleph, 2011.

FONTANA, A. *et al.* **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 382-388, 1981.

- FRANCO, Maria Laura Puglisi. *Análise de conteúdo*. Brasília: Liber, 2005.
- FREEMAN, P. **Julius Caesar**. New York (NY): Simon & Schuster, 2008.
- FREITAS, M. E. Como vivem os executivos expatriados e suas famílias? *Relatório de Pesquisa*, n. 7, p. 1-117. EAESP/FGV/NPP, Núcleo de Pesquisas e Publicações, 2000.
- \_\_\_\_\_. Expatriação de executivos. **GV-executivo**, [s. l.], v. 5, n. 4, p. 48, set-out 2006.
- \_\_\_\_\_. Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. **Gestão e Sociedade**, 4, n. 9, p. 689-708, 2010.
- FRIESE, H. Spaces of hospitality angelikai. **Journal of Theoretical Humanities**, v. 9, n. 2, p.67–69, 2004
- FRIESE, Susanne. Atlas.ti 7 quick tour. **ATLAS. ti Scientific Software**, Berlin, 2012.
- GALLON, S.; FRAGA, A. M.; ANTUNES, E. D. D. Conceitos e configurações de expatriados na internacionalização empresarial. **REAd**. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), 23, n. SPE, p. 29-59, 2017.
- \_\_\_\_\_; SCHEFFER, A. B. B.; BITENCOURT, B. M.; GALLON, I. Processo de expatriação: além da experiência internacional. **Gestão Contemporânea**. Porto Alegre, n. 16, p. 1-23, jul./dez. 2014.
- GARSON, G. D. **Partial least squares regression and structural equation models**: 2016 Edition (Statistical Associates Blue Book Series 10). [s.l.] Statistical Associates Publishers, 2016.
- GIDDENS, A. **O mundo na era da globalização**. Lisboa: Presença, 2013.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GLOBAL LINE. **Pesquisa mobility Brasil 2012 – 2020**. Disponível em: <https://www.gline.com.br/download-pdf-pmb>. Acesso em: 10 jul.2021.
- GOTMAN, A. Définition d'un lieu de halte "Arc-en-Ciel" à Paris. **Le Lien social**, p. 405-451, 2001.
- \_\_\_\_\_. O Comércio da hospitalidade é possível? **Revista Hospitalidade**, 6, n. 2, p. 3-27, 2009.
- GRASSI, M.-C. Transpor a soleira. **O livro da hospitalidade**. São Paulo: Senac, 2011.
- GREEN, H. E. Use of theoretical and conceptual Frameworks in qualitative research. **Nurse researcher**, 21, n. 6, 2014.

- GRINOVER, L. Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado. *In*: DIAS, C. M. M. **Hospitalidade**: reflexões e perspectivas. São Paulo: Manole, 2002.
- GUBA, E.; LINCOLN, Y. Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. **Por los rincones**: antología de métodos cualitativos en la investigación social, p. 113-145, 2002.
- GUIMARÃES, G.; CAMARGO, L. Formas de avaliar a capacidade de ser hospiteiro por meio das preferências comportamentais e da empatia. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, 1, n. 27/28, p. 123-132, 2018.
- GUIMARÃES, Gilberto A. **Hospitabilidade**: avaliação das características e motivações que determinam a capacidade de ser hospiteiro. 2019. Tese (Doutorado Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2019.
- GULLAHORN, John T.; GULLAHORN, Jeanne E. An Extension of the U-Curve Hypothesis 1. **Journal of Social Issues**, v. 19, n. 3, p. 33-47, 1963.
- GUPTA, R.; BANERJEE, P.; GAUR, J. Exploring the role of the spouse in expatriate failure: a grounded theory-based investigation of expatriate'spouse adjustment issues from India. **The International Journal of Human Resource Management**, 23, n. 17, p. 3559-3577, 2012.
- GUTTORMSEN, D. S. Does the 'non-traditional expatriate' exist? A critical exploration of new expatriation categories. **Scandinavian Journal of Management**, 34, 233-244, 2018.
- HAIR, J.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing theory and Practice**, 19, n. 2, p. 139-152, 2011.
- HAIR, J. *et al.* **A Primer on partial least squares structural equation modeling**. 2. ed. Los Angeles (CA): SAGE, 2016.
- HARPER, G.; RUNZHEIMER, R. Mobile companies finish first: why being out is in. **Runzheimer International**, 2010.
- HARVEY, M. Dual-career couples during international relocation: the trailing spouse. **International Journal of Human Resource Management**, 9, n. 2, p. 309-331, 1998.
- \_\_\_\_\_; NAPIER, N.; MOELLER, M. Interpreting dual career couples' family life-cycles: identifying strategic windows of global career opportunity. **Research and practice in human resource management**, 17, n. 2, p. 14-35, 2009.
- \_\_\_\_\_; NOVICEVIC, M. M. 17 The evolution from repatriation of managers in MNEs to 'patriation' in global organizations. **Handbook of research in international human resource management**, p. 323, 2006.



HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 1, p. 115–135, jan. 2015.

HIPPLER, Thomas *et al.* The Development and validation of a theory-based expatriate adjustment scale. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 14, p. 1938-1959, 2014.

HIPSHER, S. **Expatriates in Asia: breaking free from the colonial paradigm**. St. Louis (MO): Elsevier, 2008.

HOWELL, M. A.; NEWMAN, S. H. How we should train for overseas posts. **The International Executive (pre-1986)**, 1, n. 1, p. 21, 1959.

HU, Li-tze; BENTLER, Peter M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. **Structural equation modeling: a multidisciplinary journal**, v. 6, n. 1, p. 1-55, 1999.

HUSSEY, R.; COLLINS, J. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IVANCEVICH, J. Selection of American managers for overseas assignments. **Personnel Journal**, 48, n. 3, p. 189-198, 1969.

\_\_\_\_\_; BAKER, J. C. A Comparative study of the satisfaction of domestic United States managers and overseas United States managers. **Academy of Management Journal**, 13, n. 1, p. 69-77, 1970.

JARA, E. V. R.; BABB, J. W.; FLOHR, T. M. Status and scope of project management in the hospitality industry. **International Hospitality Review**, 2019.

JONES, A. Conceptualising business mobilities: towards an analytical *Framework*. **Research in Transportation Business & Management**, 9, p. 58-66, 2013.

KEARNEY, Albert J. **Understanding applied behavior analysis: an introduction to ABA for parents, teachers, and other professionals**. London: Jessica Kingsley, 2015.

KESSELRING, S. Corporate mobilities regimes: mobility, power and the socio-geographical structurations of mobile work. **Mobilities**, 10, n. 4, p. 571-591, 2015.

KOPELMAN, R. E.; GREENHAUS, J. H.; CONNOLLY, T. F. A Model of work, family, and interrole conflict: a construct validation study. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 32, n. 2, p. 198–215, 1983.

KORSTANJE, M. Drácula y el principio de hospitalidad: una revisión conceptual. **Bajo palabra: Revista de filosofía**, 2016.

\_\_\_\_\_. Las mil caras de la hospitalidad. **Eikasia: Revista de Filosofía**, 2015.

KOUFTEROS, X. A. Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. **Journal of Operations Management**, 17, n. 4, p. 467-488, 1999.

KRAIMER, M. L.; WAYNE, S. J. An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. **Journal of management**, 30, n. 2, p. 209-237, 2004.

\_\_\_\_\_; WAYNE, S. J.; JAWORSKI, R. A. A. Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. **Personnel Psychology**, 54, n. 1, p. 71-99, 2001.

KRAINOVICH-MILLER, B. Gathering and appraising the literature. **Nursing research: methods and critical appraisal for evidence-based practice**, 9. ed. St. Louis (MO): Elsevier, p. 45-65, 2017.

KUMAR, N.; CHE ROSE, R.; SRI RAMALU, S. The effects of personality and cultural intelligence on international assignment effectiveness: a review. **Journal of Social Sciences**, 4, n. 4, p. 320-328, 2008.

KUNWAR, R. R. What is hospitality? **The Gaze: Journal of Tourism and Hospitality**, 8, p. 55-115, 2017.

KUPKA, B.; CATHRO, V. Desperate housewives—social and professional isolation of German expatriated spouses. **The International Journal of Human Resource Management**, 18, n. 6, p. 951-968, 2007.

KYI, K.M. ApJM and comparative management in Asia. **Asia Pacific Journal of Management**, vol. 5, p. 207-24, 1998.

LASHLEY, C. Para um entendimento teórico. **Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, p. 3-24, 2004.

\_\_\_\_\_. Hospitalidade e hospitabilidade. **Revista Hospitalidade**, v. XII, nr. esp., p. 70-92, 2015.

\_\_\_\_\_; LYNCH, P.; MORRISON, A. J. **Hospitality: a social lens**. St. Louis (MO): Elsevier, 2007.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A Construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, p. 340, 1999.

LAZAROVA, Mila B.; CERDIN, Jean-Luc. Revisiting repatriation concerns: organizational support versus career and contextual influences. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 3, p. 404-429, 2007.

LEE, L.-Y.; KARTIKA, N. The influence of individual, family, and social capital factors on expatriate adjustment and performance: the moderating effect of psychology contract and organizational support. **Expert Systems with Applications**, 41, n. 11, p. 5483-5494, 2014.

LEVINAS, Emmanuel. **Ética e infinito**. Lisboa: Edições 70, 2010.

\_\_\_\_\_. **Totalidade e infinito**. Lisboa: Edições 70, 1988.

LIN, P. M.; PENG, K. L.; REN, L.; LIN, C. W. Hospitality co-creation with mobility impaired people. **International Journal of Hospitality Management**, 77, p. 492-503, 2019.

LIU, Ching-Hsiang; LEE, Hung-Wen. A Proposed model of expatriates in multinational corporations. **Cross Cultural Management: An International Journal**, 2008.

LOCKWOOD, A.; JONES, P. **Administração das operações de hospitalidade**: em busca da hospitalidade, perspectivas de um mundo globalizado. São Paulo: Manole, 2004.

LOPES, Anderson Soares; WADA, Elizabeth Kyoko. Revisão literária da hospitalidade, mobilidade & mobilidade corporativa. **XXII SEMEAD**, 2020.

LU, L.-T. *ETIC* or *EMIC*? Measuring culture in international business research. **International Business Research**, 5, n. 5, p. 109, 2012.

LUGOSI, P. Hospitality spaces, hospitable moments: consumer encounters and affective experiences in commercial settings. **Journal of Foodservice**, 19, n. 2, p. 139-149, 2008.

\_\_\_\_\_. Hospitality and organizations: enchantment, entrenchment and reconfiguration. **Hospitality & Society**, 4, n. 1, p. 75-92, 2014.

\_\_\_\_\_. Using abstract concepts in impact-focussed organisational research: an empirical example deploying “hospitality”. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, 12, n. 1, p. 18-34, 2017.

LYNCH, P.; MOLZ, J. G.; MCINTOSH, A.; LUGOSI, P. *et al.* Theorizing hospitality. **Hospitality & Society**, 1, n. 1, p. 3-24, 2011.

MACHANISSE, Maria Eva Marcos. **Gestão de expatriados**: um estudo exploratório em empresas portuguesas com operações em Moçambique. 2013. Tese (Doutorado) – Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, 2013.

MACIEL, Marcelo Sampaio Dias; SILVA, Ana Paula Freire da. Aspectos que influenciam o processo de adaptação de expatriados: um estudo qualitativo. **Brazilian Journal of Business**, v. 1, n. 2, p. 393-420, 2019.

MANDELL, M. Selecting Americans for overseas assignments. **Journal of American Society for Personnel Administration**, 21, n. 6, p. 25-30, 1958.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing** :uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARGARIDO, Daniel André. Imigrantes, sejam eles quem forem. **Migra Mundo**. 16 set.2021. Disponível em: <https://migramundo.com/imigrantes-sejam-eles-quem-forem/>. Acesso em: 10 ago.2021.

MARRUS, M. R. **The unwanted: European refugees in the twentieth century**. New York: Oxford University Press, 1985.

MARTINS, G. D. A. THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAUSS, M. Uma categoria do espírito humano: a noção de pessoa, a de 'eu'. In MAUSS, M. **Sociologia e antropologia**. Quinta parte, p. 367-397. São Paulo: Cosac & Naify, 2003.

MAZZON, J. A. Using the methodological association matrix in marketing studies. **Revista Brasileira de Marketing**, 17, n. 5, p. 747-770, 2018.

MCNULTY, Y. 'Being dumped in to sink or swim': an empirical study of organizational support for the trailing spouse. **Human Resource Development International**, 15, n. 4, p. 417-434, 2012.

\_\_\_\_\_. Till stress do us part: the causes and consequences of expatriate divorce. **Journal of Global Mobility**, 3, n. 2, p. 106-136, 2015.

\_\_\_\_\_; SELMER, Jan (Ed.). **Research handbook of expatriates**. Edward Elgar Publishing, 2017.

\_\_\_\_\_; BREWSTER, C. Theorizing the meaning(s) of 'expatriate': establishing boundary conditions for business expatriates. **The International Journal of Human Resource Management**, 28, n. 1, p. 27-61, 2017.

\_\_\_\_\_; VANCE, C. M.; FISHER, K. Beyond corporate expatriation: global mobility in the sports, religious, education and non-profit sectors. **Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research**, 5(2), 110-122, 2017.

MCPHAIL, R.; MCNULTY, Y.; HUTCHINGS, K. Lesbian and gay expatriation: opportunities, barriers and challenges for global mobility. **International Journal of Human Resource Management**, 27, n. 3, p. 382-406, 2016.

MENDENHALL, M. E.; ODDOU, Gary. The dimensions of expatriate acculturation: a review. **Academy of management review**, v. 10, n. 1, p. 39-47, 1985.

\_\_\_\_\_; DUNBAR, E.; ODDOU, G. R. Expatriate selection, training and career-pathing: a review and critique. **Human Resource Management**, 26, n. 3, p. 331-345, 1987.

\_\_\_\_\_ ; STAHL, Günter K. Expatriate training and development: where do we go from here? **Human Resource Management**, v. 39, n. 2-3, p. 251-265, 2000.

MINCER, Jacob. Family migration decisions. **Journal of Political Economy**, v. 86, n. 5, p. 749-773, 1978.

MINAYO, M. D. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

MOHR, A. T.; KLEIN, S. Exploring the adjustment of American expatriate spouses in Germany. **The International Journal of Human Resource Management**, 15, n. 7, p. 1189-1206, 2004.

MONDADORI, M. G.; LADEIRA, W. J. Validação de um instrumento quantitativo em pesquisa de empreendedorismo e inovação: um estudo no contexto dos recursos tangíveis e intangíveis. **Anais do Encontro da Anpad, XXXI**, 2007.

MONTANDON, A. Hospitalidade: ontem e hoje. In MONTANDON, A. **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira-Thomson, p. 132, 2003.

\_\_\_\_\_. Espelhos da hospitalidade. In MONTANDON, A. **O Livro da hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas**. Prefácio. São Paulo: Senac, 2011.

MOREIRA, Márcia Zabdiele; OGASAVARA, Mário Henrique; ARRUDA, Elano Ferreira. Fatores extrínsecos e intrínsecos da estratégia de expatriação: uma proposta de *Framework* para as subsidiárias estrangeiras. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 13, n. 4, p. 74-90, 2014.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORRIS, M. W.; LEUNG, K.; AMES, D.; LICKEL, B. Views from inside and outside: integrating *EMIC* and *ETIC* insights about culture and justice judgment. **Academy of management review**, 24, n. 4, p. 781-796, 1999.

O'CONNOR, D. Towards a new interpretation of "hospitality". **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 1, n. 3, p. 267-271, 2005.

O'GORMAN, K. D. **Introduction to the origins of hospitality and tourism**. Oxford: Goodfellow, 2010.

OLIVE, J. L. Reflecting on the tensions between *EMIC* and *ETIC* perspectives in life history research: lessons learned. **Forum Qualitative Social Research**, v. 15, nr. 2, 2014.

OLIVEIRA, A. R.; REJOWSKI, M. Hospitalidade nas organizações: produção científica como indicador de um novo segmento de mercado em ascensão. **TURyDES**, 6, n. 15, 2013.

O'MAHONY, B. Explorando o impacto do modelo de abordagem dos três domínios sobre a oferta privada, social e comercial de hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, 12, p. 112-131, 2015.

ORC Worldwide. **Worldwide survey of international assignment policies and practices**. New York: ORC Worldwide, 2008.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perc. **Journal of retailing**, 64, n. 1, p. 12, 1988.

PASQUALI, L. Psicometria. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, 43, n. SPE, p. 992-999, 2009.

PATTIE, Marshall; PARKS, Laura. Adjustment, turnover, and performance: the deployment of minority expatriates. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 10, p. 2262-2280, 2011

PELTOKORPI, V., JINTAE, F. Organizational expatriates and self-initiated expatriates: who adjusts better to work and life in Japan? **The International Journal of Human Resource Management**, 20(5), 1096-1112, 2009.

PERAZZOLO, O. A.; PEREIRA, S.; LEONCIO, B.; SOLDATELLI, S. B. Hospitalidade e hostilidade: reflexões sobre fronteiras entre aceitação e rejeição. **8º Semintur 1º Hospitalidade em colóquio**. Universidade de Caxias do Sul, 2015, p. 56-62.

PEREIRA, M. L. I. E. M. Sobre a hospitalidade e a hostilidade: uma discussão do conflito frente ao imigrante. **Contextos clínicos**, v. 4, nr. 1, p. 8-17, 2011.

PEREZ, B. C.; WADA, E. K.; OTTERO, J. R. Hospitalidade, mobilidade corporativa, viagens corporativas e globalização com foco em expatriação. **Revista Universidade Anhembi Morumbi**, 2014.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para as ciências sociais: a complementariedade do SPSS**. 5 ed. Lisboa: Silabo, 2013.

PIJLS, R.; GROEN, B. H.; GALETZKA, M.; PRUYN, A. T. Measuring the experience of hospitality: scale development and validation. **International journal of hospitality management**, 67, p. 125-133, 2017.

PITT-RIVERS, J. The law of hospitality. **HAU: Journal of Ethnographic Theory**, 2, n. 1, p. 501-517, 2012.

PIZAM, Abraham. Hospitality as an organizational culture. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 44, n. 3, p. 431-438, 2020.

PLESTER, B. Ingesting the organization: the embodiment of organizational food rituals. **Culture and Organization**, 21, n. 3, p. 251-268, 2015.

PORTER, M. **On Competition** (updated and expanded edition). Boston: Harvard Business School Publishing, 2008.

PUNNETT, Betty Jane. Towards effective management of expatriate spouses. **Journal of World Business**, v. 32, n. 3, p. 243-257, 1997.

\_\_\_\_\_; FORD, D.; GALPERIN, B. L.; LITUCHY, T. The *EMIC-ETIC-EMIC* research cycle. **AIB Insights**, 17, n. 1, p. 3, 2017.

QUADROS, A. H. A Hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. **Revista Hospitalidade**, 8, n. 1, p. 43-57, 2011.

RICHARDSON, David *et al.* An examination of the migratory transition of elite young European soccer players to the English Premier League. **Journal of sports sciences**, v. 30, n. 15, p. 1605-1618, 2012.

RICHARDSON, Julia; MALLON, Mary. Career interrupted? The case of the self-directed expatriate. **Journal of World Business**, v. 40, n. 4, p. 409-420, 2005.

RINGLE, C. M.; SILVA, D. ; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56–73, 23 maio 2014.

\_\_\_\_\_; WENDE, S.; BECKER, J.-M. SmartPLS 3. SmartPLS GmbH, Boenningstedt. **Journal of Service Science and Management**, 10, n. 3, 2015.

RITZER, G. Inhospitable hospitality? *In*: LASHLEY, C.; LYNCH, P.; MORRISON, A. **Hospitality: a social lens**. Oxford: Elsevier, 2007, p. 129-140.

ROBSON, C. **Real world research**. 2. ed. Oxford: Blackwell, 2002.

ROCHA, M. M.; GHIZZO, M. R.; SANTOS, V.; VENTURA, D. *et al.* Mobilidade humana, desenvolvimento local e auto-sustentabilidade: um olhar para o noroeste paranaense. **Núcleo/Incubadora Unitrabalho–UEM. Maringá: UEM**, 2011.

ROEST, J. Corporate mobility: the involvement of employees. **European Company and Financial Law Review**, 16, n. 1-2, p. 74-105, 2019. Conference Paper.

ROSA, M.; OREY, D. C. O Campo de pesquisa em etnomodelagem: as abordagens êmica, ética e dialética. **Educação e Pesquisa**, 38, n. 4, p. 865-879, 2012.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Etnomodelagem: a abordagem dialógica na investigação de saberes e técnicas êmicas e éticas. **Revista Contexto & Educação**, v. 29, nr. 94, p. 132-152, 2014.

ROSAL, A. S. R. Gestão de recursos humanos internacional e o ajustamento intercultural do executivo expatriado. **Psicologia Revista**, 24, n. 1, p. 121-141, 2015.

SACCOL, A. Z. Um Retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SALT, B. The global skills convergence: Issues and ideas for the management of an international workforce. **Australia: KPMG International**, 2008.

SCHOLLHAMMER, H. Current research in international and comparative management issues. **Management International Review**, vol. 13 n. 11, p. 17-31, 1975.

SEBBEN, A. **Expatriados.com**: um desafio para os rns interculturais. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009.

SELMER, J. The future of global mobility. **Journal of Global Mobility**, 4, n. 1, 2016.

\_\_\_\_\_; SUUTARI, V. Expatriation—old issues, new insights. **Cross Cultural Management: An International Journal**, 2011.

\_\_\_\_\_; LEUNG, A. S. Personal characteristics of female vs. male business expatriates. **International Journal of Cross Cultural Management**, 3 (2), 195-212, 2003.

SELWYN, T. Uma Antropologia da hospitalidade. *In*: LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em Busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri (SP): Manole, 2004.

SETHI, V.; KING, W. R. Construct measurement in information systems research: an illustration in strategic systems. **Decision Sciences**, 22, n. 3, p. 455-472, 1991.

SHAFFER, M.; WESTMAN, M.; DAVIES, S.; KRAEH, A. *et al.* Burden or support? the influence of partner nationality on expatriate cross-cultural adjustment. **Journal of Global Mobility**, 2015.

\_\_\_\_\_; HARRISON, D. A. Expatriates psychological withdrawal from international assignments: work, nonwork, and family influences. **Personnel psychology**, 51, n. 1, p. 87-118, 1998.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; GILLEY, K. M.; LUK, D. M. Struggling for balance amid turbulence on international assignments: work–family conflict, support and commitment. **Journal of Management**, 27, n. 1, p. 99-121, 2001.

SHELLER, M.; URRY, J. **Tourism mobilities**: places to play, places in play. Hillsdale (N.J.): Routledge, 2004.

SHEPHARD, P. Working with Malaysians: expatriates' and Malaysians perspectives. **Understanding the Malaysian Workforce-guidelines for managers**, p. 144-155, 1996.

SHERINGHAM, C.; DARUWALLA, P. Transgressing hospitality: polarities and disordered relationships? **Hospitality: a social lens**, p. 33-45, 2007.



- SILVA, Christian Luiz. Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. **Revista da FAE**, v. 4, n. 1, 2001.
- SILVA, D. A. Estrangeiros entre nós outros, estrangeiros para nós outros: o lugar do estrangeiro em uma margem distante. **PLURAIIS-Revista Multidisciplinar**, 1, n. 3, 2013.
- SILVA JUNIOR, L. A.; LEÃO, M. B. C. O software Atlas.ti como recurso para a análise de conteúdo: analisando a robótica no ensino de ciências em teses brasileiras. **Ciência & Educação (Bauru)**, 24, n. 3, p. 715-728, 2018.
- SILVANTO, S.; RYAN, J.; MCNULTY, Y. An empirical study of nation branding for attracting internationally mobile skilled professionals. **Career Development International**, 20, n. 3, p. 238-258, 2015. Article.
- SILVEIRA, A. *et al.* **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. Blumenau: Edifurb, 2004.
- SIMONELLI, B. T.; DE ARAUJO, B. F. V. B. Adaptação de conjugues e de expatriados e sua relação com o desempenho em designações internacionais. **InternexT: Revista Eletronica de Negocios Internacionais da ESPM**, 11, n. 2, p. 21-35, 2016.
- SLATTERY, P. Finding the hospitality industry. **Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education**, 1, n. 1, p. 19-28, 2002.
- SMARTPLS. **Product | SmartPLS**. Disponível em: <https://www.smartpls.com/>. Acesso em: 28 jun. 2021.
- SOLOMON, Charlene Marmer. Unhappy trails. **Workforce**, v. 79, n. 8, p. 36-40, 2000.
- STEED, E.; SCHWER, R. K. Executive committee skills and completing the learning cycle in hospitality education. **Journal of Hospitality & Tourism Education**, 15, n. 1, p. 43-50, 2003.
- STENING, B. W. Expatriate management: lessons from the British in India. **International Journal of Human Resource Management**, 5, n. 2, p. 385-404, 1994.
- STOREY, K.; HALL, H. Dependence at a distance: labour mobility and the evolution of the single industry town. **The Canadian Geographer/Le Géographe canadien**, 62, n. 2, p. 225-237, 2018.
- STRAUB, D. W. Validating instruments in MIS research. **MIS quarterly**, p. 147-169, 1989.
- SUBRAMANIAM, A. *et al.* The Effects of cultural intelligence on cross-cultural adjustment and job performance amongst expatriates in Malaysia. **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 9, 2011.

SWARBROOKE, J.; HORNER, S. **Business travel and tourism**. Hillsdale (N.J.) Routledge, 2001.

TAKEUCHI, Riki *et al.* A Model of expatriate withdrawal-related outcomes: decision making from a dualistic adjustment perspective. **Human Resource Management Review**, v. 15, n. 2, p. 119-138, 2005.

\_\_\_\_\_; LEPAK, D. P.; MARINOVA, S. V.; YUN, S. Nonlinear influences of stressors on general adjustment: the case of Japanese expatriates and their spouses. **Journal of International Business Studies**, 38, n. 6, p. 928-943, 2007.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

TAYLOR, Sully; NAPIER, Nancy K. An American woman in Turkey: adventures unexpected and knowledge unplanned 1. **Human Resource Management**, v. 40, n. 4, p. 347-364, 2001.

TELFER, E. A Filosofia da "hospitalidade". *In*: LASHLEY, C. *et al.* **Em Busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, p. 54-78, 2004.

TERESO, A. *et al.* Project management practices in private organizations. **Project Management Journal**, 50, n. 1, p. 6-22, 2019.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; Smart, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British journal of management**, vol. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

TRUJILLO, V. **Pesquisa de mercado qualitativa e quantitativa**. São Paulo: Scortecci, 2001.

TSAI, C.-Y. *et al.* Work environment and atmosphere: the role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. **International Journal of Hospitality Management**, 46, p. 26-35, 2015.

VAN BAKEL, M.; VAN OUDENHOVEN, J. P.; GERRITSEN, M. Developing a high quality intercultural relationship: expatriates and their local host. **Journal of Global Mobility**, 3, n. 1, p. 25-45, 2015.

VAN DER ZEE, K. I.; ALI, A. J.; SALOME, E. Role interference and subjective well-being among expatriate families. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 14, n. 3, p. 239-262, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Valter Afonso. **Escalas em marketing: métricas de resposta do consumidor e de desempenho empresarial**. São Paulo: Atlas, 2011.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, p. 13-28, 2004.

VODDEN, K.; HALL, H. Long distance commuting in the mining and oil and gas sectors: Implications for rural regions. **Extractive Industries and Society**, 3, n. 3, p. 577-583, 2016. Article.

VOGEL, Adolf Johan; VAN VUUREN, Jurie Jansen; MILLARD, Solly M. Preparation, support and training requirements of South African expatriates. **South African Journal of Business Management**, v. 39, n. 3, p. 33-40, 2008.

WADA, E. K. Reflexões de uma aprendiz da hospitalidade. *In*: DENCKER, A. F. M.; BUENO, M. S. **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomsom, 2003.

\_\_\_\_\_. Domínios de hospitalidade de Lashley e possíveis aplicações na hotelaria. IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo–ANPTUR, São Paulo, SP, Brasil. **Anais**. São Paulo, 2007.

\_\_\_\_\_; MORETTI, S. L. D. A. Hospitalidade: dos domínios às lentes e sua inserção nos processos de gestão. **Caderno de Estudos e Pesquisas do Turismo**, 3, n. 3, p. 95-105, 2014.

WALDENFELS, B.; BAPTIST, G. **Fenomenologia dell'estraneità**. Roma: Vivarium, 2002.

WARD, C.; RANA-DEUBA, A. Acculturation and adaptation revisited. **Journal of cross-cultural psychology**, 30, n. 4, p. 422-442, 1999.

WEEDON, Gavin. 'Glocal boys': exploring experiences of acculturation amongst migrant youth footballers in Premier League academies. **International Review for the Sociology of Sport**, v. 47, n. 2, p. 200-216, 2012.

WELCH, D. E.; WORM, V. International business travellers: a challenge for IHRM. **Handbook of research in international human resource management**, p. 283, 2006.

WELTEN, R. Hospitality and its ambivalences: on Zygmunt Bauman. **Hospitality & society**, 5, n. 1, p. 7-21, 2015.

WILLIAMS, Jean Marie. **Applied sport psychology: personal growth to peak performance**. New York (NY): McGraw Hill, 1993.

WOOD JR, Thomaz; CALDAS, Miguel P. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 1-13, set. 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZILIO, Lara Bethânia; DELLAGNELO, E. A. A Expatriação como prática de desenvolvimento das pessoas nas organizações: um estudo da política de expatriação de uma multinacional francesa. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, 2010.

ZUPIC, I.; ČATER, T. Bibliometric methods in management and organization. **Organizational Research Methods**, vol. 18, n. 3, p.1-44, 2014.

## APÊNDICE A: Protocolo de Entrevista Expatriados

### A) Instruções para o entrevistador:

- Declarações de abertura
  - Apresentação formal da entrevistadora Anna Beatriz Cautela Tvrzská de Gouvêa conforme orientações no item D.
- Quais são os objetivos da entrevista?
  - Compreender como se dá o processo de expatriação e o suporte recebido pela empresa durante o processo de mudança e na adaptação ao novo local de trabalho.

### B) Condições da entrevista

- Quem será entrevistado?

#### Sugestões de Entrevistados

##### **Entrevistado 1:**

Contato:

Fone:

##### **Mini-currículo: (obter informações antes da entrevista)**

- Trabalha há .....
- 
- Quando?
  - As entrevistas serão agendadas conforme agenda do entrevistado.
- Onde?
  - Preferencialmente, as entrevistas serão presenciais em local a combinar com o entrevistado.
- Quanto tempo?
  - Estimamos que a entrevista dure cerca de uma hora.

Como será conduzida a entrevista? Gravada? Onde serão feitas as anotações?

  - As entrevistas serão gravadas desde que devidamente autorizado pelo entrevistado e as anotações serão feitas pelos entrevistadores e posteriormente servirão como fontes de informações na fase de análise.
- Outros aspectos que julgue pertinentes:
  - Se autorizado, as entrevistas serão gravadas no celular.

### C) Categorias iniciais

- Apresente os conceitos e/ou categorias iniciais que nortearão a conversa.

| <b>Categorias /Conceitos</b> | <b>Descrição</b>  | <b>Fundamentos</b>                          |
|------------------------------|---|---|
| Mobilidade Corporativa       | Trata do deslocamento de pessoas que o fazem sob a motivação de realização de negócios e em nome da organização, da corporação, em que trabalham;<br>Uma abordagem de gestão estratégica que visa remover as barreiras geográficas para o crescimento e para o sucesso, cujos dois principais objetivos são: "reforçar as capacidades de gestão de talentos e/ou permitindo o crescimento da receita  | Ferreira e Wada, 2011 e Runzheimer , 2010   |
| Expatriação                  | Profissional que é transferido ou que deverá atuar por um período determinado em um país que não é aquele que o contratou para trabalhar.   | Gallon, 2015; Burke, 2017                   |
| Hospitalidade                | A hospitalidade considera a relação da pessoa com outra pessoa, da pessoa com o lugar e da pessoa com o não lugar;<br>A hospitalidade tem como função a mediação no estabelecimento de uma relação, bem como agente promotora da permanência de um relacionamento estabelecido;<br>A hospitalidade é a melhor direção para a uma boa convivência e fundamental para o desenvolvimento da sociedade, exercendo a função catalizadora do esforço e das atividades humanas | Lugosi, 2014; O’Gorman, 2011; Lashley, 2015 |

#### **D) Descrição do protocolo construído**

- 1. Empresa:**
- 2. Entrevistado (s):**
- 3. Entrevistador:**
- 4. Seções da entrevista:**
  - ( ) Background do entrevistado
  - ( ) Itens que quero verificar
  - ( ) Validação dos itens percebidos
  - ( ) Comentários finais
- 5. Introdução da entrevista**

- Olá, bom dia! Você foi selecionado para essa entrevista porque, em algum momento de sua carreira, foi expatriado. Nossa pesquisa visa identificar como se deu o processo de expatriação e o suporte recebido pela empresa durante esse processo.
- Reforço que sua participação é voluntária e muito importante para nossa pesquisa. Os resultados serão compartilhados com o senhor (a) posteriormente. Para auxiliar na análise do conteúdo da entrevista solicitamos que a mesma seja gravada, sendo que o senhor (a) poderá solicitar a interrupção da gravação ou da entrevista em qualquer momento. A gravação será de acesso somente aos pesquisadores envolvidos no processo e os nomes e empresas citadas não serão repassadas ou publicadas em nenhum momento.

## **6. Itens a serem tratados na entrevista**

- a) Experiência no processo de mudança
- b) Suporte da empresa no processo de mudança
- c) Processo de adaptação no novo ambiente
- d) Acolhimento por parte da empresa

## **7. Questões possíveis**

Vale destacar que a orientação das entrevistas segue a fim de explorar experiências, percepções e ações dos entrevistados. As perguntas formuladas inicialmente poderão ser usadas para iniciar a conversa, mas o entrevistador não se aterá somente a elas, podendo inclusive gerar novas perguntas. A entrevista terá como foco fazer o entrevistado falar o máximo possível sobre os tópicos de pesquisa, para que isso ocorra serão utilizadas perguntas de aprofundamento: “como...”, “por que?...”, “qual sua opinião?...”, “fale mais sobre...”.

- a) Fale um pouco de sua experiência no processo de mudança.
- b) Como você descreveria o papel da empresa durante esse processo?
- c) Como foi a sua adaptação no novo local?
- d) Você sentiu que houve suporte por parte da empresa?
- e) Considerando o conceito de hospitalidade apresentado, você identificou atitudes hospitaleiras?

### **7.1 Contexto da Entrevista:**

Serão entrevistados profissionais que vivenciaram a experiência de expatriação.

A entrevista se dará fora de seu ambiente de trabalho, mas em ambiente cordial e agradável para extração do máximo possível de informações.

## **8. Anotações após a entrevista:**

## APÊNDICE B: Protocolo de Entrevista Especialistas em Expatriação

### A) Instruções para o entrevistador:

- Declarações de abertura
  - Apresentação formal da entrevistadora Anna Beatriz Cautela Tvrzská de Gouvêa conforme orientações no item D.
- Quais são os objetivos da entrevista?
  - Compreender como se deu o processo de expatriação e o suporte recebido pela empresa durante o processo de mudança e na adaptação ao novo local de trabalho.

### B) Condições da entrevista

- Quem será entrevistado?

#### Sugestões de Entrevistados

#### **Entrevistado 1:**

Contato:

Fone:

#### **Mini-currículo: (obter informações antes da entrevista)**

- Trabalha há .....
- Quando?
  - As entrevistas serão agendadas conforme agenda do entrevistado.
- Onde?
  - Preferencialmente, as entrevistas serão presenciais em local a combinar com o entrevistado.
- Quanto tempo?
  - Estimamos que a entrevista dure cerca de uma hora.
- Como será conduzida a entrevista? Gravada? Onde serão feitas as anotações?
  - As entrevistas serão gravadas desde que devidamente autorizado pelo entrevistado e as anotações serão feitas pelos entrevistadores e



posteriormente servirão como fontes de informações na fase de análise.

- Outros aspectos que julgue pertinentes:
  - Se autorizado, as entrevistas serão gravadas no celular.

### C) Categorias iniciais

- Apresente os conceitos e/ou categorias iniciais que nortearão a conversa.

| <b>Categorias /Conceitos</b> | <b>Descrição</b>  | <b>Fundamentos</b>                          |
|------------------------------|---|---|
| Mobilidade Corporativa       | Trata do deslocamento de pessoas que o fazem sob a motivação de realização de negócios e em nome da organização, da corporação, em que trabalham;<br>Uma abordagem de gestão estratégica que visa remover as barreiras geográficas para o crescimento e para o sucesso, cujos dois principais objetivos são: "reforçar as capacidades de gestão de talentos e/ou permitindo o crescimento da receita  | Ferreira e Wada, 2011 e Runzheimer, 2010    |
| Expatriação                  | Profissional que é transferido ou que deverá atuar por um período determinado em um país que não é aquele que o contratou para trabalhar.   | Gallon, 2015; Burke, 2017                   |
| Hospitalidade                | A hospitalidade considera a relação da pessoa com outra pessoa, da pessoa com o lugar e da pessoa com o não lugar;<br>A hospitalidade tem como função a mediação no estabelecimento de uma relação, bem como agente promotora da permanência de um relacionamento estabelecido;<br>A hospitalidade é a melhor direção para a uma boa convivência e fundamental para o desenvolvimento da sociedade, exercendo a função catalizadora do esforço e das atividades humanas | Lugosi, 2014; O’Gorman, 2011; Lashley, 2015 |

### Descrição do protocolo construído

9. Empresa:

10. Entrevistado (s):

11. Entrevistador:

## 12. Seções da entrevista:

- ( ) Background do entrevistado
- ( ) Itens que quero verificar
- ( ) Validação dos itens percebidos
- ( ) Comentários finais

## 13. Introdução da entrevista

- Olá, bom dia! Você foi selecionado para essa entrevista porque, em algum momento de sua carreira, foi expatriado. Nossa pesquisa visa identificar como se deu o processo de expatriação e o suporte recebido pela empresa durante esse processo.
  
- Reforço que sua participação é voluntária e muito importante para nossa pesquisa. Os resultados serão compartilhados com o senhor (a) posteriormente. Para auxiliar na análise do conteúdo da entrevista solicitamos que a mesma seja gravada, sendo que o senhor (a) poderá solicitar a interrupção da gravação ou da entrevista em qualquer momento. A gravação será de acesso somente aos pesquisadores envolvidos no processo e os nomes e empresas citadas não serão repassadas ou publicadas em nenhum momento.

## 14. Itens a serem tratados na entrevista

- a) Gestão da mobilidade corporativa
- b) Suporte da empresa no processo de mudança
- c) Gestão dos profissionais expatriados
- d) Políticas de expatriação
- e) Políticas de acolhimento/inclusão

## 15. Questões possíveis

Vale destacar que a orientação das entrevistas segue a fim de explorar experiências, percepções e ações dos entrevistados. As perguntas formuladas inicialmente poderão ser usadas para iniciar a conversa, mas o entrevistador não se aterá somente a elas, podendo inclusive gerar novas perguntas. A entrevista terá como foco fazer o entrevistado falar o máximo possível sobre os tópicos de pesquisa, para que isso ocorra serão utilizadas perguntas de aprofundamento: “como...”, “por que?...”, “qual sua opinião?...”, “fale mais sobre...”.

- f) Fale um pouco de sua experiência na gestão da mobilidade corporativa.

- g) Como você descreveria o papel da empresa durante esse processo?
- h) Quais as políticas da empresa na gestão da mobilidade corporativa e de expatriação?
- i) Considerando o conceito de hospitalidade apresentado, você identifica que a empresa faz a gestão da hospitalidade?

### **15.1 Contexto da Entrevista:**

Serão entrevistados profissionais que vivenciaram a experiência de expatriação.

A entrevista se dará fora de seu ambiente de trabalho, mas em ambiente cordial e agradável para extração do máximo possível de informações.

### **16. Anotações após a entrevista:**

## APÊNDICE C: Protocolo de Entrevista Profissionais Expatriados Fase *EMIC 2*

### A) Instruções para o entrevistador:

- Declarações de abertura
  - Apresentação formal da entrevistadora Anna Beatriz Cautela Tvrzská de Gouvêa conforme orientações no item D.
- Quais são os objetivos da entrevista?
  - Compreender como se deu o processo de expatriação e o suporte recebido pela empresa durante o processo de mudança e na adaptação ao novo local de trabalho.

### B) Condições da entrevista

- Quem será entrevistado?

#### Sugestões de Entrevistados

##### **Entrevistado 1:**

Contato:

Fone:

##### **Mini-currículo: (obter informações antes da entrevista)**

- Trabalha há .....
- 
- Quando?
  - As entrevistas serão agendadas conforme agenda do entrevistado.
- Onde?
  - Preferencialmente, as entrevistas serão realizadas online por meio da plataforma Zoom
- Quanto tempo?
  - Estimamos que a entrevista dure cerca de uma hora.
- Como será conduzida a entrevista? Gravada? Onde serão feitas as anotações?

- As entrevistas serão gravadas desde que devidamente autorizado pelo entrevistado e as anotações serão feitas pelos entrevistadores e posteriormente servirão como fontes de informações na fase de análise.

- Outros aspectos que julgue pertinentes:
  - Se autorizado, as entrevistas serão gravadas no celular.

### C) Categorias iniciais

- Apresente os conceitos e/ou categorias iniciais que nortearão a conversa.

| <b>Categorias /Conceitos</b> | <b>Descrição</b>   | <b>Fundamentos</b>                                |
|------------------------------|--|---|
| Mobilidade Corporativa       | Trata do deslocamento de pessoas que o fazem sob a motivação de realização de negócios e em nome da organização, da corporação, em que trabalham;<br>Uma abordagem de gestão estratégica que visa remover as barreiras geográficas para o crescimento e para o sucesso, cujos dois principais objetivos são: "reforçar as capacidades de gestão de talentos e/ou permitindo o crescimento da receita | Ferreira e Wada, 2011 e Runzheimer , 2010         |
| Expatriação                  | Profissional que é transferido ou que deverá atuar por um período determinado em um país que não é aquele que o contratou para trabalhar.  | Gallon, 2015; Burke, 2017                         |
| Hospitalidade                | A hospitalidade considera a relação da pessoa com outra pessoa, da pessoa com o lugar e da pessoa com o não lugar;<br>A hospitalidade tem como função a mediação no estabelecimento de uma relação, bem como agente promotora da permanência de um relacionamento estabelecido;<br>A hospitalidade é a melhor  | Lugosi, 2014;<br>O’Gorman, 2011;<br>Lashley, 2015 |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>direção para a uma boa convivência e fundamental para o desenvolvimento da sociedade, exercendo a função catalizadora do esforço e das atividades humanas</p> |  |
|--|--|--|

#### **D) Descrição do protocolo construído**

##### **1. Empresa:**

##### **2. Entrevistado (s):**

##### **3. Entrevistador:**

##### **4. Seções da entrevista:**

- Background do entrevistado
- Itens que quero verificar
- Validação dos itens percebidos
- Comentários finais

##### **5. Introdução da entrevista**

- Olá, bom dia! Você foi selecionado para essa entrevista porque, em algum momento de sua carreira, foi expatriado. Nossa pesquisa visa identificar em que condições se deu o processo de expatriação, quais as principais dificuldades e oportunidades durante esse período e como foi a adaptação no novo país.
- Reforço que sua participação é voluntária e muito importante para nossa pesquisa. Os resultados serão compartilhados com o senhor (a) posteriormente. Para auxiliar na análise do conteúdo da entrevista solicitamos que a mesma seja gravada, sendo que o senhor (a) poderá solicitar a interrupção da gravação ou da entrevista em qualquer momento. A gravação será de acesso somente aos pesquisadores envolvidos no processo e os nomes e empresas citadas não serão repassadas ou publicadas em nenhum momento.

##### **6. Itens a serem tratados na entrevista**

- a) Condição / motivo da expatriação
- b) Suporte da empresa no processo de mudança
- c) Processo de adaptação no novo ambiente
- d) Dificuldades durante a expatriação
- e) Principais aspectos observados pelo entrevistado durante a expatriação

##### **7. Questões possíveis**

Vale destacar que a orientação das entrevistas segue a fim de explorar experiências, percepções e ações dos entrevistados. As perguntas formuladas inicialmente poderão ser usadas para iniciar a conversa, mas o entrevistador não se aterá somente a elas, podendo inclusive gerar novas perguntas. A entrevista terá como foco fazer o entrevistado falar o máximo possível sobre os tópicos de pesquisa, para que isso ocorra serão utilizadas perguntas de aprofundamento: “como...”, “por que?...”, “qual sua opinião?...”, “fale mais sobre...”.

- a) Fale um pouco de sua experiência no processo de expatriação.
- b) Como você descreveria o papel da empresa durante esse processo?
- c) Como foi a sua adaptação no novo local?
- d) Você sentiu que houve suporte por parte da empresa?
- e) Quais as principais dificuldades que você enfrentou durante a expatriação
- f) Considerando o conceito de hospitalidade apresentado, você identificou atitudes hospitaleiras?

### **7.1 Contexto da Entrevista:**

Serão entrevistados profissionais que vivenciaram a experiência de expatriação em diferentes condições e tipos de expatriações conforme apurado no levantamento bibliográfico .

A entrevista se dará fora de seu ambiente de trabalho, mas em ambiente cordial e agradável para extração do máximo possível de informações.

### **8. Anotações após a entrevista:**

## APÊNDICE D: Proposta de Questionário Fase *EMIC*

Idade: até 35 anos de 36 a 40 de 41 a 45 de 46 a 50 Acima de 51  
 Gênero – M F não declarado  
 Motivo mudança: Meu trabalho Cônjuge  
 Nacionalidade: Brasileiro Estrangeiro  
 Possui Filhos? Sim Não  
 Quantas vezes já foi expatriado 1 2 3 4 ou mais

Leia as afirmativas abaixo sobre a sua experiência durante o processo de mudança e responda sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente

- 1) A minha relação com colegas de trabalho é diferente daquela que tinha em meu país
- 2) O ambiente de trabalho é diferente do que eu tinha em meu país
- 3) O tratamento dispensado a mim era igual ao dispensado aos colegas
- 4) Minha família estava preparada para a minha/nossa mudança de país
- 5) Eu estava preparado para minha mudança de país
- 6) A diferença cultural é um desafio para mim e para minha família
- 7) O tratamento dispensado a mim era diferente por ser estrangeiro
- 8) A adaptação da minha família foi rápida e tranquila
- 9) Fui bem recebido pelos colegas de trabalho no novo país
- 10) Havia uma pessoa responsável pela minha adaptação no novo país
- 11) A empresa foi cordial com os funcionários e familiares durante o processo de mudança
- 12) A empresa foi cordial com os funcionários e familiares durante o processo de mudança
- 13) A satisfação do funcionário e familiares foi colocada em primeiro lugar
- 14) A empresa se preocupou em fazer com que os funcionários e familiares fossem bem acolhidos.
- 15) Percebo satisfação genuína da empresa em fazer com que os funcionários se sintam especiais
- 16) A empresa se preocupou com o bem-estar dos funcionários e familiares
- 17) A empresa se preocupou com a hospitalidade para os funcionários e familiares
- 18) A empresa se preocupa em cuidar de mim
- 19) Me sinto à vontade quando estou na empresa
- 20) Quando estou na empresa me sinto confortável
- 21) De modo geral a empresa é hospitaleira
- 22) Os funcionários da empresa são hospitaleiros comigo



- 23) A empresa mostrou-se interessada em resolver os problemas dos funcionários e familiares.
- 24) A empresa teve liberdade para atender os pedidos dos funcionários
- 25) Tive a opção de escolha entre expatriar ou ficar no meu país de origem
- 26) A empresa se empenhou em fazer tudo o que foi necessário para garantir que o funcionário e familiares tivessem momentos excelentes durante o período de mudança
- 27) Houve preocupação de sintonia na comunicação com os funcionários e familiares
- 28) As etapas e condições do processo de mudança foram combinados de maneira clara e transparente desde o início
- 29) Os processos e condições de mudança foram informados corretamente
- 30) Os processos e condições de mudança foram cumpridos conforme o combinado
- 31) A empresa se mostrou disposta a ajudar os funcionários
- 32) A empresa estava bem preparada para atender os funcionários durante o processo de mudança
- 33) A empresa tinha conhecimento e estava preparada para responder às dúvidas dos funcionários pertinentes ao processo de mudança.
- 34) Recebi suporte da empresa durante o processo de mudança
- 35) A empresa se preocupou em dar atenção e assistência aos funcionários durante o período da mudança e sua adaptação
- 36) Houve preocupação em assumir a responsabilidade pelo bem-estar dos funcionários e familiares.
- 37) A empresa me forneceu apoio quando precisei

## APÊNDICE E: Termo de consentimento dos entrevistados fase EMIC 1 e 3

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezados Sr(a) Danieli Pereira

apreço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Paulo Sérgio Gonçalves de Oliveira, para o Doutorado em Sociologia da Universidade Antenor Mourão.

O objeto do estudo do meu doutorado é: espansão, mobilidade reprodutiva e hospitalidade.

Queria de agradecer uma entrevista possível de 40 minutos e adianto que o conteúdo da gravação será usado apenas no assunto referente à pesquisa, ficando por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas. Poderá, solicitar também sua autorização para a utilizar o áudio ou as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

A fim de dar andamento ao projeto, peço que envie a proposta, preenchida em dois cópias a seguir, assim e data este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons de mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons de mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém **solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons de mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém **solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Cidade Belém Data 10/11/20

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

ANA BEATRIZ CAVALARI TAVESKI DE OLIVEIRA  
RG: 17.440.474-8  
CPF: 11.99146-8815

12

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

## AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) Daniilo Lima  
 agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Paulo Sérgio Gonçalves de Oliveira, para o Doutorado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu doutorado é expatriação, mobilidade corporativa e hospitalidade..

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa. Solicito por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas. Portanto, solicito também sua autorização para a utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

A fim de dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.

Ciente: Daniilo Lima Data: 20/10/2020

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Anna Beatriz Cauleira Triviska de Góuêa  
 RG: 17.440.474-8  
 Celular: 11.99146-4818

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

## AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado Sr. Danyel Andre Margarido, agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira, para o Doutorado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu doutorado é expatriação, mobilidade corporativa e hospitalidade..

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa. Solicito por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas. Portanto, solicito também sua autorização para a utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

A fim de dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinhe e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.

Ciente:  Data: 21/10/2020

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Anna Beatriz Cautela Trizska de Gouvêa  
RG: 17.440.474-8  
Celular: 11.99146-4818

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA**

Prezado(a) Sr(a) Eduardo Anastácio, agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira, para o Doutorado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu doutorado é expatriação, mobilidade corporativa e hospitalidade.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa. Solicito por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas. Portanto, solicito também sua autorização para a utilização do áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

A fim de dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinhe e date este documento.

*( ) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.*

*( ) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.*

*( ) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.*

Cliente: Eduardo Anastácio Data: 11 /09 /2020

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Anna Beatriz Cautela Triviska de Góuêa  
RG: 17.440.474-8  
Celular: 11.99146-4818

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

## AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) Suelena Cordeiro agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira, para o Doutorado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu doutorado é expatriação, mobilidade corporativa e hospitalidade.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa. Solicito por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas. Portanto, solicito também sua autorização para a utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

A fim de dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Cliente:  Data: 16, 11, 2020

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Anna Beatriz Cautela Trzaska de Góvêa  
RG: 17.440.474-8  
Celular: 11.99146-4818

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

## AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) MARCOS Aurelio Molino  
 agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira, para o Doutorado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu doutorado é expatriação, mobilidade corporativa e hospitalidade.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa. Solicito por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas. Portanto, solicito também sua autorização para a utilização do áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

A fim de dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Cliente:  Data: 11/09/2020

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Anna Beatriz Cautela Trvzski de Couvêa  
 RG: 17.440.474-8  
 Celular: 11.99146-4818

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

## AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a). Pedro Lucio de Alencar Filho, agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira, para o Doutorado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu doutorado é expatriação, mobilidade corporativa e hospitalidade.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa. Solicito por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas. Portanto, solicito também sua autorização para a utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

A fim de dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

*(x) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.*

*(x) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.*

*(x) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.*

Assinado por:  Data: 9/16/2020  
 Cliente: Pedro Alencar

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Anna Beatriz Cabrita Tyrziska de Góuvas  
 RG: 17.440.474-8  
 Celular: 11.99146-4818



## APÊNDICE 2 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

## AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) Alexandre Uilmann, agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira, para o Doutorado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu doutorado é expatriação, mobilidade corporativa e hospitalidade..

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa. Solicito por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas. Portanto, solicito também sua autorização para a utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

A fim de dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.

Invalid signature

X 

Alexandre Uilmann

Cliente: Signed by: eef2a9f-69c3-40c1-9076-7edbd1e025f Data: 13/05/2020

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Anna Beatriz Cautista Twrzska de Gouvêa  
RG: 17.440.474-8  
Celular: 11.99146-4818

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

## AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) Cassio Ricardo de Moura, agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Paulo Sérgio Gonçalves de Oliveira, para o Doutorado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu doutorado é expatriação, mobilidade corporativa e hospitalidade.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa. Solicito por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas. Portanto, solicito também sua autorização para a utilização do áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

A fim de dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.

Cliente:  Data: 11/09/2020

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Anina Beatriz Cauleira Triviska de Góuêa  
RG: 17.440.474-8  
Celular: 11.99146-4818

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

## AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) Luiz Serrano Junior, agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira, para o Doutorado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu doutorado é expatriação, imobildade corporativa e hospitalidade.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa. Solicito por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas. Portanto, solicito também sua autorização para a utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

A fim de dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Cliente: 

Data: 12/08/20

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Anna Beatriz Cautela Trivzská de Góuêa  
RG: 17.440.474-8  
Celular: 11.99146-4818

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA**

Prezado(a) Sr(a) Boniface Issaka,  
 agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira, para o Doutorado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu doutorado é expatriação, mobilidade corporativa e hospitalidade..

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa. Solicito por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas. Portanto, solicito também sua autorização para a utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

A fim de dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

*Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.*

*Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.*

*Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.*

Ciente:  Data: 30/06/2021

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Anna Beatriz Cautela Tvřzská de Gouvêa  
 RG: 17.440.474-8  
 Celular: 11.99146-4818



## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) MARCO ALEXANDRE DA SILVA,  
 agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira, para o Doutorado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu doutorado é expatriação, mobilidade corporativa e hospitalidade..

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa. Solicito por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

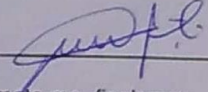
Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas. Portanto, solicito também sua autorização para a utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

A fim de dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente:  Data: 01/09/2021

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Anna Beatriz Cautela Trvzská de Góuvêa  
 RG: 17.440.474-8  
 Celular: 11.99146-4818

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) EUGENIO MACHADO SOUTO  
 agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa orientada pelo Prof. Dr. Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira, para o Doutorado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu doutorado é expatriação, mobilidade e hospitalidade.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que a conversa será pautada apenas no assunto referente à pesquisa. Solicito por sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas asseguro que a gravação será interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

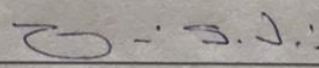
Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas. Portanto, solicito também sua autorização para a utilizar o áudio e as imagens deste trabalho, em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

A fim de dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha os tópicos a seguir, assine e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização de imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização de imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, solicitando que meu nome não seja citado no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização de imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, solicitando que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.

Ciente:  Data: 30/06/2021

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura e dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do meu projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas neste momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

## AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezada Sr(a) Maria Virginia Sampaio Pagetti,  
 agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica,  
 orientada pelo Prof. Dr. Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira, para o Doutorado em  
 Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu doutorado é expatriação, mobilidade corporativa e  
 hospitalidade.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo  
 da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa. Solicito por este motivo,  
 sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas asseguro que a gravação poderá  
 ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua delimitação.

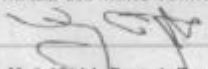
Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas.  
 Portanto, solicito também sua autorização para a utilizar o áudio e as imagens da entrevista  
 neste trabalho, em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

A fim de dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos  
 tópicos a seguir, assin e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das  
 imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista mencionada acima, assim como a utilização das  
 imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém**  
**solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das  
 imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém**  
**solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados**  
**no trabalho.**

 R6 31564739  
 Cliente: Maria Virginia Sampaio Pagetti Data: 21/06/2021

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os  
 dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do  
 projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer  
 momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Anna Beatriz Coutinho Tyrzista de Góuêa  
 RG: 17.440.474-8  
 Celular: 11.99146-4818



## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

## AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) Giovane Guchi Peres  
 agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Paulo Sérgio Gonçalves de Oliveira, para o Doutorado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu doutorado é expatriação, mobilidade corporativa e hospitalidade.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa. Solicito por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua delimitação.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas. Portanto, solicito também sua autorização para a utilização do áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

A fim de dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

*( ) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.*

*( ) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.*

*( ) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.*

Cliente:  Data: 23/09/21

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

\_\_\_\_\_  
 Anna Beatriz Cautela Tyrská de Gouvêa  
 RG: 17.440.474-8  
 Celular: 11.99146-4818



## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

## AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) Roberto Carlos Gomes Figueiredo  
 agradeço a atenção e participação para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Paulo Sérgio Gonçalves de Oliveira, para o Doutorado em Hospitalidade da Universidade Anhanguera.

O objeto do estudo do meu doutorado é a experiência, identidade corporativa e hospitalidade.

Quisera de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e admito que o conteúdo da conversa será publicado apenas no âmbito referente à pesquisa. Solicito por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas. Portanto, solicito também sua autorização para a utilizar o áudio e as imagens de entrevistas neste trabalho, em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

A fim de dar andamento ao projeto, peço que assinie a proposta, preencha um dos tipos e a seguir, assine e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.

Data 02/05/2021

Paulo Sérgio Gonçalves de Oliveira

Compreendo-me, Sr. Srta., e envio uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do projeto) para seu contato e a fim de que eventual dúvida seja sanada e qualquer dúvida.

Agradeço e subscrito-me

Atenciosamente,

Av. Paulista, Caixa Postal 72318-90, São Paulo  
 RG: 17.440.474-5  
 Celular: 11.99146-4818