

A Liderança Responsável e Sua Relação Com o Sucesso da Expatriação

Tânia Marques^{1a}, Christof Miska^b, Cátia Fernandes Crespo^a, Melissa Marques Branco^c

^a*School of Technology and Management, Centre of Applied Research in Management and Economics, Polytechnic of Leiria, Portugal*

^b*WU Vienna University of Economics and Business, Department of Global Business and Trade, Institute for Responsibility and Sustainability in Global Business, Austria*

^c*School of Technology and Management, Polytechnic of Leiria, Portugal*

doi: <https://doi.org/10.20420/eni.2023.641>

Abstract

Com base na abordagem de liderança responsável, teoria da identidade social e comportamento intergrupar, analisamos uma amostra de 111 expatriados usando PLS-SEM. Os resultados indicam que a liderança responsável dos supervisores do país anfitrião afeta positivamente o ajuste intercultural dos expatriados e bem-estar afetivo no trabalho, levando a um melhor desempenho dos expatriados. Assim, fornecemos uma nova perspectiva para estudar a dinâmica da liderança no contexto da expatriação que vai além das diádes líder-liderado dentro das organizações.

Keywords: liderança responsável, bem-estar afetivo no trabalho, ajustamento intercultural, desempenho do expatriado.

Acknowledgement: Este artigo é financiado pela FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia, Portugal, no âmbito do projeto UIDB/04928/2020.

Reference source: Marques, T.M., Miska, C., Crespo, C.F., & Branco, M.M. (2023). Responsible leadership during international assignments: a novel approach toward expatriation success. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(2), 253-285. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1964571>

1 Enquadramento

As missões internacionais têm sido consideradas como fulcrais para as empresas aprimorarem a sua estratégia e as oportunidades de negócios, para criarem e desenvolverem talentos globais, e para promover a transferência de conhecimento, sendo que se antecipa um aumento futuro da expatriação em todas as suas variantes, e sobretudo para os escalões superiores, pelo que o papel da liderança é de elevada importância e merece ser estudado. Apesar de já existir literatura (*e.g.*, van der Laken *et al.*, 2019) que se dedique a estudar liderança e expatriação, nomeadamente através de vários tipos e abordagens de liderança (Bass, 1985; Burns, 1978; Graen & Uhl-Bien, 1995), não existe muita sobre liderança e sua relação com a expatriação em termos de processo, e menos

ainda sobre a recente abordagem da liderança responsável e expatriação.

A liderança responsável tem vindo a receber mais atenção e um crescente número de estudos científicos se têm vindo a focar nesta abordagem. Desde que começou a ser estudada, no início do séc. XXI, vários estudos e autores têm vindo a considerar a liderança responsável como influenciadora de atitudes e de comportamentos dos trabalhadores (Doh *et al.*, 2011) e criadora de valor e de organizações positivas (Antunes & Franco, 2016; Frangieh & Yaacoub, 2017). É entendida como “uma abordagem de liderança baseada em valores que, pela orientação para as partes interessadas e sistemas, atende às necessidades dos constituintes afetados direta e indiretamente pelas organizações” (Marques & Miska, 2021, p. 1).

¹ Corresponding author: tania.marques@ipleiria.pt

Assim, o nosso estudo adota a liderança responsável juntamente com a Teoria da Identidade Social (TIS) de Tajfel (1974) que define identidade social como “aquela parte do autoconceito de um indivíduo que deriva do seu conhecimento da sua pertença a um grupo social (ou grupos) junto com o significado emocional associado a essa pertença” (p. 69). Portanto, a liderança responsável pode desempenhar um papel central no desenvolvimento da autoidentificação dos expatriados com os líderes que operam de forma responsável com base numa forte base de valores, seguindo uma abordagem relacional de suporte e virtuosidade. Assim e com base nestes temas, desenvolvemos os argumentos teóricos e de suporte às relações estudadas, e analisamos uma amostra de 111 expatriados através de modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (“PLS-SEM”).

Nomeadamente e com base na literatura existente e em consonância com a TIS, argumentamos que os líderes responsáveis, ao adotarem uma abordagem de apoio e integração enraizada na ética e virtude, vão apoiar os expatriados e influenciar o seu desempenho, estimulando comportamentos pró-trabalho. Também sugerimos que a identificação que deriva da teoria acima referida de Tajfel (1974), facilitada pela forma como os líderes responsáveis interagem com diferentes partes interessadas, permitirá o ajuste intercultural, uma vez que fornece acesso direto aos valores desejáveis nas sociedades de acolhimento e a sua parte relacional com as partes interessadas pode delinear vários valores dentro e fora do ambiente de trabalho bem como do ambiente cultural anfitrião. Mais, que expatriados bem ajustados culturalmente tendem a sentir-se confortáveis interagindo com indivíduos do país anfitrião e são percebidos como tendo melhor desempenho pelos seus supervisores. Consequentemente, haverá um efeito positivo do ajuste intercultural no desempenho do expatriado. Também

argumentamos que a liderança responsável pode ser uma fonte de bem-estar afetivo dos expatriados no âmbito do trabalho pois a liderança responsável pode apoiar e incentivar genuinamente o desenvolvimento e o crescimento dos funcionários e que, devido à identificação dos expatriados com os supervisores que adotam a liderança responsável, é provável que se possam gerar experiências afetivas positivas. Por fim, e apesar da escassez de investigação que relacione o bem-estar afetivo no trabalho com a eficácia dos expatriados, a literatura de gestão de recursos humanos tende a apoiar essa relação, nomeadamente suportada pela linha da psicologia positiva, cujas práticas orientadas para o bem-estar desenvolvem a resiliência do funcionário e aumentam o seu desempenho.

Assim, os resultados do nosso estudo mostram que a liderança responsável afeta positivamente o bem-estar afetivo dos expatriados no trabalho, o que, por sua vez, leva a um aumento do seu desempenho; também indicam que a liderança responsável afeta positivamente o ajuste intercultural dos expatriados, o que também melhora o seu desempenho, embora não tenhamos identificado efeitos diretos da liderança responsável no desempenho dos expatriados.

2 Método

De forma análoga a estudos anteriores sobre expatiação, o nosso estudo recolheu dados através de um questionário online entre março e junho de 2018 dirigido a expatriados de todo o mundo que estavam a trabalhar num país anfitrião/de acolhimento, tendo sido recolhidas 111 respostas válidas. Dos 111 respondentes da nossa amostra final, 49,5% eram do sexo feminino e 50,5% do sexo masculino, a maioria tinha entre 30 e 39 anos (42,3%) e tinha habilitações de nível superior: 41,4% com licenciatura ou equivalente e 44,1% com mestrado ou equivalente. Os nossos inquiridos

representaram 17 países de origem, distribuídos por 28 países de acolhimento, nomeadamente: a maioria era de Portugal (73,9%) mas outros eram de vários outros países como da Austrália (0,9%), Brasil (0,9%), Canadá (1,8%), China (0,9%), Finlândia (1,8%), França (2,7%), entre outros; Alguns dos países de acolhimento representados na nossa amostra foram o Reino Unido (22,5%), Argélia (3,6%), Angola (6,3%), Áustria (1,8%), Bélgica (1,8%), França (7,2%), Alemanha (2,7%), Irlanda (5,4%), entre outros. A maioria estava a trabalhar há menos de 5 anos na organização (46,8%) e estava naquela missão há 1 - 2 anos (27,0%). Finalmente, em termos de categorias profissionais, a nossa amostra incluiu engenharia, produção e operações (18,9%); contabilidade e finanças (13,5%); vendas e marketing (13,5%); e recursos humanos e pessoal (6,3%), entre outras.

Para a recolha de dados, utilizámos sempre escalas validadas e utilizadas em estudos de investigação anteriores, bem como utilizámos análises de modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais com o programa Smart PLS 3.0, sendo que todos os requisitos do foro estatístico foram assegurados.

3 Principais Resultados

Os nossos resultados principais mostram que a liderança responsável tem um efeito positivo no ajustamento intercultural dos expatriados e que esse ajustamento intercultural influencia positivamente o seu desempenho. Da mesma forma, a liderança responsável tem um efeito positivo no bem-estar afetivo no trabalho, e que o bem-estar afetivo no trabalho tem um efeito positivo no desempenho dos expatriados, apesar de não se ter identificado um efeito direto da liderança responsável no desempenho dos expatriados.

4 Discussão

A investigação existente sobre expatriação em termos de liderança permanece limitada e focada nas relações líder-seguidor tradicionais, baseando-se sobretudo em teorias de liderança mais usuais. A recente liderança responsável oferece uma nova abordagem ao estudo da liderança que, devido à sua consideração mais ampla das partes interessadas, vai além dos parâmetros habituais em estudos de expatriação pois incorpora as relações empresa-sociedade na gestão de expatriados. Assim, com este nosso estudo, fornecemos um caminho para a compreensão de como a liderança responsável pode apoiar o processo de expatriação, destacando o papel de apoio dos supervisores que adotam a liderança responsável tanto no contexto de trabalho quanto fora dele no país de acolhimento dos expatriados. Assim, enfatiza-se o papel de apoio dos supervisores do país anfitrião que conciliam questões de orientação micro relacionadas com os expatriados com questões mais macro orientadas relacionadas com as diversas partes interessadas. Os supervisores, por meio do envolvimento com um amplo conjunto de partes interessadas e da manutenção de valores e virtudes pessoais firmes, podem influenciar positivamente o sucesso do expatriado, sendo várias as razões que explicam a importância da liderança responsável no sucesso da expatriação.

Nomeadamente, é sabido que o apoio do supervisor é um antecedente crucial do sucesso do expatriado e que a liderança responsável está localizada no contexto de trabalho. Normalmente tende-se a associar o bem-estar à família e à vida pessoal e não à liderança. Contudo, um supervisor que incorpora a liderança responsável concilia vários domínios de apoio social, e tem o potencial de incorporar elementos de suporte que podem abordar domínios não relacionados com o trabalho o que, no nosso estudo, é exemplificado pela associação positiva que encontramos entre

liderança responsável e bem-estar afetivo no trabalho.

Também se conhece o crescente interesse no impacto potencialmente positivo das interações dos expatriados com os indivíduos do país anfitrião e, no nosso estudo, a associação positiva entre liderança responsável e o ajustamento intercultural indica que os supervisores que demonstram liderança responsável constituem um importante ponto de ancoragem em relação aos valores desejáveis no país anfitrião. Além de facilitar o ajuste intercultural dos expatriados, os supervisores também podem ser contingentes para interações com indivíduos do país anfitrião e ajudar a demonstrar maneiras de gerar impacto positivo no contexto local.

Outro aspeto importante relaciona-se com o “dark side” da expatriação (e.g., Lu *et al.*, 2017; Wurtz, 2018), que está a atrair cada vez mais atenção nos dias que correm. Importa perceber até que ponto a liderança responsável, demonstrada pelos supervisores, pode impedir que os expatriados se envolvam em práticas disfuncionais ou ajudá-los a lidar de forma mais eficaz com os conflitos de valores entre os países de origem e de acolhimento. O nosso estudo sugere que a liderança responsável pode ajudar a lidar com as consequências adversas das missões internacionais, seja diretamente através de um maior bem-estar afetivo e maior ajuste intercultural, seja indiretamente através do aumento do desempenho.

Adicionalmente, o nosso estudo revela como é que as características do supervisor do país anfitrião, acentuadas pelas componentes de virtuosidade da liderança responsável, são importantes no que diz respeito ao sucesso da expatriação. Nomeadamente e indo além do que a literatura existente já aponta, destacam-se agora as características de liderança responsável que não só são relevantes para os supervisores facilitarem as missões internacionais, como também ajudam os próprios expatriados a serem

mais eficazes durante essas missões internacionais e a gerar impacto positivo no país anfitrião.

Por fim, apesar do nosso estudo sugerir que a liderança responsável está positivamente associada ao ajustamento intercultural e ao bem-estar afetivo no trabalho, não encontramos suporte para sugerir que a liderança responsável melhora diretamente o desempenho da expatriação. Cremos que a liderança responsável pode melhorar o desempenho ao longo do tempo, e os efeitos indiretos por meio do ajuste intercultural e do bem-estar positivo apoiam essa interpretação. Uma vez que, do ponto de vista da liderança responsável, as interações com as partes interessadas são um elemento-chave, é provável que, para os expatriados, os aspetos da liderança responsável que postulamos afetar o desempenho – como interação colaborativa ou estabelecimento de sistemas compartilhados – sejam mais perceptíveis apenas ao longo do tempo. De qualquer forma, mais investigação é necessária para continuar a estudar estas e outras possíveis relações.

5 Implicações para a Gestão

A partir deste nosso estudo, podem ser retiradas várias implicações para os gestores e as organizações. Dadas as associações positivas existentes entre liderança responsável, bem-estar afetivo dos expatriados no trabalho e o ajuste intercultural, os gestores podem assim refletir sobre os seus valores e virtudes centrais, a fim de entender melhor como podem aplicar a liderança responsável com relação às várias partes interessadas, bem como quanto aos subordinados expatriados. Além disso, as organizações podem apoiar o desenvolvimento da liderança responsável nomeadamente através de missões de formação internacional, como o programa Ulysses da PWC (Pless *et al.*, 2011). Uma vez que o nosso trabalho sugere que a liderança responsável pode influenciar o desempenho do expatriado ao longo do tempo, será importante

que as tentativas de desenvolver a liderança responsável e de alavancar os seus benefícios sejam entendidas para o longo prazo e ao longo de todo o processo de expatriação.

6 Conclusão

Este estudo está entre as primeiras tentativas de colocar a liderança responsável no mundo das missões internacionais e de a ligar ao desempenho dos expatriados, sendo que os resultados fornecem um possível caminho para entender como a liderança responsável pode apoiar o processo geral de expatriação. Portanto, destacamos o papel de apoio dos supervisores no país anfitrião adotando a liderança responsável. Nesse sentido, os supervisores, envolvendo-se com um amplo conjunto de diversas partes interessadas e mantendo fortes valores e virtudes pessoais, provavelmente influenciarão positivamente o sucesso do expatriado. Os nossos resultados indicam que quando os líderes adotam uma abordagem de liderança responsável, é provável que melhore o bem-estar afetivo dos expatriados no trabalho e o seu ajuste intercultural, o que, por sua vez, pode levar a um melhor desempenho na expatriação. No geral, acreditamos que a liderança responsável tem o potencial de fornecer uma nova e perspicaz perspectiva sobre a dinâmica de liderança no contexto da expatriação.

7 Referências

- Antunes, A., & Franco, M. (2016). How people in organizations make sense of responsible leadership practices. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 126–152. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2014-0084>
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Doh, J.P., Stumpf, S.A., & Tymon, W.G. (2011). Responsible leadership helps retain talent in India. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 85–100. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1018-3>
- Frangieh, C.G., & Yaacoub, H.K. (2017). A systematic literature review of responsible leadership: Challenges, outcomes and practices. *Journal of Global Responsibility*, 8(2), 281–299. <https://doi.org/10.1108/JGR-01-2017-0004>
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Lu, J.G., Quoidbach, J., Gino, F., Chakroff, A., Maddux, W.W., & Galinsky, A.D. (2017). The dark side of going abroad: How broad foreign experiences increase immoral behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 112(1), 1–16. <https://doi.org/10.1037/pspa0000068>
- Marques, T.M.G., & Miska, C. (2021). Responsible leadership. In A. Farazmand (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 1–4). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4125-1
- Pless, N.M., Maak, T., & Stahl, G.K. (2011). Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 237–260. <https://doi.org/10.5465/amle.10.2.zqr237>
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Information (International Social Science Council)*, 13(2), 65–93.
- van der Laken, P.A., van Engen, M.L., van Veldhoven, M.J.P.M., & Paauwe, J. (2019). Fostering expatriate success: A meta-analysis of the differential benefits of social support. *Human Resource Management Review*, 29(4), 100679. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.12.003>
- Wurtz, O. (2018). Expatriation, alcohol and drugs: Antecedents and consequences of substance use in expatriation. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 6(3/4), 316–334. <https://doi.org/10.1108/JGM-08-2017-0035>