

***Onboarding* para Expatriados: Desafios e caminhos para estruturação de um processo de integração em uma empresa multinacional do setor de energia**

Julia Helena Ribeiro – UDESC/ESAG
Lais Silveira Santos – UDESC/ESAG

Resumo: O crescente movimento de internacionalização das organizações tem ampliado o número de profissionais expatriados, cuja integração ainda ocorre de maneira pouco estruturada em muitas empresas, resultando em dificuldades de adaptação e possível impacto organizacional. Nesse contexto, este trabalho em desenvolvimento tem como objetivo identificar, a partir da percepção de expatriados e profissionais da área de gestão de pessoas, as necessidades para estruturar um processo de *onboarding* para expatriados. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, combinando análise documental da política global de expatriação da empresa e entrevistas semiestruturadas com expatriados e gestores de pessoas. A análise será conduzida por meio de análise categorial temática, permitindo organizar os dados empíricos à luz do referencial teórico. Espera-se que os resultados ofereçam subsídios práticos para a criação de um processo de *onboarding* mais eficaz, capaz de potencializar o desempenho, reduzir os impactos da adaptação e fortalecer as relações interculturais.

Palavras-chave: expatriados; *onboarding*; integração; gestão de pessoas; cultura.

1. Introdução

Com o avanço das relações internacionais, organizações também passaram a expandir suas fronteiras, internacionalizando suas operações, culturas e, conseqüentemente, suas equipes (Bauman, 1999). Tornou-se comum o deslocamento de profissionais para diferentes países com o objetivo de atender às estratégias globais das organizações. A esse fenômeno dá-se o nome de mobilidade internacional. Os profissionais que participam dessa mobilidade internacional são chamados, muitas vezes, de expatriados.

Para que essa transição ocorra de maneira eficaz, é fundamental que as organizações estejam preparadas para acolher e integrar os profissionais estrangeiros. Ocorre que, apesar da internacionalização das organizações, por vezes elas ainda operam sob uma lógica predominantemente local. Como destacam Bueno *et al.* (2008), as dificuldades vão desde questões básicas de convivência e cotidiano, como relações de autoridade, até a falta de preparação dos setores de gestão de pessoas para lidar com as complexidades da interculturalidade.

Em pesquisa sobre a temática, Bueno (2010), a partir da realização de entrevistas com expatriados que estavam atuando no Brasil, identificou a importância da área de Recursos Humanos como articuladora entre as demandas dos locais e dos estrangeiros durante o período de integração, principalmente. Segundo a autora, essa ausência de planejamento prévio gera impactos relevantes, como o prolongamento do tempo necessário para que os expatriados compreendam a cultura organizacional e alcancem níveis adequados de desempenho, bem como desafios emocionais e sociais relacionados a sentimentos de isolamento, dificuldades de comunicação e conflitos de expectativas. Segundo Freitas (2009), esses exemplos de situações podem repercutir negativamente nos níveis individual, organizacional e até mesmo social.

Nesse contexto, observa-se ocorrer um processo de expatriação no qual o colaborador ainda é frequentemente tratado de maneira reativa e pouco estruturado, com políticas informais e foco operacional, desconsiderando estratégias de longo prazo ou a experiência do expatriado (Gallon; Fraga; Antunes, 2019). Isso revela uma lacuna relevante na gestão de pessoas: a ausência de um processo de *onboarding* culturalmente sensível e estrategicamente planejado, que considere as particularidades dos profissionais expatriados no momento de sua chegada à organização.

Estudos como o de Bueno (2010) reforçam o papel estratégico da área de Recursos Humanos. A autora destaca que, sejam em situações de sucesso ou de dificuldade na adaptação, todos os envolvidos reconhecem a importância da atuação do Recursos Humanos como articulador entre as demandas dos colaboradores estrangeiros e da equipe local. Esse período inicial, quando bem estruturado, pode ser determinante para o êxito da experiência de expatriação e para o fortalecimento das relações interculturais na organização.

Essas situações de quebra de rotina do cotidiano tanto para o expatriado quanto para as pessoas que estão recebendo, podem levar a um processo de desgaste e a necessidade de mapear o desconhecido. Tal situação tem sido percebida em uma subsidiária de uma multinacional do setor de energia, localizada em Santa Catarina, com atuação em aproximadamente 30 países e com histórico de promover mobilidades internacionais entre suas unidades. Com mais de duas décadas de atuação no mercado brasileiro, a organização conta, em 2025, com cerca de 2.800 colaboradores no Brasil e integra um grupo global com aproximadamente 97 mil profissionais, além de uma ampla rede de clientes, parceiros e demais interessados. Apesar da existência de

uma política global de mobilidade internacional da empresa, não há, no contexto nacional, um processo de socialização claramente definido, considerando as especificidades culturais e dinâmicas locais.

Um exemplo que evidencia essa problemática foi relatado na fase exploratória desta pesquisa, em reunião conduzida em fevereiro de 2025. Na ocasião, uma profissional da área de gestão de pessoas da empresa compartilhou o caso de um expatriado que, ao chegar ao Brasil, não possuía conta bancária. Como consequência, recebeu seu salário por meio de cheque, um meio de pagamento com o qual não estava familiarizado, e acabou rasgando o documento, o que gerou ainda mais burocracia, estresse e frustração em um momento inicial de sua trajetória organizacional.

No entanto, não há um programa estruturado de *onboarding* adaptado às necessidades desses profissionais na subsidiária brasileira. Como consequência, a área de Gestão de Pessoas atua de forma reativa, lidando com demandas não previstas com base nas dificuldades e dúvidas relatadas pelos próprios expatriados. Esse cenário resulta em processos mais demorados e desafios na adaptação desses colaboradores, impactando a eficiência e a experiência de integração.

A partir dessa problematização, apresenta-se como objetivo desta pesquisa: **identificar, a partir da percepção de expatriados e profissionais da área de gestão de pessoas da empresa, as necessidades para estruturar um processo de *onboarding* para expatriados.** Este estudo colabora diretamente com a superação de um dos principais obstáculos observados na empresa em estudo: a atuação reativa frente aos desafios da expatriação. A ausência de um planejamento prévio tem gerado descontinuidade, incertezas e dificuldades no processo de integração, o que, como pontua Freitas (2005), pode ser agravado quando os próprios profissionais de recursos humanos carecem de vivência intercultural ou preparo técnico para lidar com esse perfil profissional.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Expatriado: Conceitos e Desafios

Para compreender os desafios enfrentados no processo de integração de profissionais estrangeiros, é fundamental conceituar o que são expatriados e quais fatores estão envolvidos em sua mobilidade internacional. Segundo González e Oliveira (2011), o termo expatriação, originado do latim *ex patria* (“fora da pátria”), se refere à condição de indivíduos que passam a residir fora de seu país de origem, seja de forma temporária ou definitiva. Diferente do conceito de “estrangeiro”, que normalmente se associa à migração motivada por fatores econômicos, o expatriado é, via de regra, um profissional designado por sua organização para atuar no exterior, em uma missão específica ligada ao seu trabalho.

Em determinados contextos organizacionais e em algumas abordagens acadêmicas, o termo “expatriação” pode ser substituído por expressões como “mobilidade profissional” ou “missão internacional”, por conta de que o termo expatriado pode trazer um sentido negativo, de alguém que está sem pátria (Bueno, 2010). Para Freitas (2009), essa mobilidade não se resume apenas ao deslocamento físico entre países, mas envolve um conjunto mais amplo de competências e atitudes que permitem ao indivíduo entrar em contato com o outro, alguém

diferente de si, vivenciando, assim, experiências de alteridade tanto no ambiente de trabalho quanto em sua esfera pessoal.

Já as razões para essa mobilidade internacional, de acordo com Cerdin (2002), se dividem em três grandes grupos: a necessidade pontual por determinados indivíduos, o desenvolvimento de gestores e o desenvolvimento organizacional. A primeira está relacionada à demanda por profissionais específicos que têm vontade própria para se desenvolver em competências técnicas ou conhecimentos únicos para atender a objetivos localizados. A segunda razão refere-se ao uso da expatriação como estratégia para formar líderes com experiência internacional, capazes de lidar com contextos multiculturais, interagir com diferentes realidades e contribuir para o crescimento da organização. Por fim, a terceira razão que seria o desenvolvimento organizacional envolve a busca por coordenação e controle, de um lado, e de outro lado o compartilhamento e troca de informações (Bueno, 2010).

Esse processo de mobilidade internacional pode fazer com que o indivíduo perca o seu cotidiano, do conhecimento comum das coisas do dia-a-dia (Bueno, 2010). Quando temos nosso cotidiano alterado, por alterações nas nossas representações sociais, buscamos criar novas representações ou dar um novo significado, pois não gostamos do desconhecido. Freitas (2005) entende o cotidiano como o espaço onde o sujeito realmente atua, vivencia experiências, aprende e se transforma. É nesse cenário que ele interage com o outro, enfrenta desafios e tenta ressignificar aquilo que é novo ou estranho.

Contudo, apesar dos desafios, há grandes vantagens e crescimento organizacional com esse processo. Freitas (2002) afirma que é saudável para as pessoas trabalharem com perfis diferentes e múltiplos e, quanto mais variável e mutável o ambiente, melhor é para as pessoas e a organização. Adler (2002) reforça esse argumento ao afirmar que equipes multiculturais têm mais potencial para ter uma produtividade superior às equipes homogêneas, pois elas permitem que os indivíduos tenham mais criatividade. Todavia, caso essa diversidade não seja bem gerenciada, pode diminuir a eficiência, ocorrendo a desconfiança, falta de comunicação, estresse e a falta de coesão no trabalho (Bueno, 2010).

2.2 Cultura e Jeitinho Brasileiro

Segundo Bueno (2010), as culturas nacionais diferem de maneira significativa, refletindo-se em aspectos como formas de pensamento, hábitos, comportamentos, formas de interação e valores coletivos que compõem a identidade cultural de cada nação. Como aponta Freitas (2008), embora os encontros entre culturas já estivessem presentes na sociedade de forma mais ampla, atualmente eles se intensificam no contexto das organizações, tornando-se um desafio que precisa ser administrado no ambiente corporativo.

Diante disso, torna-se relevante voltar o olhar para a cultura brasileira. Ainda que se trate de um tema amplo, que envolve diversas nuances e complexidades, é possível identificar algumas particularidades recorrentes na cultura brasileira e que devem ser destacadas, pois influenciam diretamente na vida do expatriado. A cultura do Brasil é carregada pelas matrizes indígena, africana e europeia, e essa diversidade étnica na formação do país criou uma identidade nacional marcada pela integração, em que diferentes heranças convivem sem se fragmentar em grupos opostos ou isolados (Ribeiro, 1995). Porém, como o Brasil tem um passado de um sistema escravocrata por conta de um Brasil Colonialista, vigorou-se uma

sociedade marcada pela hierarquia, paternalismo e personalista, herança das relações entre senhor-escravo (Bueno, 2010).

Em estudo sobre características culturais brasileiras no contexto organizacional, Freitas (1997) identificou alguns traços marcantes que podem auxiliar na análise desse ambiente. Entre eles estão a valorização da hierarquia e o uso do “jeitinho”. A hierarquia é um dos traços marcantes, porque nossa primeira relação social foi hierarquizada, a partir de uma força de trabalho escravo, marcado pelo distanciamento e repressão (Freitas, 1997).

A percepção do Brasil como uma sociedade hierárquica é um ponto tão central na adaptação intercultural que, conforme aponta a pesquisa de Bueno (2010), o tema é recorrente tanto em treinamentos para expatriados quanto na própria experiência deles no país. Essa característica se reflete na linguagem cotidiana, por meio de ditados que reforçam a estrutura de poder, como "manda quem pode, obedece quem tem juízo", ou de questionamentos de autoridade como "você sabe com quem está falando?" (Bueno, 2010).

O “jeitinho brasileiro” surge como um traço marcante que influencia estratégias de adaptação, podendo facilitar soluções criativas, mas também gerar estranhamentos para quem vem de outros contextos (Bueno, 2010). De acordo com Flach (2012), o jeitinho brasileiro é definido como uma ação fora dos padrões, das normas ou até mesmo da lei, fora daquilo que em consenso coletivo seria considerado como correto, para atender a resolução imediata de determinado problema ou situação.

O “jeitinho brasileiro” pode ser compreendido de duas maneiras: positiva, sendo chamado de “jeitinho brasileiro emergencial”, quando contorna situações sem causar prejuízos a terceiros ou ao Estado; ou negativa, o chamado “jeitinho malandro”, quando envolve a quebra de normas e gera prejuízos (Flach, 2012).

Outro traço cultural marcante no Brasil, apontado por Castor (2000), é a notável valorização do improviso. Segundo o autor, o Brasil pode ser considerado um "país de improvisadores", uma característica com uma dupla faceta. Por um lado, essa habilidade facilita a criação de soluções inovadoras em contextos adversos e inesperados. Por outro, pode comprometer a padronização de processos e a aplicação consistente de práticas organizacionais, representando um desafio para a manutenção de padrões rígidos.

É essencial considerar os traços culturais brasileiros para interpretar o modo como a sociedade funciona e como isso impacta o ambiente organizacional. Como já haviam destacado Caldas e Wood Jr (2007), o Brasil ainda segue sendo visto com estranhamento por muitos estrangeiros, justamente por sua complexidade e contrastes, sendo ao mesmo tempo potência regional e palco de profundas desigualdades. Assim, mais do que estereótipos, é preciso considerar essas particularidades culturais para promover relações mais eficazes entre brasileiros e expatriados, bem como para adaptar estratégias de gestão a esse cenário multifacetado.

2.3 Onboarding: Práticas, Etapas e Resultados

O processo de *onboarding*, também conhecido como integração de novos funcionários, é o conjunto de atividades e orientações que uma organização fornece a um novo colaborador durante seus primeiros dias, semanas ou meses de trabalho (Santos; Barros Neto, 2024). A integração de novos colaboradores é um processo desafiador, especialmente por não ser uma atividade realizada com frequência (Bradt; Vonnegut, 2009). A complexidade se intensifica no

caso de profissionais estrangeiros, uma vez que é necessário transmitir aspectos culturais profundamente enraizados em nossa sociedade, o que exige sensibilidade e preparo. Ainda assim, essa é uma das contribuições mais significativas que a área de gestão de pessoas pode oferecer à organização, já que um colaborador bem integrado tende a apresentar melhor desempenho, acelerar os resultados e aumentar a sua permanência na empresa (Bradt; Vonnegut, 2009).

Ao abordar a chegada de novos colaboradores nas organizações, Bauer e Erdogan (2011) propõem que o *onboarding* deve ser entendido como um processo mais amplo de socialização. Ou seja, não se trata apenas de repassar informações ou formalizar a entrada, mas sim de promover um envolvimento mútuo entre o novo funcionário e a organização. De um lado, espera-se que o colaborador busque entender como as coisas funcionam, se adapte e participe ativamente da nova cultura. De outro, cabe à organização criar condições para que isso aconteça, oferecendo suporte, esclarecendo o papel esperado e proporcionando um ambiente de acolhimento (Bauer; Erdogan, 2011).

O sucesso desse processo, segundo Bauer e Erdogan (2011), depende de três fatores que se complementam: quem é o novo funcionário (seu histórico, suas características pessoais), como ele age diante da novidade (se procura se integrar, perguntar, observar) e o que a organização faz para facilitar essa transição. Quando esses três elementos estão alinhados, aumenta-se a chance de o colaborador se sentir pertencente, entender melhor suas funções e se engajar no ambiente organizacional.

Para Giles (2022 apud Santos; Barros Neto, 2024), o processo de *onboarding* envolve etapas básicas para ajudar o novo colaborador a se adaptar à organização. Isso inclui a apresentação da organização, seus valores e estrutura, orientações administrativas (plano de saúde, férias, transporte, alimentação e moradia), integração com a equipe, treinamentos técnicos e acompanhamento contínuo com feedbacks. Essas práticas são essenciais para qualquer recém-contratado, mas ganham ainda mais importância quando se trata de expatriados. Por estarem em um novo país e enfrentarem diferenças culturais, linguísticas e sociais, esses profissionais dependem ainda mais de um processo estruturado que os ajude a compreender tanto o funcionamento da organização quanto os aspectos culturais que influenciam o dia a dia de trabalho. Dessa forma, o *onboarding* torna-se uma ferramenta estratégica para promover inclusão, adaptação e, conseqüentemente, uma performance mais eficaz desde os primeiros meses.

Enquanto autores como Giles (2022 apud Santos; Barros Neto, 2024) estabelecem um marco de desempenho para a importância dos primeiros 90 dias de *onboarding* em relação à produtividade, Robbins (2009) explica como esse resultado é alcançado na prática. Esse potencial máximo não surge apenas do treinamento técnico, mas de uma integração bem-sucedida, que o autor chama de “metamorfose”. Esse é o estágio em que o colaborador se sente plenamente parte da organização: ele compreende sua função, as normas, constrói relações positivas e entende o que se espera dele. Dessa forma, a produtividade mencionada por Giles (2022) é a consequência visível da integração profunda descrita por Robbins (2009), gerando valor para a empresa.

Para além do processo de *onboarding*, outros subsistemas de gestão de pessoas também desempenham papéis fundamentais na jornada do colaborador expatriado, desde a seleção até o retorno ao país de origem. De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), a expatriação exige um alto investimento por parte das organizações, já que abrange uma série de etapas

interligadas, como seleção, preparação, adaptação à nova cultura, acompanhamento de desempenho, gestão da remuneração e o retorno ao país de origem.

O subsistema de recrutamento e seleção no contexto da mobilidade internacional difere um pouco do tradicional. Isso porque os critérios adotados consideram os tipos de mobilidade praticados pela organização (Bueno, 2010). Segundo Galupo e Floriani (2022), em termos gerais, podem ser classificadas como *short-term* (curto prazo), com duração de até seis meses, ou *long-term* (longo prazo), com duração de até três anos.

O treinamento para o expatriado, segundo Bueno (2010), pode incluir visitas de reconhecimento do local ao país de destino e atividades de preparação cultural, tanto para o profissional quanto para seus familiares, com o objetivo de apresentar os costumes, comportamentos e sobre a cultura brasileira de modo geral. Durante o período no exterior, a organização oferece suporte contínuo ao colaborador e seus familiares, com ações como acompanhamento direto, oferta de cursos de idioma e passagens anuais para visita ao país de origem.

Já no caso da avaliação de desempenho em condição de mobilidade internacional, há relatos no estudo de Tanure, Evans e Pucik (2007) que, em algumas organizações, esse processo é realizado pelo gestor do país de destino. Outras realizam um plano de desenvolvimento individual para o expatriado, considerando desde o crescimento e contribuição do expatriado para o país em que estará atuando durante esse período, até mesmo considerando o seu desenvolvimento após a repatriação. Como práticas de manutenção, Tanure, Evans e Pucik (2007) consideram que elas facilitam o processo de adaptação do expatriado e de sua família, ajudando no seu processo de socialização.

Entre as ações observadas nas organizações estudadas por Bueno (2010), destacam-se o oferecimento de apoio logístico para o retorno, aconselhamento psicológico e um *onboarding* estruturado que inclui visitas aos setores, apresentações das equipes e acompanhamento por um mentor. Essas práticas reforçam o compromisso da organização com a saúde integral do expatriado e facilitam sua readaptação, tanto pessoal quanto profissional.

3. Procedimentos Metodológicos

Este trabalho adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, por buscar identificar as necessidades para estruturar um processo de *onboarding* para expatriados. Para atender ao objetivo do estudo, serão adotadas diferentes estratégias metodológicas: a) **Análise documental** da política global de expatriação da organização que permitirá identificar diretrizes e lacunas existentes, com foco nas necessidades do setor de gestão de pessoas; b) **Entrevistas semiestruturadas com expatriados**, realizadas de maneira individual, que possibilitarão compreender suas percepções e dificuldades durante o processo de *onboarding* no contexto brasileiro; e c) **Entrevistas semiestruturadas com profissionais da área de gestão de pessoas da empresa**.

A seleção dos profissionais da área de gestão de pessoas já ocorreu e se deu por meio de uma amostragem não-probabilística por conveniência, escolhendo seis sujeitos que possuíam acessibilidade e conhecimento sobre o tema da pesquisa. Já para a seleção dos expatriados, utilizou-se a amostragem não-probabilística intencional, a partir da indicação da gestão, que selecionou quatro indivíduos-chave com base em sua experiência relevante com o processo de *onboarding* na subsidiária brasileira.

As entrevistas com os seis gestores foram conduzidas durante o mês de julho e agosto de 2025, de maneira online e individual, utilizando-se roteiros semiestruturados. As perguntas foram formuladas com base no referencial teórico com temas como percepção do expatriado em relação às suas expectativas e necessidades, etapas da integração, aspectos culturais brasileiros e sugestões de melhorias para esse processo como um todo. Para cada entrevistado foi obtido o consentimento formal de participação por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e, posteriormente, transcritas na íntegra.

A análise documental e as entrevistas com expatriados ainda não foram realizadas. Pretende-se finalizar a pesquisa até novembro de 2025. O roteiro de perguntas com expatriados envolve questões relacionadas ao: contexto da vinda e decisão; *onboarding*; saúde emocional e vida fora do trabalho; integração com colegas; e avaliação e sugestões.

A análise dos dados será conduzida por meio da análise categorial temática, a partir de uma matriz de análise, desenvolvida como a principal técnica de interpretação. As categorias da matriz serão construídas a partir dos conceitos do referencial teórico e serão utilizadas como um guia para analisar as transcrições das entrevistas, permitindo organizar as percepções dos participantes e compará-las com a teoria.

Referências

- ADLER, N. **International dimensions of organizational behavior**. 4 ed. Cincinnati: SouthWestern College Publishing, 2002.
- BAUER, T. N.; ERDOGAN, B. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In: ZEDECK, S. (org.). **APA handbook of industrial and organizational psychology**, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization. Washington: American Psychological Association, 2011. p. 51-64.
- BAUMAN. Z. **Globalização: as consequências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- BRADT, G. B.; VONNEGUT, M. **Onboarding: how to get your new employees up to speed in half the time**. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2009.
- BRADT, G.; VONNEGUT, M. **Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time**. 1. ed. [S. l.]: Wiley, 2009.
- BUENO, J. M. **Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural**. 2010. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.
- BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R.; DEL CORSO, J. M. The Intercultural Context and Human Resource Management: a Case of Multinational Companies in Curitiba. IN: **2nd LAEMOS – Latin American European Meeting in Organizational Studies**, Rio de Janeiro, 2008.
- CASTOR, B. V. J. **O Brasil não é para amadores: estado, governo e burocracia na terra do jeitinho**. Curitiba: EBEL: IBPQ-PR, 2000.

- CERDIN, J. L. **L'expatriation**. 10 ed. Paris: Éditions d'Organisation, 2002.
- FLACH, L. O jeitinho brasileiro: analisando suas características e influências nas práticas organizacionais. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 13, n. 3, 2012.
- FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. IN: MOTTA, F.C.P; CALDAS, M.P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, M. E. de. A Mobilidade Como Novo Capital Simbólico ou Sejamós Nômades. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v.16 - n.49, p. 247-264 - Abril/Junho - 2009.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- FREITAS, M. E. de. **Executivos Brasileiros Expatriados na França: uma contribuição aos estudos organizacionais interculturais**. Relatório Apresentado na Banca para Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2005.
- GALLON, S.; FRAGA, A. M.; ANTUNES, E. D. Estudo de caso luso-brasileiro sobre políticas e práticas de expatriação. **Contextus**, v.17, n. 1, p. 37-64, 2019.
- GALUPO, S. C. L. O.; FLORIANI, D. E. Desafios do Processo de Expatriação: Guia para a gestão dos recursos humanos internacional. **Revista Alcance**, v. 29, n. 2(Mai/Ago), p. 262–278, 2022.
- GONZÁLEZ, J. M. R.; OLIVEIRA, J. A. DE . Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, p. 1122–1135, dez. 2011.
- RIBEIRO, D. **O Povo Brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras,1995.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed., 6. reimpressão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- SANTOS, K. M. dos; BARROS NETO, J. Pinheiro de. A importância do Onboarding (Socialização Organizacional) de novos funcionários: um estudo exploratório. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, [s. l.], v. 10, n. 5, p. e1095, 2 set. 2024.
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: Virtudes e Pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- WOODS, T.; CALDAS, M. **Comportamento Organizacional: Uma perspectiva brasileira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.