

## **Socialização organizacional de expatriados**

**Gisele Costa Rabello** (IMED) - gisele.rabello@hotmail.com

**Janaina Macke** (IMED) - janaina.macke@imed.edu.br

### **Resumo:**

*Um dos temas da gestão internacional de recursos humanos é a expatriação de empregados entre as unidades das empresas em diferentes países. Para que os resultados positivos sejam atingidos durante o processo de expatriação, o ajustamento dos empregados é importante. O ajustamento ocorre de duas formas: antecipado e posterior; esse último será o foco da presente pesquisa. Ressalta-se que um dos fatores de influência do ajustamento no país é a socialização organizacional, que é entendida como a preparação e integração do indivíduo com a organização. Essa pesquisa visa analisar a relação entre as táticas de socialização e o processo de socialização organizacional de expatriados de multinacionais brasileiras. A abordagem será quantitativa e cunho descritivo, com coleta de dados por meio de questionário de autopreenchimento via internet e terá como amostra os expatriados. Os resultados serão analisados através de estatística descritiva, análise fatorial e regressão linear múltipla. Espera-se identificar relações positivas entre as táticas institucionalizadas e a socialização na organização e no grupo, bem como entre as táticas individualizadas e a socialização na tarefa.*

**Palavras-chave:** *Internacionalização de empresas. Expatriação. Socialização organizacional.*

**Área temática:** *GT-01 Organizações e Interculturalidade*

## SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DE EXPATRIADOS

Gisele Costa Rabello

Faculdade IMED

gisele.rabello@hotmail.com

Janaína Macke

Faculdade IMED

janaina.macke@imed.edu.br

### RESUMO

Um dos temas da gestão internacional de recursos humanos é a expatriação de empregados entre as unidades das empresas em diferentes países. Para que os resultados positivos sejam atingidos durante o processo de expatriação, o ajustamento dos empregados é importante. O ajustamento ocorre de duas formas: antecipado e posterior; esse último será o foco da presente pesquisa. Ressalta-se que um dos fatores de influência do ajustamento no país é a socialização organizacional, que é entendida como a preparação e integração do indivíduo com a organização. Essa pesquisa visa analisar a relação entre as táticas de socialização e o processo de socialização organizacional de expatriados de multinacionais brasileiras. A abordagem será quantitativa e cunho descritivo, com coleta de dados por meio de questionário de autopreenchimento via internet e terá como amostra os expatriados. Os resultados serão analisados através de estatística descritiva, análise fatorial e regressão linear múltipla. Espera-se identificar relações positivas entre as táticas institucionalizadas e a socialização na organização e no grupo, bem como entre as táticas individualizadas e a socialização na tarefa.

**Palavras-chaves:** Internacionalização de empresas. Expatriação. Socialização organizacional.

### CONTEXTUALIZAÇÃO

Nas últimas décadas verificou-se que a interação entre as empresas e a mobilidade de profissionais entre os países vem se acentuando, característica relacionada a multinacionais, as quais requerem novas abordagens nas políticas de

Gestão de Recursos Humanos (GRH), com o objetivo de se manterem competitivas no mercado de trabalho. Algumas multinacionais cresceram em outros contextos, ao passo em que empresas locais ampliaram seus negócios com a importação, exportação de produtos e serviços e, ainda, com instalações de suas estruturas em outros países, ou seja, ampliando seus negócios com processos de internacionalização. Tais mudanças aproximaram as fronteiras entre os países e ampliaram a oportunidade de captar, desenvolver e reter talentos diferentes da cultura local.

Neste contexto, a demanda por mão de obra diferenciada e qualificada alteraram a estrutura e visão da gestão de recursos humanos das empresas, criando, assim, oportunidades para pessoas de culturas diferentes. Como consequência, as empresas passam a ter empregados de outros países, culturas e religiões, o que exige das empresas o repensar acerca de seus modelos e políticas de gestão de recursos humanos, para viabilizar a inclusão e a socialização desses indivíduos, o que constitui um grande desafio.

Frente a este quadro, a partir dos anos 90 cresceu a demanda por estudos sobre gestão internacional de recursos humanos e, com isso, surgiu a necessidade de mapear e avaliar como as empresas estão se comportando nesse novo cenário constituído por um grupo denominado de expatriados (HASLBERGER; BREWSTER; HIPPLER, 2013).

Entende-se por expatriados os empregados que são encaminhados para trabalhar e morar fora do país da matriz da empresa, desempenhando, no exterior, funções profissionais por um tempo determinado. A partir da definição da missão internacional do expatriado, inicia-se o ajustamento intercultural, estruturado em algumas ações e atividades que capacitam o empregado a compreender a cultura do país no qual irá morar.

A socialização organizacional, por sua vez, é compreendida como o processo pelo qual um membro da organização recebe as informações necessárias, adquirindo o conhecimento social e as habilidades para assumir um papel específico na organização (MAANEN; SCHEIN, 1979).

O ajustamento intercultural pode ser definido em dois pilares, segundo Black, Mendenhall e Oddou (1991): ajustamento antecipado e ajustamento no país anfitrião. O primeiro tem como objetivo preparar o empregado para a realidade que encontrará no país de destino, bem como questões de costumes, culturais, de cotidiano. Já o ajustamento no país anfitrião tem como finalidade repassar as questões referentes ao

trabalho e ao cargo que ocupará. Neste, são abordadas as táticas organizacionais diretamente relacionadas ao processo de socialização organizacional.

As táticas de socialização organizacional encontram-se estruturadas em dois eixos (institucionalizadas e individualizadas) de acordo com o contexto, conteúdo e aspectos sociais pelos quais os novos empregados se submeterão ao longo do processo de socialização (JONES, 1986).

Conforme o levantamento bibliográfico realizado para a presente pesquisa, observa-se que os estudos referentes a expatriados encontra-se bastante presente em pesquisas realizadas no contexto norte-americano. Também há estudos dessa natureza em outros países, como por exemplo: Canadá, Alemanha, Austrália, França e Áustria (GRUMAN; SAKS; ZWEIG, 2006; KAMMEYER-MUELLER et al., 2013; MAYERHOFER et al., 2004; PERROT et al., 2014; THARENOU; CAULFIELD, 2010) Contudo, o Brasil carece desse tipo de estudo, sendo que as pesquisas identificadas referem-se a situações cotidianas das empresas, não considerando os expatriados. Além disso, na Gestão Internacional de Recursos Humanos, esse tema ainda é recente e, as pesquisas, escassas (BATISTIČ; KASE, 2015).

Considerado o exposto, a presente pesquisa tem como objetivo analisar a entre as táticas de socialização e o processo de socialização organizacional de expatriados das multinacionais brasileiras, a fim de incrementar os resultados das empresas.

## **Justificativa**

As empresas multinacionais brasileiras apresentaram, no ano de 2014, um crescente movimento de internacionalização em suas atividades, alterando de 26 para 33 países. Um dos critérios utilizados para medir o grau de internacionalização das empresas é o índice de internacionalização o qual, nos últimos três anos, tem apresentado crescimento de 7% em relação ao ano de 2014 nas empresas multinacionais brasileiras (FDC, 2015).

No ano de 2015, 59,6% das multinacionais brasileiras participantes da pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (2015) informaram que pretendem expandir o mercado de atuação no exterior; 4,3% pretendem realizar grandes expansões; 34% pretendem manter as atividades no exterior de maneira estável e somente 2,1% pretendem reduzir as atividades no mercado global. Tais dados

mostram reforçam a importância das pesquisas que englobam atividades das empresas no mercado internacional, a fim de se compreender e melhorar os resultados das empresas no mercado internacional.

O aumento da internacionalização das empresas acarreta a necessidade de transferir empregados para desempenhar atividades em outros contextos, proporcionando às pessoas experiências em diferentes contextos profissionais, as quais incluem trabalho à distância com a utilização de diferentes tecnologias, trabalho *part-time* e trabalhos temporários, o que leva à mudança das políticas das empresas (CASCIÒ, 1998, apud COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2005). Dessa forma, verifica-se a necessidade de estudos que auxiliem as empresas no sentido de facilitar a adaptação dos empregados a esse novo contexto (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2005; JOKINEN; BREWSTER; SUUTARI, 2008).

No entanto, devido ao alto custo inerente à manutenção de empregados expatriados, há significativa pressão por parte das empresas para gerenciá-los da melhor forma possível, implicando o ajustamento adequado ao novo contexto organizacional e ao novo ambiente cultural (HASLBERGER; BREWSTER; HIPPLER, 2013). Mesmo assim, observa-se que muitas empresas não possuem um controle do processo de expatriação como um todo.

No Brasil, o tema da expatriação possui estudos ainda recentes e pouco abrangentes, o que sugere a necessidade de aprofundamento, principalmente em pesquisas que envolvam como contexto as multinacionais brasileiras (HOMEM; TOLFO, 2008; LUIZ; SANTOS; TADEUCCI, 2012).

O aumento dos mercados internacionais e a mobilidade dos profissionais tornou a questão da socialização um desafio às empresas (FELDMAN, 1997), por isso, é relevante identificar como as empresas multinacionais têm socializado seus empregados (PERROT et al., 2014), no processo de expatriação – acentuando-se a relevância da produção acadêmica com esta temática (ASHFORT; SAKS, 1996).

Tais estudos concentram-se, em grande parte, na socialização organizacional de americanos estudantes empregados de empresas norte-americanas, bem como em pesquisas sobre socialização de militares dentro das Forças Armadas dos Estados Unidos (BAKER III; FELDMAN, 1990; COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2005; HAUETER; MACAN; WINTER, 2003; KIM; CABLE; KIM, 2005) não tendo sido identificados, na busca realizada para a presente pesquisa, estudos profícuos acerca de expatriados, em especial empregados de multinacionais brasileiras, razão que ratifica

a pertinência do presente trabalho.

Enquanto no âmbito brasileiro, não se logrou identificar pesquisas dessa espécie, estudos nos Estados Unidos (SRHM, 2011), ainda no ano de 2010, já apontavam que 81% das empresas afirmavam ter programas formais e informais de socialização para novos empregados. Destes, 32% iniciam no primeiro dia de trabalho do novo empregado e os conteúdos dos programas são específicos para apresentar a organização como um todo e, a seguir, fornece-se informações do cargo que será ocupado (SHRM, 2011).

O levantamento bibliográfico realizado apontou que a temática de socialização organizacional nas pesquisas estrangeiras possui predominantemente cunho quantitativo (JONES, 1986; SAKS; UGGERSLEV; FASSINA, 2007). Por sua vez, as pesquisas brasileiras continuam escassas e possuem cunho qualitativo (BRITO; PEREIRA, 1996; WORTMEYER, 2001), o que demonstra uma lacuna para uma pesquisa quantitativa sobre a questão das táticas de socialização organizacional com expatriados.

No que se refere ao processo de socialização dos novos empregados, em geral, estes devem compreender, além de informações relativas ao contexto global da organização - como história, política e valores - a forma como é organizado o seu grupo e sua função para obter sucesso no trabalho (HAUETER; MACAN; WINTER, 2003), ou seja, passar por algum processo de socialização tanto da organização, quanto do grupo ou da tarefa (TAKEUCHI et al., 2009). Conforme será demonstrado adiante, o mesmo poderá ser aplicado aos expatriados.

Esta pesquisa contribuirá para a teoria no que tange à compreensão sobre como as empresas socializam as pessoas através do uso de táticas de socialização (PERROT et al., 2014), acrescentando a isso as dimensões do processo de socialização organizacional (TAKEUCHI et al., 2009) em um contexto de expatriação (FU; HSU; SHAFFER, 2008).

### **Delimitação do tema**

A globalização proporcionou às empresas possibilidades de abertura de novos mercados e, com isso, gerou-se a mobilidade de profissionais nesses novos mercados e contextos. O contexto internacional proporciona diversos desafios aos empregados

que se encorajam a realizar missões internacionais, nas quais o empregado é designado pela organização a enfrentar um novo contexto profissional.

O estudos sobre a temática de expatriação têm concentrado esforços em aspectos culturais (GELFAND; EREZ; AYCAN, 2007), envolvendo os costumes e o cotidiano (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991), que, para além de serem desafiadores, devem dar conta de compreender como o expatriado se insere no contexto da organização (TAKEUCHI et al., 2009). Embora os aspectos culturais sejam relevantes para a socialização, essa temática não se fará presente nessa pesquisa. Além disso, é necessário compreender e mensurar como e quais são as táticas de socialização que garantem um processo de socialização efetivo nas três dimensões da socialização (na organização, no grupo de trabalho e na tarefa).

Portanto, a presente pesquisa propõe-se a responder a seguinte questão: qual é a relação entre as táticas de socialização e o processo de socialização organizacional de expatriados das multinacionais brasileiras?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo geral**

Analisar a relação entre as táticas de socialização e o processo de socialização organizacional de expatriados das multinacionais brasileiras.

### **Objetivos específicos**

- Mensurar as táticas de socialização comumente adotadas nas empresas para o processo de socialização dos expatriados;
- Identificar o processo de socialização utilizado pelas empresas para os expatriados nas seguintes dimensões: organização, grupo e tarefa.
- Analisar as táticas de socialização (institucionalizadas ou individualizadas) no processo de socialização, nas seguintes dimensões: organização, grupo e tarefa.

## **METODOLOGIA**

Nesse capítulo será abordado os seguintes tópicos: delineamento da pesquisa, população e amostra, técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados.

O método consiste no “conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivos – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (LAKATOS; MARCONI, 2011, p. 46).

O método consiste no caminho para se atingir o objetivo que foi, previamente, estabelecido. Nesse sentido, o método científico é definido como “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (GIL, 1999, p. 26).

### **Delineamento da pesquisa**

A presente pesquisa é classificada como quantitativa, o que permite mensurar características identificadas de uma população, por meio de modelos estatísticos que explicam e preveem os fenômenos pesquisados (HAIR et al., 2009; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Esses modelos estatísticos possuem características passíveis de serem consideradas verdadeiras, bem como, a probabilidade de acerto nos achados das pesquisas é destacada nas pesquisas que utilizam esses modelos (GIL, 1999).

Ainda, a presente pesquisa se caracteriza como pesquisa descritiva, pois visa descrever as características de uma população específica, sendo que esse tipo de pesquisa é a mais solicitada por empresas. A pesquisa descritiva também pode ser auxiliar na compreensão de relações entre as variáveis levantadas pelo pesquisadores (GIL, 1999).

As informações referentes à amostra para essa pesquisa serão coletadas somente uma vez, ou seja, essa pesquisa é concebida como um estudo transversal (MALHOTRA, 2006).

## População e amostra

A população pode ser definida como a “totalidade de itens, objetos ou pessoas sob consideração” e que possuem determinadas características (MARTINS; THEÓFILO, 2009, p. 108; GIL, 1999). A população dessa pesquisa contemplará os expatriados que trabalham nas empresas multinacionais brasileiras, as quais estão identificadas no relatório da Fundação Dom Cabral (2015), conforme o índice de internacionalização. Nesse relatório há um total de 49 empresas multinacionais brasileiras classificadas conforme o índice em questão.

Considerando que a amostra é caracterizada como parte da população (MARTINS; THEÓFILO, 2009), para essa pesquisa serão consideradas os expatriados de 8 empresas selecionadas de maneira não probabilística por conveniência (MALHOTRA, 2012): Gerdau, JBS, Marcopolo, Alpargatas, Natura, BRF, Randon e TOTVS.

## Técnicas de coleta de dados

Para a elaboração do instrumento de coleta de dados, serão consideradas variáveis quantitativas para a caracterização da amostra, bem como as variáveis a partir do questionário validado de Jones (1986) e Haueter, Macan e Winter (2003). O questionário de Jones (1986) identifica as táticas de socialização e o questionário de Haueter, Macan e Winter (2003) identifica os diferentes níveis de socialização organizacional e é composto por três dimensões: organização, grupo e tarefa.

O instrumento será composto pelas variáveis em uma escala tipo *Likert* expandida em 7 pontos. A escala de 7 pontos mede os valores entre 1 a 7, sendo que 1 corresponde a ‘discordo totalmente’ e 7 ‘concordo totalmente’.

No Quadro 1 está apresentado os tópicos do instrumento.

Quadro 1. Variáveis quantitativas

Construtos	Variáveis	Autores	Número das questões
Táticas de socialização	Táticas individualizadas e táticas institucionalizadas: <i>collective x individual;</i> <i>formal x informal;</i> <i>investidure x divestiture;</i> <i>sequential x random steps;</i> <i>serial x disjunctive; fixed x</i>	Jones (1986)	1 a 30

	<i>variable.</i>		
Dimensões da socialização	À organização, ao grupo e à tarefa	Haueter, Macan e Winter (2003)	31 a 65
Demográfico (caracterização da amostra)	Idade, nacionalidade, sexo, escolaridade, tamanho da empresa, cargo/função, tempo de empresa, tempo de expatriação, país onde está expatriado.	Autora (2016)	66 a 77

Fonte: Adaptado de Jones (1986) e Haueter, Macan e Winter (2003).

Após a elaboração do instrumento, o mesmo será repassado a especialistas de Recursos Humanos para verificar a validade e compreensão quanto ao seu conteúdo (MALHOTRA, 2012). A utilização de questionário nas pesquisa sociais possibilita atingir um número relativamente alto de indivíduos, embora eles estejam em diferentes cidades, estados ou países (GIL, 1999).

A partir da validação do instrumento, será realizado uma etapa de pré-teste com a participação de 10 a 20 indivíduos da população da presente pesquisa. O pré-teste tem como objetivo identificar possíveis problemas de compreensão no preenchimento do questionário e, também, garantir sua validade (GIL, 1999).

Após a validação final, será feito contato com os responsáveis pelo RH ou diretores das 8 empresas, a fim de verificar os emails dos empregados expatriados. A partir disso, a coleta de dados será através da aplicação de questionário enviado por e-mail aos expatriados. Para essa etapa, será utilizada a técnica bola de neve, a qual é definida como técnica que possibilita o indivíduo, no caso dessa pesquisa, os expatriados, a repassarem a pesquisa a outras pessoas de sua rede de contatos, ou seja, demais expatriados da mesma empresa (MALHOTRA, 2012).

### **Técnicas de análise de dados**

Por ser caracterizada como pesquisa quantitativa, as análises que serão utilizadas para essa pesquisa abrangem: estatística descritiva, análise fatorial e regressão linear múltipla.

Após depurados os dados, será realizada a estatística descritiva, a qual é definida como técnica que organiza um determinado conjunto de dados (MARTINS; THEÓFILO, 2009). As variáveis que serão consideradas para essa pesquisa são: média, mediana, frequência, desvio padrão e coeficiente de variação.

A análise fatorial é “um nome genérico que denota uma classe de procedimentos utilizados essencialmente para redução e resumo dos dados” (MALHOTRA, 2012, p. 478). A análise fatorial exploratória consiste em “explorar os dados apresentados e fornecer ao pesquisador informação sobre quantos fatores são necessários para melhor representar os dados” (HAIR et al., 2009, p. 589). Serão aplicados o teste de esfericidade de *Bartlett* e o de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que verificam a adequação da análise fatorial. Para que essa análise seja válida é necessário que sejam valores altos, entre 0,5 e 1,0 para o KMO e níveis de significância  $< 0,05$  para teste de esfericidade (MALHOTRA, 2012). Para essa análise, serão analisados a normalidade e a confiabilidade. A normalidade por meio do teste Kolmogorov-Smirnov para verificar se há adequação no modelo proposto. A confiabilidade será analisada através da medida comumente utilizada, *Alpha de Cronbach*. Esse coeficiente indica a confiabilidade do estudo tornando viável os indicadores presentes, sendo que o limite inferior geralmente aceito é de 0,70 (HAIR et al., 2009).

A análise fatorial confirmatória possibilita identificar o quanto diferentes medidas representam um número menor de construtos (HAIR et al., 2009).

A regressão linear múltipla estima o efeito de uma variável sobre a outra e está ligado ao coeficiente  $r$  de Pearson. Essa técnica ainda prevê as pontuações de uma determinada variável sobre outra variável, sendo que quanto maior a correlação entre as variáveis do modelo, maior a capacidade de precisão (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Utilizando essa técnica, será possível medir a relação existente entre as variáveis dependentes e independentes para que possa ser possível testar as hipóteses apresentadas nessa pesquisa (HAIR et al., 2009).

### **Estrutura do método da pesquisa**

No Quadro 2, está apresentada a estrutura do método da presente pesquisa.

Quadro 2. Estrutura do método da pesquisa

<b>Delineamento da pesquisa</b>		
Abordagem quantitativa	Cunho descritivo	Corte transversal
<b>População e amostra</b>		
Não probabilística por conveniência		
<b>Coleta de dados</b>		
Questionário adaptado (táticas de socialização e dimensões da socialização organizacional)		
<b>Análise dos dados</b>		
Estatística descritiva	Análise fatorial	Regressão linear múltipla

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

## RESULTADOS ESPERADOS

A partir do referencial pesquisado para a presente pesquisa, espera-se identificar relações positivas entre as táticas institucionalizadas e a socialização na organização e no grupo, bem como entre as táticas individualizadas e a socialização na tarefa.

## CONCLUSÕES

Esta pesquisa contribuirá para a teoria no que tange à compreensão sobre como as empresas socializam as pessoas através do uso de táticas de socialização (PERROT et al., 2014), acrescentando a isso as dimensões do processo de socialização organizacional (TAKEUCHI et al., 2009) em um contexto de expatriação (FU; HSU; SHAFFER, 2008).

## REFERÊNCIAS

ASHFORT, B. E.; SAKS, A. M. Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 149–178, 1996.

BAKER III, H. E.; FELDMAN, D. C. Strategies of Organizational Socialization and Their Impact on Newcomer Adjustment. **Journal of Managerial Issues**, v. 2, n. 2, p. 198–212, 1990.

BATISTIČ, S.; KASE, R. The Organizational Socialization Field Fragmentation: A Bibliometric Review. **Scientometrics**, v. 104, n. 1, p. 121–146, 2015.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 291–317, 1991.

COOPER-THOMAS, H. D.; ANDERSON, N. Organizational Socialization: A Field Study into Socialization Success and Rate. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 13, n. 2, p. 116–128, 2005.

FDC. **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015: A Capacidade de Adaptação Cultural das Empresas Brasileiras no Mundo**. Disponível em: <[https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2015/ranking\\_fdc\\_multinacionais\\_brasileiras2015.pdf](https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2015/ranking_fdc_multinacionais_brasileiras2015.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2016.

FELDMAN, D. C. Socialization in an International Context. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 5, n. 1, p. 1–8, 1997.

FU, C. K.; HSU, Y.; SHAFFER, M. A. Socialization Tactics, Fit, and Expatriate Outcomes. **Academy of Management Proceedings**, p. 1–6, 2008.

GELFAND, M. J.; EREZ, M.; AYCAN, Z. Cross-Cultural Organizational Behavior. **Annual Review of Psychology**, v. 58, n. 1, p. 479–514, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRUMAN, J. A.; SAKS, A. M.; ZWEIG, D. I. Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 90–104, 2006.

HAIR, J. F. ET AL. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HASLBERGER, A.; BREWSTER, C.; HIPPLER, T. The Dimensions of Expatriate Adjustment. **Human Resource Management**, v. 52, n. 3, p. 333–351, 2013.

HAUETER, J. A.; MACAN, H.; WINTER, J. Measurement of Newcomer Socialization: Construct Validation of a Multidimensional Scale. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, n. 1, p. 20–39, 2003.

HOMEM, I. D.; TOLFO, S. DA R. Práticas de Gestão Internacional de Pessoas: Compensação e Seleção de Expatriados em uma Multinacional Brasileira. **RAC - Eletrônica**, v. 2, n. 2, p. 201–217, 2008.

JOKINEN, T.; BREWSTER, C.; SUUTARI, V. Career capital during international work experiences: contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 6, p. 979–998, 2008.

JONES, G. R. Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 262–279, 1986.

KAMMEYER-MUELLER, J.; WANBERG, C.; RUBENSTEIN, A.; SONG, Z. Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 4, p. 1104–1124, 2013.

KIM, T.; CABLE, D. M.; KIM, S.-P. Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person–Organization Fit. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 2, p. 232–241, 2005.

LUIZ, R. DA C. R.; SANTOS, I. C. DOS S.; TADEUCCI, M. DE S. R. A Expatriação como Estratégia de Aprendizagem Organizacional e Carreira. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 2, n. 2, p. 74–83, 2012.

MAANEN, J. VAN; SCHEIN, E. H. Toward a Theory of Organizational Socialization. In: **Research in organizational behavior**, p. 1–90, 1979.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINS, G. DE A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAYERHOFER, H.; HARTMANN, L. C.; MICHELITSCH-RIEDL, G.; KOLLINGER, I. Flexpatriate assignments: a neglected issue in global staffing. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 15, n. 8, p. 1371–1389, 2004.

PERROT, S.; BAUER, T. N.; ABONNEAU, D.; CAMPOY, E.; ERDOGAN, B.; LIDEN, R. C. Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The moderating role of perceived organizational support. **Group & Organization Management**, v. 39, n. 3, p. 1–27, 2014.

SAKS, A. M.; UGGERSLEV, K. L.; FASSINA, N. E. Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. **Journal of Vocational Behavior**, v. 70, n. 3, p. 413–446, 2007.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. DEL P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SHRM, S. FOR H. R. M. **SHRM Survey Findings : Onboarding Practices Key Findings**. Disponível em:

<[https://www.shrm.org/research/surveyfindings/documents/OnboardingPractices\\_FIN AL.pdf](https://www.shrm.org/research/surveyfindings/documents/OnboardingPractices_FIN AL.pdf)>. Acesso em: 11 abr. 2016.

TAKEUCHI, R. ; WANG, M.; MARINOVA, S. V.; YAO, X. Role of Domain-Specific Facets of Perceived Organizational Support During Expatriation and Implications for Performance. **Organization Science**, v. 20, n. 3, p. 621–634, 2009.

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

WORTMEYER, D. S. Desafios da internalização de valores no processo de socialização organizacional: um estudo da formação de oficiais do Exército. **(Unpublished master's thesis). Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2007.**