

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO – UNIGRANRIO
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ECSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
DOCTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Patricia Asunción Loaiza Calderón

**(RE) CONFIGURAÇÃO DAS IDENTIDADES DE EXECUTIVOS DE EMPRESAS
MULTINACIONAIS: MÚLTIPLAS DIMENSÕES DURANTE A EXPATRIAÇÃO**

Tese de Doutorado

RIO DE JANEIRO

2018

Patricia Asunción Loaiza Calderón

**(RE) CONFIGURAÇÃO DAS IDENTIDADES DE EXECUTIVOS DE EMPRESAS
MULTINACIONAIS: MÚLTIPLAS DIMENSÕES DURANTE A EXPATRIAÇÃO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO) como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Gestão organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Wanderley

RIO DE JANEIRO

2018

CATALOGAÇÃO NA FONTE/BIBLIOTECA - UNIGRANRIO

- C146r Calderón, Patricia Asunción Loaiza.
 (Re) Configuração das identidades de executivos de empresas multinacionais: múltiplas dimensões durante a expatriação / Patricia Asunción Loaiza Calderón. – 2018.
 135 f.: il.; 31 cm.
- Tese (doutorado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, Rio de Janeiro, 2018.
- “Orientador: Prof. Dr. Sérgio Wanderley”.
- Bibliografia: f. 119-131.
1. Administração. 2. Expatriação. 3. Empresas multinacionais. I. Wanderley, Sérgio Eduardo de Pinho Velho. II. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. III. Título.

Patricia Asunción Loaiza Calderón

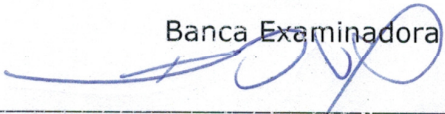
“(Re)Configuração das Identidades de Executivos de
Empresas Multinacionais: Múltiplas Dimensões durante a
Expatriação”

Tese apresentada à Universidade
do Grande Rio “Prof. José de
Souza Herdy”, como parte dos
requisitos parciais para obtenção
do grau de Doutor em
Administração.

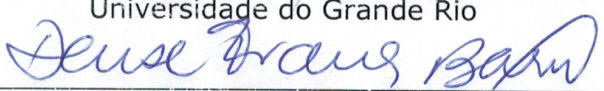
Área de Concentração:
Gestão Organizacional.

Aprovada em 27 de junho de 2018.

Banca Examinadora



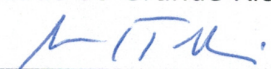
Prof. Dr. Sergio Eduardo de Pinho Velho Wanderley
Universidade do Grande Rio



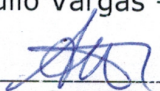
Prof.ª Dr.ª Denise França Barros
Universidade do Grande Rio



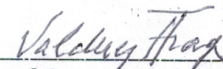
Prof. Dr. Michel Jean Marie Thiollent
Universidade do Grande Rio



Prof.ª Dr.ª Maria José Tonelli
Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação
Getúlio Vargas – FGV/EAESP



Prof.ª Dr.ª Ana Cristina Celano Teixeira
Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais – IBMEC/RJ



Prof.ª Dr.ª Valdeez Ferreira Fraga
Instituto de Economia / Universidade Federal do Rio de Janeiro
ECEX - UFRJ

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus pelo milagre da vida, aos meus pais Abelardo e Nélida que como mestres souberam me inspirar ao longo da minha caminhada. Estendo meu agradecimento ao meu amado esposo Claver e aos meus filhos Ernesto e Bianca que são a razão da minha vida.

Não posso deixar de registrar a importância que teve a presença amorosa das minhas irmãs, Miluska e Carmen; dos meus sobrinhos; e de toda a minha família, amigos e professores do Peru que me incentivaram a sempre superar meus limites. Aliás, sou afortunada por além de ter nascido na terra dos Incas – Peru – e a nutrir-me de sua força ancestral; fui acolhida generosamente pelo Brasil, minha segunda pátria.

À UNIGRANRIO e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) agradeço pelas horas de convivência durante estes últimos quatro anos no doutorado. Especialmente à professora Rejane Prevot Nascimento, coordenadora do PPGA da UNIGRANRIO, pelo estímulo constante durante estes anos.

Aos meus orientadores, presto especial homenagem, primeiro à professora Ana Guedes que me acompanhou durante os dois primeiros anos do curso, sendo fundamental para a construção do projeto desta tese; e ao professor Sergio Wanderley pelas suas valiosas contribuições, além de sua compreensão, confiança na minha capacidade e predisposição durante os dois últimos anos do doutoramento.

Incluo em meus agradecimentos todos os docentes do PPGA pelos valiosos ensinamentos em sala de aula, jamais os esquecerei. Cada um tem um lugar no meu coração. E, presto um agradecimento especial aos membros da banca, professores: Valderez Ferreira Fraga, Maria José Tonelli, Ana Christina Celano Teixeira, Denise Franca Barros e Michel Thiollent, pela sua disponibilidade e contribuição para com este trabalho.

Sem esquecer de agradecer aos entrevistados por compartilhar suas vivências permitindo que a tese fosse desenvolvida com foco nos brasileiros executivos de Empresas Multinacionais (EMNs). Assim como, aos meus colegas do doutorado, em especial à Adriana Amadeu Garcia Torres, pela amizade e parceria neste tempo todo. Além dos funcionários da UNIGRANRIO que sempre foram solícitos e gentis. Assim, espero ter incluído todos os que fazem parte do meu convívio e que de uma forma ou outra me deram suporte durante a caminhada.

RESUMO

O propósito desta tese é de dar especial atenção aos aspectos essencialmente humanos ignorados pela literatura *mainstream* da GIRH como por exemplo as transformações identitárias decorrentes da mobilidade internacional, assim, este estudo apresenta aportes teóricos e empíricos no intuito de compreender como as vivências dos executivos expatriados brasileiros de empresas Multinacionais (re)configuram as suas identidades em decorrência da mobilidade internacional. A pesquisa de abordagem qualitativa, com orientação analítico-descritiva, contou com a pesquisa bibliográfica e de campo mediante entrevistas semiestruturadas tendo como participantes a 21 expatriados brasileiros trabalhando em empresas multinacionais (EMN's). A interpretação do material coletado seguiu as orientações da "análise de conteúdo categorial". Os resultados evidenciam o caráter multidimensional da identidade, assim como a reconfiguração em menor ou maior grau em um contexto internacional, afetando valores, atitudes e comportamentos dos entrevistados, além disso, a expatriação revelou-se como um processo contraditório, de perdas e ganhos, de desafios e aprendizados, de disrupção e de (re)configuração continua, onde os problemas humanos de adaptação intercultural foram excluídos e ignorados pelas EMN's. Constatou-se a (re)configuração das identidades do expatriado. Numa delas se manifesta o sujeito neoliberal com toda a carga de valores gerencialista que pregam o individualismo e consideram a expatriação como o ápice da sua trajetória profissional; em outra, se manifesta o "humano", aquele invisibilizado na literatura, esquecido, comodificado e que revela a sua subjetividade de forma gritante com a força de apenas uma palavra: estrangeiro; enquanto que, numa terceira, aparece o humano "em aberto", isto é, aquele que pode se abrir ao novo ao estranho de forma tal que consiga "ser com o outro", num processo de troca autêntica (interculturalidade) e que apesar de considerar sofrida a expatriação, a considera também como a possibilidade de "conhecer o mundo de uma outra forma", podendo ser esta o conhecimento das culturas pelos cinco sentidos, como ocorrido na pesquisa, em que os expatriados conheceram o mundo pelos sons, sabores, cheiros, texturas, visual, na medida em que se dispuseram a compreender o outro tão humano como eles. O diferente, na verdade, essencialmente é humano.

Palavras-chave: Gestão do expatriado. Humanização. Expatriado. Identidade.

ABSTRACT

The focus of this thesis is to emphasize the essentially human aspects ignored by the mainstream literature of IHRM, such as the identity transformations resulting from international mobility. In that way, this study presents theoretical and empirical contributions in order to understand how the experiences of Brazilian expatriate executives of Multinational companies (re)configure their identities as a result of international mobility. For that, it adopted the qualitative research, with analytical-descriptive orientation, in primary and secondary data. Data collection was made by semi-structured interviews with twenty-one Brazilian expatriate executives working at multinational companies (MNCs). The results showed the multidimensional nature of identity, as well as its reconfiguration in an international context, in that the values, attitudes and behaviors have been affected. Additionally, expatriation proved to be a contradictory process of losses and gains, challenges and learnings, disruption and continuous reconfiguration, where human problems of intercultural adaptation are ignored by MNEs. As a result, it was verified the (re)configuration of the identities of the expatriate. In some cases, it was noticeable the neoliberal subject with all the load of managerial values that preach individualism and consider the expatriation as the apex of his professional trajectory. In other cases, it is manifested the "human", that is invisible in literature, as well as commoditized. Sometimes, revealing his subjectivity with the force of only one word: foreigner. Besides that, in other cases, the "open" human is manifested, whom can open him/herself to the new to the strangers in such a way that he/she can "be with the other" in a process of authentic exchange (interculturality), and he/she also considers the possibility of "knowing the world in a different way" by the five senses. This was the case of Brazilian expatriate executives who described knowing the world by the sounds, tastes, smells, textures, visual, and could understand each other as human. The difference, in fact, is essentially human.

Keyword: *Expatriate management. Humanization. Expatriate. Identity.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Dimensões da Adaptabilidade Intercultural: contribuições e complementos	28
Figura 2. A Rede Conceitual da identidade	39
Figura 3. Processo da Pesquisa.....	49
Figura 4. Países de destino dos expatriados	53
Figura 5. Etapas da Análise de Conteúdo.....	56
Figura 6. Simplificação da informação a priori em categorias temáticas.....	58
Figura 7. Dados gerados pelo Atlas TI.....	75
Figura 8. Problemas humanos enfrentados durante a expatriação.....	89
Figura 9. A expatriação na voz dos expatriados.....	113

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tipos de Identidade	74
--------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Etapas do Processo de Expatriação	27
Quadro 2. A polissemia da Identidade.....	38
Quadro 3. Estudos brasileiros envolvendo a temática da identidade e expatriação	44
Quadro 4. Estudos brasileiros envolvendo a temática da identidade e expatriação (cont.).....	45
Quadro 5. Caracterização das Pessoas Entrevistadas	50
Quadro 6. Caracterização das Pessoas Entrevistadas (cont.).....	51
Quadro 7. Categorias a priori	59
Quadro 8. Categorias a priori (cont.).....	59
Quadro 9. Diferenças Culturais	70
Quadro 10. Diferenças Culturais (cont.).....	71
Quadro 11. Perdas e Ganhos	96
Quadro 12. Desafios e Aprendizados durante a expatriação	99
Quadro 13. Sensorialidade.....	103
Quadro 14. Carências apontadas pelos expatriados	109
Quadro 15. Carências apontadas pelos expatriados (cont.).....	110

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CAMEX – Câmara de Comercio Exterior

CNI – Confederação Nacional da Indústria

EMNs – Empresas Multinacionais

ETN's – Empresas Transnacionais

FDC – Fundação Dom Cabral

GI – Gestão Internacional

GIRH – Gestão Internacional de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IDEs – Investimentos Diretos Externos

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

NI – Negócios Internacionais

RTF – Rich Text Format

SADQ – Software de Análise de dados qualitativos

SOBEET – Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização
Econômica

UNTACD – United Nations Conference on Trade and Development

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	TECENDO AS MINHAS ESCOLHAS PROFISSIONAIS E DE PESQUISA	8
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.3	OBJETIVOS	12
1.3.1	Geral.....	12
1.3.2	Específicos	13
1.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	13
1.5	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	14
1.6	ORGANIZAÇÃO GERAL DA TESE.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	GESTÃO DE RH E GESTÃO INTERNACIONAL DE RH	19
2.2	GESTÃO DA EXPATRIAÇÃO	26
2.3	(RE)CONFIGURAÇÃO DAS IDENTIDADES: MULTIPLAS DIMENSÕES DURANTE A EXPATRIAÇÃO.....	32
2.3.1	Com relação à Identidade atrelada ao processo de expatriação	41
3	METODOLOGIA	47
3.1	TRAJETÓRIA DE PESQUISA	48
3.2	PARTICIPANTES DA PESQUISA	49
3.3	MÉTODO DE COLETA DE DADOS UTILIZADO	53
3.4	MÉTODO DE ANÁLISE UTILIZADO.....	55
3.4.1	Categorias de análise apriorísticas	57
3.4.2	Categorias de análise emergentes	60
4	ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	61
4.1	TIPOS DE IDENTIDADE.....	61
4.2	PROBLEMAS HUMANOS RELACIONADOS À ADAPTAÇÃO	75
4.3	RE(CONFIGURAÇÃO) DA IDENTIDADE	89
4.4	PERDAS, GANHOS, DESAFIOS E APRENDIZADOS.....	92
4.5	LUTA, RESISTÊNCIA, EMPODERAMENTO.....	100
4.6	DIÁLOGO ENTRE A COSMOVISÃO NÃO OCIDENTAL E OCIDENTAL.....	101
4.7	SENSORIALIDADE.....	102
4.8	CATEGORIAS EMERGENTES	105

4.8.1 Facilitadores da adaptação.....	105
4.8.2 Sujeito neoliberal.....	110
4.8.3 A expatriação na voz dos expatriados	111
5 CONCLUSÃO	114
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119
APÊNDICE A – Protocolo de ética.....	132
APÊNDICE B – Ficha biográfica do entrevistado	133
APÊNDICE C – Roteiro da entrevista	134

1 INTRODUÇÃO

O processo multifacetado da globalização neoliberal¹ e a consequente expansão da internacionalização das empresas, constituem o contexto para os intensos debates nas áreas de Negócios Internacionais (NI) e Gestão Internacional (GI), devido ao foco dos estudos em investimentos diretos externos (IDEs) e empresas multinacionais (EMNs). No entanto, a pesquisa em NI e GI negligencia “importantes aspectos das próprias EMNs, como os empregados e as múltiplas dimensões dos contextos nas quais elas operam” (GUEDES, 2010, pp. 22-25).

As empresas brasileiras têm ampliado suas atuações e operações ao redor do mundo – apesar da conjuntura política econômica desfavorável ao país em 2015 - já sendo consideradas líderes entre as denominadas “Multilatinas” (CASANOVA, 2010; CUERVO-CAZURRA, 2010; SANTISO, 2008; 2011). Entretanto, sua internacionalização ainda é um fenômeno recente e incipiente que se reflete no ranking da *United Nations Conference on Trade and Development*-UNTACD. Entre as 100 maiores empresas transnacionais dos países emergentes, a participação do Brasil é ainda pequena: “três, em 2004, e cinco, em 2013. Já a China conta com 12 empresas de diversos setores no ranking de 2013, enquanto a Índia tem sete, a África do Sul, oito, e México, Rússia e Malásia, quatro cada uma” (CNI, 2015, p. 7).

Apesar desse quadro, o índice médio de internacionalização das EMNs brasileiras continua aumentando nos últimos anos, em aproximadamente 2,0% por ano (FDC, 2014). Em relação aos dados de 2014, houve um aumento no número de países de entrada ao mercado internacional, de 26 para 33 (FDC, 2015). Isso sugere uma perspectiva positiva de expansão internacional e, consequentemente, um fluxo de entrada (e saída) de capitais e de profissionais no (e do) país.

Ainda sobre o processo de internacionalização no Brasil, Fleury e Fleury (2012) assinalam que a inserção das multinacionais brasileiras no mercado internacional foi resultante da abertura abrupta da economia brasileira ao comércio internacional a partir da metade da década de 1990. Tal processo trouxe também como consequência o colapso de empresas

¹ Dardot e Laval (2016) descrevem o neoliberalismo da seguinte maneira: “o neoliberalismo define certa norma de vida nas sociedades ocidentais e, para além dela, em todas as sociedades que as seguem no caminho da “modernidade”. Essa norma impõe a cada um de nós que vivamos num universo de competição generalizada, intima as assalariados e as populações a entrar em luta econômica uns contra os outros, ordena as relações sociais segundo o modelo de mercado, obriga a justificar desigualdades cada vez mais profundas, muda até o indivíduo, que é instado a conceber a si mesmo e a comportar-se como uma empresa” (*op cit.*, p. 16). Numa outra passagem da mesma obra, os autores apontam que o neoliberalismo é “fundamentalmente uma racionalidade” (*op cit.*, p. 17).

importantes, além da privatização de empresas estatais e do aumento da presença de subsidiárias de multinacionais estrangeiras – cujos fluxos de investimento externos diretos cresceram desde então (GONÇALVES, 2005).

O controle da economia nos países do hemisfério sul por empresas de capital estrangeiro pode ser, assim, o estopim para uma análise sobre a influência no modelo brasileiro de administração, visto especialmente a partir de uma ruptura do até então hegemônico modo americano de gerenciar – o que, inclusive, tem levado empresas nacionais a refletirem sobre a gestão de competências a partir da cartilha norte-americana (FLEURY e FLEURY, 2012).

Contudo, “os maiores desafios para a expansão internacional estão na área de gestão de pessoas e relações industriais” (*op cit.*, p. 401), já que os países emergentes, como o Brasil, são considerados como entrantes tardios e se deparam com novas exigências no que diz respeito às competências em gestão, às políticas de recursos humanos e às habilidades em relações trabalhistas, exigências nem sempre aplicadas ou conhecidas no país sede da empresa (CAMEX, 2009). Por outro lado, há necessidade, por parte das empresas, de admitir um novo perfil de gestor que saiba lidar com temáticas globais, mas que possua também capacidades e habilidades para aplicar formas de gestão que considerem as especificidades culturais e legais de cada país em empresas internacionalizadas (NOGUEIRA *et al*, 2013).

A crescente internacionalização das empresas brasileiras traz novos desafios para a área denominada de Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH). Na literatura de GI (FLEURY e FLEURY, 2012; FREITAS, 2010) o aumento da mobilidade internacional traz consigo necessidades específicas, como, por exemplo, a integração de culturas nas fusões e aquisições transfronteiras e nas alianças estratégicas. Também o fenômeno da expatriação/repatriação - que envolve o deslocamento de profissionais da empresa matriz para países de operação e vice-versa - tem se intensificado, exigindo que as empresas se preparem para lidar com as demandas daí decorrentes, como, por exemplo, a adaptação/integração desses profissionais e das empresas que os recebem. Por tudo isso, a GIRH tornou-se uma área de estudo relevante e estratégica no âmbito da GI no Brasil.

Consequentemente, tem havido um grande interesse por parte dos pesquisadores em torno da área de GIRH. Em especial, tem lhes interessado, como objeto de pesquisa, o processo de expatriação e trânsito de empregados. Tal tema é abordado de forma profusa na literatura de GI dos países ditos de primeiro mundo, abrangendo as seguintes temáticas: atitudes dos executivos na gestão das subsidiárias (PERLMUTTER, 1969); processo de adaptação dos expatriados, (BLACK *et al*, 1991; TUNG, 1982); estudos comparativos de GRH entre diversos países,

salientando os aspectos culturais (HOFSTEDE, 2003); modelos de GIRH (SCHULER e TARIQUE, 2007) notadamente funcionalistas e que afirmam a possibilidade de transferência das melhores práticas entre empresas de diferentes países.

No entanto, autores como Peltonen (2006) apontam a necessidade de levar em consideração a variedade contextual quando se trata de implementar políticas de gestão no nível local, questionando a existência de um modelo universal de GIRH. Além disso, segundo o autor, a literatura contemporânea de GIRH considera os expatriados como “recursos estratégicos”, o que impede a devida atenção aos problemas humanos relacionados à adaptação intercultural que os expatriados têm que enfrentar.

Por sua vez, Silva *et al* (2013) evidenciaram em pesquisa bibliométrica com literatura internacional e nacional, que a área de GIRH tem como objeto de estudo privilegiado o expatriado, as multinacionais, a subsidiária, a área de RH, o gestor em multinacional e por fim, os acadêmicos e profissionais do RH. Já dentro dos subtemas da expatriação, encontram-se em destaque as políticas e os processos de expatriação. No entanto, de forma semelhante à Peltonen (2006), os autores afirmam que o aspecto cultural e de adaptação ainda é “um desafio para as organizações internacionais, bem como para os acadêmicos que buscam criar propostas de modelo de ajustamento intercultural, visando a minimizar as falhas e as dificuldades evidenciadas nos processos de expatriação” (SILVA *et al*, 2013, p. 56). Cabe destacar que a abordagem quantitativa é privilegiada na literatura de GIRH.

Relatórios sobre o fluxo internacional de profissionais no Brasil, no período de 2012, 2013, 2014 e 2015 e 2017, da Global Line (empresa de consultoria em treinamento intercultural), fornecem dados elucidativos sobre a mobilidade de brasileiros para distintas partes do mundo e de estrangeiros para o Brasil. A pesquisa de 2012, destaca o domínio das EMNs estrangeiras, quanto ao volume de profissionais entrando e saindo do Brasil, além da variedade de práticas visando apoiar aos mobilizados. Em seguida, revela que há avanços na mobilização internacional das EMNs brasileiras, as mesmas que apresentam “volumes significativos e objetivos bastante similares aos das mobilizações das multinacionais estrangeiras” (GLOBAL LINE, 2012, p. 6) O estudo de 2013 expõe que os expatriados brasileiros subavaliam o desafio cultural, enquanto os estrangeiros subavaliam o desafio profissional. Além disso, a mobilidade visa ao preenchimento de posições técnicas, em função da carência de mão de obra local devidamente qualificada. Por fim, apontam o aprimoramento das práticas de mobilidade no Brasil (GLOBAL LINE, 2013).

No relatório de 2014, destaca-se o que seria o principal motivo de insucesso em uma transferência internacional: a [inadequada] adaptação pessoal/familiar ao novo ambiente, e ainda o fato de que muitas empresas brasileiras não têm uma área específica que se dedique à gestão da mobilidade (GLOBAL LINE, 2014). Por sua vez, a edição de 2015 destaca o impacto das mudanças econômicas e políticas pelas quais o Brasil atravessa, dentre os quais o fluxo intenso de estrangeiros deixando o Brasil e o aumento de brasileiros expatriados (GLOBAL LINE, 2015). No último relatório é salientado que os principais motivos de insucesso em um processo de expatriação estão relacionados à vida pessoal do expatriado ou à sua família, assim como à adaptação cultural da família o dele próprio. **“preocupem-se com as pessoas, e não com as regras”** [grifo meu] foi o comentário de um expatriado (GLOBAL LINE, 2017, p. 12) deixando claramente visível a lógica gerencialista das EMN's onde o “humano” é preterido, na medida em que “os/as executivos globais são vistos pelas empresas apenas como ‘recurso’ a seu serviço e não como pessoas em sua complexidade e individualidade” (SPANGER, 2012, p. 257).

Segundo Fleury e Fleury (2012) as empresas brasileiras ainda apresentam dificuldades quando se trata da GIRH por um motivo principal: a falta de alinhamento da estratégia de RH com a estratégia organizacional, aspecto que tem sido destacado por vários autores brasileiros (AGUZZOLI, 2008; NOGUEIRA *et al*, 2013; TANURE e DUARTE, 2006), entre outros que serão apresentados no referencial teórico. Essa falta de alinhamento com a área de RH, especificamente, deve-se à perpetuação de um modelo hegemônico de gestão, segundo o qual o “humano” é preterido e, em contrapartida, os aspectos econômicos ou da “firma” são colocados em primeiro lugar. Desta forma, a voz dominante é a da corporação, sua estrutura física, jurídica e econômica em detrimento da voz subalterna do expatriado, o mesmo que é desterritorializado e impelido a viver em uma cultura diferente (CALDERÓN *et al*, 2016; PELTONEN, 2006). Essa mudança significa:

Construir uma nova vida, fazer novas representações e dar significados diferentes a coisas que já eram familiares; atentar para comportamentos comuns e corriqueiros que podem ser considerados bizarros ou ofensivos por outros povos; é buscar ver o outro através de seus próprios olhos para enxergar de que forma se é visto por ele; é uma reassociação de emoções com fatos e gestos, ler nas entrelinhas, silêncios e olhares até então desconhecidos. Tal mergulho só é possível através de uma reconstrução interna, pois ele coloca em xeque a questão da identidade. (FREITAS, 2010, p. 693).

Convém salientar que “as teorias organizacionais e seus grandes sistemas de gestão não são, portanto, apenas conjuntos de métodos e técnicas. São também discursos ideológicos, no sentido de formulações que têm em vista iludirem e impulsionarem uma certa conduta do

interesse de quem formula. Ou de acordo com as necessidades de quem gerencia” (GURGEL, 2015, p. 55).

Nesse sentido, segundo Gaulejac (2007), a literatura sobre GIRH tem mostrado o seu caráter reducionista, funcionalista, instrumental e positivista ao desconsiderar dimensões “humanas” presentes na vivência do processo de expatriação; tais como, a dimensão cognitiva e da linguagem, a dimensão espaço temporal, a dimensão psíquica e afetiva, a dimensão simbólica, a dimensão da alteridade e a dimensão psicopatológica” (CHANLAT, 2014).

Em outras palavras, “a gestão se perverte quando favorece uma visão do mundo na qual o humano se torna um recurso a serviço da empresa, contribuindo assim, para sua instrumentalização” (GAULEJAC, 2007, p. 67). Ainda assim, lamentavelmente, sobre o expatriado-estrangeiro, constata-se que:

[...] a área de Administração, apesar de responsável pelos processos organizacionais globais, tem se absterido nessa discussão. Talvez porque capitais, bens e informações, traduzíveis em racionalidades econômicas e financeiras, sejam mais facilmente compreensíveis do que pessoas, sempre problemáticas. (FREITAS e DANTAS, 2011, p. 602)

Por outro lado, deve-se considerar a falta de sensibilidade e cegueira dos profissionais da área de RH em relação às implicações do processo de expatriação para o expatriado, por desconhecimento e/ou falta de vivência e experiência internacional (FREITAS, 2010; LIMA e BRAGA, 2010).

Em resumo, a literatura focada em GIRH deixa transparecer que a relevância do humano quase não aparece nas práticas cotidianas das organizações brasileiras e, provavelmente, isto é uma consequência da formação de algumas escolas de administração que tiveram a sua origem a partir de “acordos bilaterais entre o governo brasileiro e escolas norte-americanas” (CALDAS *et al*, 2009, p. 13), cuja tradição de pesquisa é predominantemente funcionalista. Daí a necessidade de repensar a GIRH no contexto brasileiro para que esta contemple aspectos singulares do humano que têm sido negligenciados ao darmos destaque aos aspectos meramente funcionais. Wood Jr. *et al* (2011, p. 23) apontam que a área de Recursos Humanos no Brasil precisa se libertar da “herança colonial, sem perder a permeabilidade saudável ao conhecimento originado no exterior e reconstrua a sua identidade, pautando suas ações por valores humanistas, por uma consciência ampliada da realidade e pela simplicidade”. Em suma, os autores instigam a pesquisa rigorosa da realidade local, para termos resultados consistentes com esse *locus*, postura que compartilho nesta tese.

Segundo Faria e Guedes (2010, pp. 2-3) a literatura contemporânea da GI é dominada pelos Estados Unidos, “à custa de interesses, perspectivas e vozes de outros países, regiões e culturas”. Por este motivo, os autores argumentam que o campo de GI deve ser desafiado por uma perspectiva crítica latino-americana, principalmente por duas razões: primeiro porque a assimetria reforçada entre América do Norte e América Latina em um cenário de expansão global do capital bloqueia a mobilização dos interesses e de vozes desta última dentro da Gestão Internacional; e, segundo, porque há consenso de que na América Latina são utilizadas teorias desenvolvidas no Norte (FARIA *et al*, 2010). Tais problemas se refletem também nos debates travados no campo da GIRH, como subárea de GI (CALDAS *et al*, 2011; WOOD JR. *et al*, 2011).

A prática de “importação, transferência e repetição do conhecimento gerado no mundo anglo-saxão é denominada colonialidade epistêmica” (IBARRA-COLADO, 2006, p. 465). No entanto, “os modelos explicativos produzidos no mundo anglo-saxão não são capazes de validar as suas hipóteses nos contextos latino-americanos, o que questiona a sua suposta validade universal” (IBARRA-COLADO, 2012, p. 25). Somado a isso, há um fato constante no âmbito dos estudos organizacionais da América Latina: “a tendência para a falsificação e a imitação do conhecimento gerado no centro” (IBARRA-COLADO, 2006, p. 464). Nas palavras do autor, é preciso então:

romper definitivamente os grilhetes da colonialidade epistêmica e superar a etapa do ‘*copy and paste*’ [...] a emancipação exige recobrar a consciência do que somos desde nossa própria história e geografia, isto é, compreender que nossas realidades locais demandam um *conhecimento outro*, pois não podem ajustar-se a supostas verdades universais e a um único modo de ser e de existir. (IBARRA-COLADO, 2012, p. 31)

Coincidente com o exposto por Ibarra-Colado (2006; 2012), especificamente no que diz respeito à produção brasileira no campo organizacional no Brasil, Caldas (2007, p. 196) afirma que é “pouco original, [...] referenciando autores, categorias, modelos e ideias estrangeiros [...] isomórfica [...] publicada com atraso significativo [...] não apropriada à nossa realidade [...] satélite e pouco influente em nível mundial [...] desligada da realidade local”. Isto nos estimula a necessidade de questionar a perpetuação do modelo dominante dentro da área de estudos organizacionais para “pensar diferente”, principalmente na subárea denominada “Recursos Humanos” (ALVESSON e GABRIEL, 2013, p. 257).

A área de Gestão de Recursos Humanos, no Brasil, “desenvolveu-se vigorosamente” (WOOD JR. *et al*, 2011, p. 232). Os autores identificam dois períodos marcantes: o primeiro,

denominado “Colonização”, entre 1950-1980 e o segundo, “Neocolonização” entre 1980 e 2010. No primeiro período, dois agentes são destacados: as empresas multinacionais e as Escolas de Gestão. Nesse período “a ideologia do *Management* permeia os modelos e práticas de GRH [...] além de prover sustentação para o discurso da colonização” (*op cit.*, p. 235).

O segundo período se caracteriza “pela adoção maciça de novos modelos e práticas de GRH” (*op cit.*, p. 237) que ajudaram a disseminar a ideologia do *Management*. Entre os agentes encontram-se as empresas de consultoria, as escolas de administração, as editoras de livros e revistas de negócios e as promotoras de eventos, que contribuíram para a propagação de modas e modismos que não seriam condizentes com a realidade brasileira. Desta forma “a cultura do *management* instaurou uma nova ordem, como parte de um movimento neocolonizador” (ITUASSU e TONELLI, 2014, p. 111) com claras intenções ideológicas.

Ainda sobre a geração de conhecimento, a divisão neocolonial acadêmica entre Norte e Sul é exposta nos cartogramas de Murphy e Zhu (2012) com a imagem de um globo distorcido. Para os autores, a hierarquia acadêmica mundial reflete “uma distribuição global de poder” (*op cit.*, p. 921). De forma geral, há uma concentração da produção acadêmica na órbita anglo-americana e uma ausência da produção oriunda da África e da América Latina neste campo. Cabe citar que o idioma é o principal fator de naturalização e reprodução da lógica colonial (ROSA e ALVES, 2011).

É preciso dar especial atenção às lacunas e omissões já alertadas pela literatura sobre esse tema. São ignorados corriqueiramente pelas organizações aspectos essencialmente humanos, tais como o processo de desestruturação-reestruturação da identidade em decorrência de uma missão internacional, e os problemas humanos de adaptação intercultural que afetam a identidade dos expatriados. (FREITAS, 2010; GONZÁLEZ e OLIVEIRA, 2011; JOLY, 2012; MACHADO, 2003; MACHADO e HERNANDES, 2004).

Simultaneamente, expor a forma em que as pessoas continuam sendo objeto de diversas formas de sujeição, as quais “têm a marca da mais inflexível e mais clássica das violências sociais típicas do capitalismo: a tendência a transformar o trabalhador em uma simples mercadoria” (DARDOT e LAVAL, 2016, pp. 328-329), mesmo na sua condição de expatriado/repatriado.

Entendo que, conforme apontado por Gaulejac (2006, p. 424), o paradigma utilitarista transforma a sociedade em uma “máquina de produzir” e considera o homem como agente a serviço da produção. Em decorrência disso, o humano, equiparado às matérias primas, capital, ferramentas de produção e tecnologias, vira recurso. Apesar disso, os processos de objetivação

latente na gestão de RH “chocam-se com algo irreduzível: a necessidade de ser tratado como sujeito” (*op cit.*, p. 433). Impõe-se, portanto, uma ruptura desse paradigma, e conforme alerta o autor supracitado, é necessário uma postura vigilante para que os processos de produção do conhecimento combatam “as formas de subjetivação e favoreçam aquilo que concorre à individuação, à escuta da subjetividade e ao desenvolvimento das capacidades reflexivas e individuais” (*op cit.*, p. 434). Condizente com o exposto, é necessário expor e compreender o sofrimento humano no trabalho (DEJOURS, 2007) e fora dele, vivenciados pelos expatriados, desvelando emoções e sentimentos essencialmente humanos.

Na perspectiva latino-americana de gestão, Ibarra-Colado (2012) propõe uma tríade que deve balizar um diálogo sobre as especificidades que inclui, evidentemente, a dimensão humana: o primeiro pilar é priorização da realidade em relação à teoria; o segundo é o esforço na identificação de problemas próprios do contexto de comunidade, povo ou nação em consonância com a herança ancestral; e o terceiro é a ancoragem nos trabalhos sobre o terreno, ou sobre o campo que fará emergir novas literaturas. As discussões propostas com viés crítico e decolonial apresentam, portanto, um alerta sobre a naturalização de teorias amplamente aceitas e estritamente focadas na desumanização e secundarização do humano em relação à prescrição técnico-profissional.

Com base nesta contextualização, destaco o foco deste estudo no processo de expatriação, a fim de analisar a situação de colonialidade epistêmica em que se encontra a área, e, em termos práticos, propor uma reflexão crítica capaz de estimular novas agendas de pesquisa e aprofundamento da temática em questão. Diante do exposto, este estudo pode trazer importantes contribuições teóricas que fundamentem a busca por práticas mais humanizadas de expatriação/repatriação, com ganhos para as empresas, os profissionais e a sociedade em geral trazendo elementos ignorados pelas organizações como a questão da (re)configuração da identidade que ganha visibilidade diante dos processos de mobilidade internacional e globalização; porém, resgatando as **Raízes Humanísticas** que a própria Gestão de Recursos Humanos na atualidade deixou num segundo plano.

1.1 TECENDO AS MINHAS ESCOLHAS PROFISSIONAIS E DE PESQUISA

Ao mostrar alguns momentos específicos da minha vida pessoal e profissional neste item, relato as minhas escolhas acadêmicas no que diz respeito à minha área de atuação profissional

e aos meus interesses de pesquisa, assim como o “sentido” que orienta as minhas inquietações como docente e pesquisadora na tentativa de resgatar a discussão sobre o “humano” repetidamente esquecido nas organizações. Em consonância com o exposto por Freitas (1999) saliento que as minhas vivências foram fonte de autoconhecimento e alteridade em contextos culturais diferentes, propiciando questionamentos de pesquisa já no mestrado e de forma mais contundente no doutorado.

Assumir que a neutralidade existe é conferir ao pesquisador social um status de semideus capaz de anular a possibilidade de que sua história pessoal e profissional venha a influenciar a forma e o conteúdo de sua investigação. Na pesquisa social, o pesquisador e seu objeto têm forte ligação e é essa interação que pode enriquecer a compreensão do objeto e revelar algumas das suas múltiplas facetas. [...] O analista social interfere na realidade que estuda, não sendo mero espectador porque participa, se projeta e se contempla no seu objeto de estudo [...] O conjunto de escolhas atesta que todo trabalho de pesquisa social é também um exercício de autoconhecimento e alteridade, no qual ao tentar revelar o objeto de estudo, o pesquisador revela a si próprio na intimidade da interpretação que ele formula. (*op cit.*, p. 9)

Nasci em Cusco na república do Peru e a minha infância transcorreu em uma pequena cidadezinha chamada Ayaviri, capital da província de Melgar na cidade de Puno ao Sul do Peru, na região conhecida como altiplano andino, berço da cultura quéchua e aimará. Aos 10 anos imigrei junto com a minha família à cidade de Arequipa, localizada entre o litoral e o planalto sul do Peru, principalmente à procura de uma melhor educação. A imigração provocou inúmeros choques culturais com os quais tive que lidar desde cedo, em especial quando as diferenças subculturais ficavam evidentes, e os valores e costumes diferentes provocavam sentimentos ora de tristeza, ora de saudade da pequena cidade onde passei a minha infância.

Já adaptada, terminei o segundo grau no Colégio Católico “Chaves de la Rosa” e o Bacharelado em Relações Industriais e Públicas na Universidade Nacional de San Agustín, de Arequipa. Tive um excelente desempenho e, graças a isso, num processo seletivo consegui aos 25 anos ser “Encarregada do Departamento de Relações Industriais e Assuntos Laborais” da empresa “Manufacturas del Sur” no então denominado Parque Industrial da cidade de Arequipa. O meu imediato superior, era italiano e o Gerente Geral da empresa, francês. Certamente, tive que lidar com as diferenças culturais individuais de cada um deles e aprender a “ler” as entrelinhas das conversas deles, e decifrar a linguagem não verbal peculiar de ambos gestores.

Foi ali, desempenhando meu papel de Gestora de Recursos Humanos que percebi as enormes diferenças entre níveis organizacionais, preconceitos da área administrativa em relação à área operacional, pouca ou nenhuma preocupação com questões de saúde e higiene no

trabalho e a quase ausência de atividades de convívio entre os três níveis hierárquicos, além da carência dos trabalhadores da área operacional no sentido de não serem “escutados” pela área de RH. Com a energia própria da minha juventude consegui realizar algumas mudanças que atendessem essas carências dentre as quais posso citar a criação de um jornal interno aberto à contribuição de todos os que trabalhavam na empresa, mural de comunicação, eventos de lazer esportivos, aquisição de material de treinamento, reativação do Comitê Interno de Prevenção de Acidentes (CIPA) com realização de treinamentos e simulações, conscientização sobre a gestão da qualidade, fiscalização dos refeitórios, política de portas abertas para “escutar” os empregados e atendê-los nas suas demandas, entre outras funções. Já nesse início tinha a preocupação pelo “humano” devido à influência na minha formação profissional das disciplinas estudadas na universidade que, apesar de estarem “formatadas” por literatura estrangeira, acolhiam aspectos sociais, legais e humanos nas ementas e planos de ensino com docentes de formação diversa, entre os quais havia sociólogos, linguistas, advogados trabalhistas, estudiosos das relações industriais e públicas majoritariamente.

No auge da minha jovem, porém promissora carreira, por questões familiares precisei voltar novamente à cidade onde eu nasci, tendo que deixar para trás, emprego, amigos e a cidade que aprendi a amar. Na volta para Cusco, novamente o choque cultural. Apesar de estar no mesmo país, a saudade tornou-se maior e foi agravada pela sensação de “não ser ninguém ali” após uma bem-sucedida, porém curta vida profissional. Longe de Arequipa, e longe de quem hoje é meu esposo, a insatisfação começou a tomar conta de mim. Apesar de ter conseguido trabalhar numa das melhores empresas da cidade, encontrar um grupo de amigos no seio da Terceira Ordem Franciscana e estar junto a familiares queridos, o meu coração me levaria para um outro lugar, muito mais longe ainda, para o Rio de Janeiro, no Brasil, para estudar desta vez junto ao meu esposo.

Por tudo isso, julgo pertinente dizer que a escolha do tema de pesquisa tem estreita relação com as minhas experiências de vida e a minha condição de imigrante no Brasil, um país cuja cultura me impôs e ainda impõe inúmeros desafios que se amalgamam com as minhas vivências positivas e negativas neste país, e com as minhas raízes profundamente arraigadas da cultura peruana. Quem sou eu? Uma binacional? Uma estrangeira? Uma peruana tropicalizada? Um ser humano que constrói a sua identidade longe da terra que me viu nascer. Não sou mais a mesma, as minhas identidades foram se transformando, se reconfigurando, como um mosaico incrustado de alegrias, crescimento pessoal, vitórias, sonhos, porém, simultaneamente, muita

dor e sofrimento, muita solidão e sentimento de não pertencimento até me sentir acolhida por um país ao qual sou muito grata.

Vem a minha memória o trecho de uma música muito representativa do folclore latino-americano interpretada por Mercedes Sosa de autoria de León Gieco.

*Sólo le pido a Dios
que el futuro no me sea indiferente,
desahuciado está el que tiene que marchar
a vivir una cultura diferente.*

Porém, se houvesse a compreensão das questões essencialmente humanas do processo de expatriação pelas organizações, o expatriado não estará prognosticado como “desahuaciado” (moribundo). A alteridade seria menos traumática em alguns casos e fonte de aprendizado sobre o “outro” tão humano como a gente.

A minha inclinação desde o mestrado pela temática da expatriação veio se fortalecendo com o meu convívio com colegas estrangeiros na EBAPE-Fundação Getúlio Vargas-FGV, durante o mestrado em Administração Pública, com a minha participação em consultorias sobre GIRH em Empresas Multinacionais brasileiras e estrangeiras, e com a minha participação no curso do Comercio Exterior da Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ, como palestrante sobre cultura dos países de América Latina, em especial, dos países andinos.

No mestrado em Administração Pública da EBAPE/FGV, a professora Valderez Ferreira Fraga foi sem dúvida nenhuma a pessoa quem me inspirou a pensar no “humano” na Gestão, na disciplina “Gestão pela formação humana”, cujo principal objetivo foi retomar a questão da relevância do humano na ação administrativa desde uma abordagem fenomenológica. Da mesma forma, estudos sobre interculturalidade desenvolvidos pela professora Valderez estimularam que na minha dissertação de mestrado eu abordasse o treinamento e desenvolvimento intercultural nas organizações brasileiras entendendo a possibilidade de serem uma “ponte” para humanizar a globalização.

Pouco depois de terminar o mestrado, comecei a trabalhar como docente na Unigranrio, em 2002 lecionando prioritariamente a disciplina Gestão de Recursos Humanos, vista a minha formação, atividade que exerço na atualidade. Em todo este tempo ofereci palestras, organizei eventos e atividades extraclasse como a amostra da Cultura peruana na Unigranrio, entre outras, que estavam permeadas das temáticas cultura/interculturalidade/diversidade/ GIRH e inclusive iniciei projetos de iniciação científica dentro desses temas. Contudo, ao começar o curso de Doutorado em Administração, na mesma instituição em que trabalho, encontrei um espaço ideal

para refletir de forma crítica sobre a ideologia gerencialista entranhada nas organizações, assim como na colonialidade epistêmica evidente na produção intelectual brasileira, a qual apresentava de forma limitada estudos sobre o “humano” na expatriação. Dito isto, esta trajetória que narrei sinalizou as minhas escolhas e interesses de pesquisa. Pode parecer desnecessário para este trecho, porém considero que o leitor terá uma compreensão mais rica da tese na medida em que revelo alguns aspectos pessoais do caminho que trilhei e que me levaram a reflexões, sementes para esta tese.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Com base na exposição detalhada na introdução, busco entender como as vivências dos executivos expatriados brasileiros de empresas Multinacionais (re)configuram a(s) sua(s) identidade(s)?

1.3 OBJETIVOS

“os objetivos representam a bússola que guiará o processo de pesquisa”
(SORIANO, 2007, p. 67)

Nesta seção apresento o objetivo geral e os objetivos específicos a partir da contextualização do problema na introdução.

1.3.1 Geral

Retomando a ideia apresentada na introdução de dar especial atenção aos aspectos essencialmente humanos ignorados pela literatura *mainstream* da GIRH, este estudo tem por finalidade investigar como as vivências dos executivos expatriados brasileiros de empresas Multinacionais (re)configuram as suas identidades.

Mais especificamente, pretendo interpretar, compreender e refletir sobre as vivências/experiências dos expatriados em termos de identidade pessoal, social, no trabalho, organizacional, étnica, nacional/plural, política e religiosa. (ARIAS, 2002; BURKE, 2017;

FREITAS, 2010; JOLY, 2012; MACHADO, 2003; MACHADO e HERNANDES, 2004; PIMENTEL e CARRIERI, 2011)

1.3.2 Específicos

Considerando a trajetória percorrida, foram objetivos específicos:

- Compreender como as vivências de expatriação constituem uma experiência de re(configuração) dos repertórios de identidade dos executivos de empresas multinacionais;
- Investigar aspectos que transcendem o enfoque funcionalista e prescritivo da GIRH na procura do essencialmente “humano” na expatriação.
- Proporcionar aos expatriados a possibilidade de refletir sobre a vivência da expatriação.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Nesta seção demarco o problema para torna-lo compreensível, especifico o objeto de investigação, explico as minhas escolhas da literatura acerca do fenômeno estudado e defino quem serão os sujeitos de investigação. Por último, especifico o recorte temporal e espacial.

O tema desta pesquisa está circunscrito ao campo da Gestão Internacional de Recursos Humanos-GIRH e especificamente me concentro no estudo dos expatriados/repatriados, porque me proponho desvelar as identidades dos mesmos a partir de abordagens que priorizam o humano na gestão. Do ponto de vista teórico, perpassa pela literatura *mainstream* de GI/GIRH, e pela literatura crítica em gestão (FARIA e GUEDES, 2010; IBARRA-COLADO, 2006; MIGNOLO, 2008; PELTONEN, 2006). Posteriormente, recorro às contribuições de autores² de outras ciências sociais para poder entender o fenômeno de transformação identitária no âmbito da expatriação (ARIAS, 2002; BURKE, 2017; GIMÉNEZ, 2009; RESTREPO, 2007) entre outros.

² Patricio Arias: Antropólogo equatoriano; Gilberto Gimenez: sociólogo mexicano; Peter Burke: historiador Inglês; Eduardo Restrepo: antropólogo colombiano; Thiago Duarte Pimentel e Alexandre de Pádua Carrieri: Brasileiros pesquisadores em estudos organizacionais.

No que diz respeito aos sujeitos de pesquisa, foram escolhidos inicialmente executivos expatriados/repatriados tanto de EMNs brasileiras como de EMNs estrangeiras estabelecidas no Brasil, que residiam e trabalhavam na cidade do Rio de Janeiro, pela facilidade de acesso (FLICK, 2009). No entanto, no decorrer da pesquisa, também surgiram executivos expatriados residentes no exterior que se dispuseram a serem entrevistados através de vídeo chamada. Desta forma compus um grupo diversificado de participantes que enriqueceram os resultados da investigação em termos de experiências de expatriação.

No que se refere ao recorte temporal, o estudo se limitou a pesquisar experiências e vivências de expatriação que aconteceram nos últimos 15 anos, tendo em consideração que o tempo de expatriação pode variar entre um a cinco anos. Assim, alguns expatriados, tiveram mais de uma experiência no exterior nesse período de tempo. Isso permitiu ter um *corpus* de dados (BAUER e AARTS, 2013) que acompanhou a linha do tempo das experiências e vivências dos expatriados. O corpus é entendido como “uma serie de textos que provêm de diferentes fontes e está determinado pelo objetivo da investigação” (ABRIL, 2013). Neste caso, a fonte privilegiada foi a entrevista em profundidade, a mesma que detalhei na seção 3.3.

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O fenômeno da internacionalização tem estreita relação com atores e agentes sociais que fazem parte do processo de globalização, dentre os quais destacam-se as organizações públicas, privadas, instituições do governo e supragovernamentais. No entanto, um desses atores é considerado como um dos mais importantes: a empresa multinacional (FLEURY e FLEURY, 2012). Para Kucinski (1982) “toda multinacional é a sobrevivente vitoriosa de lutas por mercado nas quais arruinou concorrentes que depois absorveu - um processo interminável de concentração de capital e monopolização da produção” (KUCINSKI e DAMIANI, 1982, p. 11). Isto quer dizer que, conforme aponta Gaulejac (2007), assistimos a uma guerra econômica, a qual se nos apresenta como “pragmática e racional” (GAULEJAC, 2007, p. 31), que se naturaliza e faz da gestão uma ideologia “que legitima uma abordagem instrumental, utilitarista e contábil das relações entre o homem e a sociedade”. Em outras palavras, o gerenciamento se torna uma tecnologia de poder.

Portanto, a empresa multinacional está permeada pela lógica do *management* que atende aos interesses do capitalismo neoliberal, o qual “sob a égide das multinacionais [...] assumiu

abertamente seu caráter supranacional e criou uma ideologia nesse sentido” (KUCINSKI e DAMIANI, 1982, p. 11). Avançando nessa teorização Dardot e Laval (2016, p. 17) consideram o neoliberalismo como uma racionalidade e o definem como “o conjunto de discursos, práticas, e dispositivos que determinam um novo modo de governo dos homens segundo o princípio universal da concorrência”.

Retomando questões inerentes aos âmbitos de NI e GI, este campo de estudos, conforme apontado por Guedes (2007, p. 24) foi institucionalizado pelos acadêmicos norte-americanos sendo que oito foram as áreas de interesse dos pesquisadores: “gestão de recursos humanos, comportamento organizacional, gestão da produção, transferência de informação e tecnologia, estrutura e controle, estratégia, relações governo-empresa e formas de envolvimento”.

Diante das dificuldades para definir especificamente o campo de estudos de GI, alguns autores têm apontado que se trata de “uma disciplina que não consegue reconhecer a grande diversidade das quais está feito o mundo, e que tem sido geralmente esquecido, desprezado e humilhados pela história oficial” (FARIA *et al*, 2010). Em efeito, a literatura de GI tem sido construída fundamentalmente pelos Estados Unidos, secundada pela Europa (GUEDES e FARIA, 2015, p. 226), no intuito de disseminar a ideologia neoliberal como alternativa hegemônica pelo mundo. Portanto, GI não é uma disciplina neutra e realmente “internacional”, ao contrário, tem como objetivo favorecer os interesses geopolíticos e estratégicos dos países dominantes e “continua sendo uma disciplina paroquial e colonizadora [...] cada vez mais distante da possibilidade de promover entendimentos, explicações e transformações importantes nas práticas de gestão internacional de múltiplos atores” (*op cit.*, p. 221). Portanto coloca-se em xeque a “suposta globalidade de uma disciplina” (TICKNER e WÆVER, 2013, p. 167) que em RI, é dominada pela literatura euro-americana e que traz consigo a incapacidade de dar conta de realidades outras soberbamente ignoradas”.

Entre os estudos pioneiros sobre o fenômeno da internacionalização de empresas, “destacam-se” os de Vernon, Hymer, Johanson, Vahle e Dunning cujas abordagens têm sido amplamente disseminadas pela literatura da área de NI e de GI (GUEDES, 2007, p. 4). Estas abordagens não seriam suficientes para países em desenvolvimento, uma vez que são negligenciados aspectos como por exemplo:

os impactos ambientais e sociais das práticas das multinacionais, bem como as implicações políticas, sociais e econômicas da atração de ID tanto para o governo e sociedade quanto para as multinacionais e, finalmente, a crescente internacionalização de empresas dos países emergentes (GUEDES, 2008, p. 31).

Isto evidencia as limitações e lacunas que prevalecem na literatura dominante da área. Precisamente, NI tem sido dominada por abordagens funcionalistas que ignoram “questões de poder e a face repugnante das organizações” (SPOHR e ALCADIPANI, 2013, p. 1), sendo necessário um olhar crítico e reflexivo da área de GI que, conforme dito por Ibarra-Colado (2010, p. 29) permita compreender as relações geoeconômicas e geopolíticas que desenham as assimetrias entre os centros e as periferias a partir do chamado “pensamento crítico de fronteira”. Para o autor o campo da GI é um “conjunto de conhecimentos colonialista que visa silenciar e controlar a alteridade” (IBARRA-COLADO, 2012, p. 35). Porém, ainda para o referido autor, GI apresenta limitações ao ponto de questionar a sua utilidade para realizar pesquisas que levem em consideração um planeta diverso onde o hibridismo, a miscigenação e alteridade se mostram complexos.

Para o Ibarra-Colado (2010, p. 30) o planeta enfrenta uma meta-crise estrutural e essa condição tem estimulado que “muitas das margens interiores do Norte e as margens exteriores do Sul quebrem o silêncio que lhes foi imposto [...] obriga os grandes centros de poder no planeta a ouvir essas vozes” dentro do chamado “ambiente internacional”.

Nas organizações, “os limites do anglocentrismo e seu colonialismo organizacional são evidenciados, demonstrando fracassos de muitas das receitas de moda de suposta validade universal” (IBARRA-COLADO, 2006, p. 142). Assim, torna-se premente uma nova visão de mundo capaz de tratar as crises e a realidade latino-americana. Por isso, Ibarra-Colado (2008) sublinha a urgência de um diálogo transdisciplinar que contemple as especificidades do Sul para melhor compreender e explicar suas singularidades, inclusive em RI.

A importância desta pesquisa reside no fato da ausência de estudos críticos no campo da GIRH tendo em vista a dominância da perspectiva funcionalista, a mesma que, apresenta lacunas no que diz respeito às questões humanas, ignoradas pela literatura *mainstream* da área. Retomando a tríade proposta por Ibarra-Colado (2012) mencionada na introdução, há a necessidade de preencher essas omissões com a emergência de conhecimentos contextualizados (PELTONEN, 2006) na América-Latina (FARIA e GUEDES, 2010). Desta forma, este estudo contribui para o debate acerca do resgate da dimensão humana na gestão internacional, com destaque na área de GIRH (CALDERÓN *et al*, 2016) – especialmente as questões relativas à identidade - dando voz aos expatriados e analisando dimensões esquecidas do indivíduo (CHANLAT, 2014) no processo de expatriação, de tal forma que tais aspectos sejam considerados pelas EMNs, antes, durante e após a expatriação dos seus executivos que possibilitem uma melhor adaptação dos expatriados e lhes permita transitar com *dignidade* num

mundo globalizado. Isto é, “sentir-se bem recebido, não explorado ou enganado por qualquer motivo, apoiado, amparado legalmente, bem como coparticipante no desenvolvimento de relações sociais interculturais” (MACHADO, 2015).

Por outro lado, González e Oliveira (2011) apontam que é recente o interesse por essa temática na literatura e as pesquisas sobre expatriação, ainda são consideradas incipientes no Brasil (MACHADO, 2015; NAKASHIMA *et al*, 2012). Em especial as pesquisas que questionam o discurso dominante anti-humanista sutilmente velado pela área de GIRH e a sua influência na identidade dos expatriados. Ao escutar a *voz deles*, isto é, ao discurso dos expatriados/repatriados, não vou privilegiar a voz da organização.

Também os mecanismos de dominação e hegemonia do saber, atrelados à ideologia do *management* (DARDOT e LAVAL, 2016; GAULEJAC, 2007) se apresentam como um desafio enorme para os pesquisadores dos países latino-americanos que evidenciam a adoção maciça de teorias alheias pululando nas organizações (BERTERO *et al*, 2013; WOOD JR. *et al*, 2011). No entanto, esta pesquisa inserida na área de GI/GIRH, pode ser valiosa para a literatura, uma vez que para complementar as lacunas apontadas, precisei rever uma literatura proveniente de outros campos das ciências sociais, como a sociologia, antropologia e psicologia, por citar as mais importantes.

Em suma, a tese reveste-se de importância na medida em que pretende preencher lacunas apontadas na literatura da área de GI/GIRH (PELTONEN, 2006), especificamente no que diz respeito ao processo de expatriação, desde o Brasil. Se a presença humana é fundamental para a existência de qualquer empresa em qualquer lugar do mundo, o reconhecimento da(s) identidade(s) que compõe cada pessoa precisa ser permanentemente respeitada e levada em consideração, tornando-se o foco central do planejamento e das ações na Gestão de Recursos Humanos com ênfase na área internacional, tendo em vista os desafios apontados, decorrentes das diferenças culturais e do processo de adaptação em sim, a uma cultura diferente (CALDERÓN *et al*, 2016).

Assim, apesar de existirem muitas contribuições conceituais sobre identidade, existem poucos estudos empíricos abordando processos específicos de construção da identidade em vários níveis: individual, social e coletivo atrelados ao trabalho. Para Sveningsson e Alvesson (2003) as pesquisas sobre o tema são “pobres” e aponta uma certa “magreza” no tratamento da identidade em grande parte da literatura. De forma semelhante, a escassa literatura abordando a questão da identidade atrelada ao processo de expatriação/repatriação considerando a polissemia da identidade, é uma lacuna que precisa ser preenchida por pesquisas empíricas

como a proposta nesta tese. Em suma, esta pesquisa contribui para a construção e discussão da identidade como um todo, ainda que seu objeto de estudo seja o expatriado/repatriado. Considerando o mundo globalizado, essas reconfigurações identitárias podem ser vivenciados por outras pessoas também, o que torna a temática contemporânea, mesmo com longa história no campo das ciências sociais aplicadas.

1.6 ORGANIZAÇÃO GERAL DA TESE

Esta tese está estruturada em cinco capítulos. O **capítulo 1** corresponde à introdução e nela contextualizo o foco central do estudo, situando e orientando ao leitor para entrar em contato com o problema. Além disso, compartilho minha trajetória de vida revelando as circunstâncias que motivaram às minhas escolhas profissionais e de pesquisa. Em seguida, apresento os objetivos da pesquisa, a delimitação, relevância e por último descrevo a estrutura geral da tese.

O **capítulo 2** trata da construção do arcabouço teórico existente em torno do objeto de estudo e nela levanto algumas reflexões que questionam o “internacional” da GI vista a colonialidade epistêmica da área, notadamente norte-americana. Desse modo, expondo o viés funcionalista e prescritivo de atuação da área de RHI-GIRH, com destaque para a processo de expatriação que tem ignorado aspectos humanos, especificamente as questões relacionadas à identidade. Este quadro teórico baliza o desenvolvimento do estudo dando suporte teórico-conceitual para a interpretação dos resultados.

O **capítulo 3** delinea o processo de pesquisa e nele descrevo, inicialmente, a abordagem de pesquisa adotada. Em seguida, relato a trajetória percorrida para a realização desta investigação. Posteriormente descrevo e justifico a escolha dos participantes e também descrevo o método de coleta de dados utilizado assim como o método de análise seguido.

No **capítulo 4** apresento os resultados da pesquisa e suas respectivas análises, buscando verificar, conforme o objetivo desta tese, a ocorrência de re(configurações) identitárias nos expatriados ao longo da estadia no exterior.

No **capítulo 5** apresento as conclusões e considerações finais do estudo, relatando as suas implicações e fornecendo sugestões para futuras pesquisas e, por fim, listo as referências, apêndices e anexos do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando que o ponto de ancoragem da revisão da literatura é o problema contextualizado e a questão da pesquisa (IZCARA-PALACIOS, 2014), neste capítulo apresento a revisão de trabalhos prévios que existem na literatura internacional e local relacionados à GRH-GIRH, Gestão da expatriação e por fim, a identidade e as múltiplas dimensões durante a expatriação, levando em consideração as duas principais funções do referencial teórico: a de sugerir guias de pesquisa e a de gerar um quadro teórico de referência para a interpretação dos resultados do estudo (*op cit.*). Para isto ser possível, lancei mão de uma bagagem teórica interdisciplinar, em especial quando tratei da(s) identidade(s).

2.1 GESTÃO DE RH E GESTÃO INTERNACIONAL DE RH

O termo recursos humanos – ou em linguagem mais branda, gestão de pessoas – encerra para Bierema e Callahan (2014), raízes humanísticas que, nas últimas décadas, têm sido cooptadas em serviço das organizações e de seus *stakeholders*. Em outras palavras, os autores listam Relacionamento, Aprendizagem e Organização como a Santa Trindade que domina discussões em literatura definida *mainstream* e prescritiva sobre as práticas adotadas na área de gestão de carreira ou desempenho individual. Em síntese, o tom das críticas em torno da comodificação, da alienação e objetificação (BROOKFIELD, 2014) dos processos contemporâneos de tratamento do dito capital humano têm sublinhado os questionamentos acerca da entonação acrítica e dominante na literatura de gestão de pessoas (GEDRO *et al*, 2014).

Perda do entendimento é o argumento usado por Cascio (2014) quando aborda a posição de pesquisadores e praticantes em gestão (e desenvolvimento) de pessoas em uma fase histórica que enseja respostas para a propalada crise financeira global. Outros autores, porém, abordam essa questão como um engendramento calculado, e dotado de intenções invariavelmente pilotadas pelo capital. Tal como aparece no ensaio de Meardi (2014) na metáfora de um clamor latente pela ratificação da irrelevância das relações de trabalho nas empresas.

O frequente clamor que sentencia que as relações de trabalho têm se tornado irrelevantes não é novidade: ele é ciclicamente repetido há mais de 40 anos. Em tempos recentes, porém, têm surgido casos críticos onde as condições de trabalho têm sido persistentemente

marginalizadas na perseguição pelo ideal neoclássico do mercado de trabalho, e competição global por custos laborais [...] os efeitos desastrosos mostram [contrariamente] a relevância da temática relações de trabalho (*op cit.*, p. 594).

Nem sempre as discussões em gestão de recursos humanos (GRH) dialogam com tema relações de trabalho, uma vez que em abordagens recentes também surgem elementos políticos, psíquicos e normativos na relação entre hierarquias e subordinados (CIMBALISTA, 2007; FARIA e RAMOS, 2012; PAGÉS *et al*, 1987).p Nesse sentido, o problema tratado por Meardi (2014) não enfoca a legislação trabalhista, regimes de trabalho ou precarização, e sim a legitimação de uma lógica (também discursiva) que naturaliza a irrelevância de quaisquer problematizações sobre os novos vínculos, tipos e formatos de emprego. Esse é um pano de fundo adequado para este estudo, visto que todos os desdobramentos em nível internacional subjacentes ao processo de globalização dos mercados e do trabalho (SAMBROOK e POELL, 2014) tem adotado, inexoravelmente, tal pressuposto.

O estudo empírico realizado por Quintanilla *et al* (2008) ilustra a dimensão da GRH na materialização de um ideal mais amplo, estruturado na sociedade não mais como a gaiola de ferro (DIMAGGIO e POWELL, 2005), porém de forma mais sutil e similar a uma luva de veludo (BURREL *et al*, 2003). Ou seja, amparado pelo sentimento de progressiva irrelevância de debates mais substanciais e pela naturalização dos interesses do capital em detrimento das condições de trabalho (LÉVESQUE *et al*, 2015; MEARDI, 2014). No caso analisado por Quintanilla *et al* (2008) as práticas internacionais em GRH representam uma tipificação do *soft power* (FARIA *et al*, 2010) aplicado por uma multinacional norte-americana em subsidiária instalada na Espanha.

Enquanto nos anos de 1970 e 1980, salários maiores serviram para barganhas com sindicatos, recentemente firmas aplicam abordagens mais sofisticadas. A subsidiária tem cada vez menos estratégias de recursos humanos locais. A área de recursos humanos se concentra na adaptação de estratégias mandatórias da corporação sobre questões culturais e legais da subsidiária. A maleabilidade e abertura do contexto espanhol legitimam práticas de recursos humanos com sua origem nos Estados Unidos (QUINTANILLA *et al*, 2008, p. 693).

A sutileza nos novos meios de controle de matrizes sobre subsidiárias surgem, portanto, na contraposição entre a ênfase pecuniária das negociações que marcaram o século XX, e a sofisticação cultural e normativa dos novos meios de dominação (*op cit.*). Conforme a análise de Hill (2014, p. 408), políticas e/ou práticas em GRH, ainda na dimensão cultural, são abordadas enquanto consolidação do poder capitalista e expansão da ideologia corporativa

dominante: “Nós devemos perguntar qual o papel do desenvolvimento de recursos humanos nesse jogo”. O tom que adverte para a instrumentalização intencional da área de GRH fomenta, desta forma, discussões que antecedem os fins em termos precarização (HIRATA, 2011), e as novas formas de trabalho atípico em larga escala (NEVES, 2011), aludindo à lógica que os origina, e que clama pela banalização dessas ocorrências (MEARDI, 2014).

São diversas as discussões que situam a GRH dentro das estratégias homogeneizantes em escala internacional (HILL, 2014); que em gestão internacional são definidas como negligente e/ou unifocal (GUEDES, 2010), e que em discussões centradas em recursos humanos problematizam o desmantelamento de especificidades locais (DELBRIDGE *et al*, 2011; MEARDI, 2014; SAMBROOK e POELL, 2014). A pesquisa de Almond (2011) ilustra de forma exemplar o papel fundamental do GRH na exportação de práticas corporativas para o nível subnacional das subsidiárias, e então o grau de enraizamento das multinacionais dentro das instituições, governanças locais e conformações de recursos (sobretudo humanos) alocados aos fins de produção. Daí, a preocupação com o flagrante descompasso entre a literatura em GRH e a identificação de problemas concernentes a condições laborais no contexto dos mercados globalizados nas últimas décadas (LACOMBE e TONELLI, 2000).

O descompasso sugerido pelos autores supracitados se confunde com a ausência de entendimento advertida por Cascio (2014) e, em comum, sublinham o estado de espanto diante da contraposição entre o papel tático em nível internacional da GRH (GREER e STILES, 2016) e suas implicações sobre relações de poder refletidas em desigualdades sociais (HILL, 2014). Cabe assinalar o comentário de Greer e Stiles (2016, p. 102) sobre o poder da lógica empresarial imiscuída na formação da força de trabalho que é, via de regra, prerrogativa dos profissionais de GRH:

Negócios estão confrontando, relativamente, novas demandas sobre a força de trabalho que alcançam magnitude de países, linguagens, de consumidores e de valores éticos. Os papéis estratégico e tático que os profissionais em recursos humanos podem ter nisso contemplam um ambiente de trabalho que ainda não foi plenamente identificado. Por entenderem e por participarem no desenvolvimento de empregados em organizações globais, é central, para profissionais de recursos humanos, impactar na efetividade organizacional.

O trabalho dos profissionais de GRH foi analisado por Harrington *et al* (2015) sob o prisma da violência simbólica em estudo que os autores denominam como experiência vivencial em empresas do Reino Unido. A pesquisa de campo, conduzida a partir da análise crítica do discurso, mostrou que assédios por melhor performance no trabalho – sobretudo o *bullying* –

transcendem questões de foro individual, ou mesmo a problemas pessoais entre empregados, e são melhor explicados como sendo a própria racionalidade da GRH. Nas palavras dos autores: os “[...] os profissionais de recursos humanos exoneram os gestores das consequências de tal comportamento [...] é um sintoma do discurso gerencial, reforçado no enraizamento da profissionalização do GRH” (*op cit.*, p. 368). Quaisquer questionamentos à estrutura profissional vigente tornam-se estranhos ou ilegítimos, visto que as práticas inerentes ao *bullying* já estão naturalizadas no trabalho.

Políticas e práticas em gestão de recursos humanos avançam em dimensões subnacionais e culturais, sendo guiadas em consolidação do poder e da ideologia eminentemente corporativos (HILL, 2014). Os gestores são exonerados de responsabilidades em nome do discurso que fortalece o lado profissional da desumanização (HARRINGTON *et al*, 2015). Traços da violência simbólica, embutida no pressuposto anti-humanista da gestão, faz perpetuar a lacuna entre humanidade e prescrição gerencial (JOHNSEN e GUDMAND-HOYER, 2010).

Estudos com viés crítico em GRH têm, portanto, atinado para um pressuposto anti-humanista que os autores definem como sendo a “[...] lacuna entre a humanidade dos sujeitos humanos e a desumanidade da prescrição gerencial” (*op cit.*, p. 331). O tema tem sido tratado com enfoque especial no surgimento de novas economias como a China (KE e WANG, 2014), e países em desenvolvimento no contexto da América e da Europa nos últimos 20 anos (SAMBROOK e POELL, 2014). Em comum, esses estudos enfatizam o argumento de que, em um contexto de emergência de multinacionais como conformadoras de novas instituições locais e do *lobby* junto a governanças subnacionais (ALMOND, 2011; GREER e STILES, 2016), a área de GRH tem apresentado questões, respectivamente, quanto à ética de pesquisadores e praticantes, e ao silêncio (GEDRO *et al*, 2014) que consente com a instrumentalização do capital humano (WEISKOPF e MUNRO, 2011) nas empresas.

Outras discussões com olhar crítico em GRH focalizam a construção do trabalhador em termos de *performance*, atitudes e comportamento dentro dos pressupostos das práticas corporativas (GUEST, 2002); as implicações de forças institucionais e novas pressões de mercado sobre a GRH em configurações de trabalho híbridas e adaptadas (EYCK, 2003; SARINA e WRIGHT, 2015); a predominância da agenda organizacional dentro da disciplina de GRH, e os imperativos do gerencialismo na formação dos então chamados talentos individuais (BOXALL, 2014). Assuntos que fortificam a reflexão deste estudo quanto à comodificação, à alienação e à objetificação (BROOKFIELD, 2014) da área de GRH; esta subjacente ao modelo mental (VAN DIJK, 2012) que, na formação discursiva dominante,

permeia alianças de poder e de dominação sutis (BURREL *et al*, 2003) e naturalizadas na desregulamentação do trabalho.

Abordagens críticas em GRH são contadas em profusão nos periódicos com esse viés no mundo dito anglo-saxão. Não é novidade a desregulamentação do trabalho, definida em outros estudos como precarização, deterioração e atipicidade das condições laborais. Os profissionais de GRH são apontados como veículos de tal situação. Apesar de sintomas da desregulamentação aparecerem em diversos estudos, este estudo questiona um modelo mental que, gradativamente, naturaliza a condição de violência e de desumanidade como prerrogativas da inserção no mercado de trabalho profissionalizado. Em especial, as discussões propostas também têm uma preocupação central em realçar a importância de vozes plurais e dissonantes da lógica neoliberal, e investigar pontos de convergência entre as abordagens com viés crítico, já identificadas dentro dos estudos organizacionais.

A GIRH não é alheia a todas essas críticas expostas, porém tem as suas especificidades que detalho a seguir. A GIRH trata da gestão de RH num contexto global, cujo objetivo é possibilitar o êxito global da empresa multinacional. Para tal fim, exige-se que seja i) competitiva; ii) eficiente; iii) sensível localmente; iv) flexível e adaptável no curto prazo; e capaz de transferir aprendizagem em todas as suas unidades dispersas globalmente. (SCHULER *et al*, 2002). Está é uma das definições clássicas da literatura *mainstream* em GIRH, cujos autores são citados corriqueiramente pelos pesquisadores da área de diferentes partes do planeta (STAHL e BJÖRKMAN, 2006).

Uma crítica nesse sentido é feita por Gaggiotti (2006, p. 2) quem afirma que foram as EMN'S as que estimularam a criação do *management* dos recursos humanos internacionais (GIRH) “sem uma base literária relevante” em função da expansão geográfica das atividades das EMN'S além dos limites nacionais da origem das mesmas. O autor supracitado, ainda destaca que na literatura dos manuais de GIRH, a internacionalidade é considerada “sinônimo de complexidade, sim matizes nem críticas”.

Conforme exposto na introdução desta tese, a literatura dominante de GIRH é de origem norte-americana (CALDAS *et al*, 2011). A pesquisa bibliométrica feita por Mott *et al*. (2012) sobre a temática Expatriação no período 2000-2012 traz a constatação da liderança dos Estados Unidos na produção de artigos e afirma o *The International Journal of Human Resource Management* como o mais “influyente” entre os periódicos da área. No que se refere à metodologia, a adoção profusa de pesquisas de cunho quantitativo também foi evidenciada pelos autores supracitados. De forma semelhante, a pesquisa bibliométrica feita por Carpes *et*

al. (2011) sobre Negócios Internacionais, abrangendo o período 1997-2010, apontou a predominância de autores americanos, destacando a Universidade de Harvard como o principal centro de pesquisa neste campo, o que evidencia uma vez mais a colonialidade epistêmica das áreas de GI e consequentemente da área de GIRH.

Contudo, é interessante salientar que, precisamente, em uma das revistas *mainstream* mais importantes da área de GIRH “*The International Journal of Human Resource Management*”, Pudelko *et al* (2015), reconheçam, entre os principais desafios emergentes para a GIRH, a necessidade de gerar uma nova teoria que leve em consideração a re(descoberta) do contexto. Isto implica compreender que as diferenças culturais são “multifacetadas” e não se limitam apenas às quatro dimensões contempladas por Hofstede (2003), nem abrangem apenas as diferenças entre os países, como também as diferenças entre as regiões desses países. Além disso, “a pesquisa em GIRH deve-se tornar mais pluralista e ser menos pressionada a estar em conformidade com as perspectivas e padrões americanos [...] ter mais espaço para incluir vários pontos de vista e abordagens autóctones” (PUDELKO *et al*, 2015, p. 130). Sem dúvida, começa a se vislumbrar o reconhecimento de que não há uma teoria universal, homogênea para um mundo com assimetrias. Entretanto, os autores, deixam claro que ter o “ativo de globalidade [...] pode se tornar o fator-chave para gerar vantagem competitiva sustentável para as empresas” (*op cit.*, p. 130). Este seria o principal papel da GIRH, ignorando-se por completo, uma vez mais, as questões humanas que afetam aos expatriados, uma vez que, consideram os desafios expostos como oportunidades de pesquisa para que as empresas obtenham vantagem competitiva, dentro de uma visão que continua sendo predominantemente utilitarista.

Clegg *et al* (1999) já alertavam de que apesar das práticas de gestão serem proclamadas como universais, as mesmas sempre são implementadas através dos regimes locais. Desta forma, os autores expõem a dicotomia entre universalismo e localidade, uma vez que as organizações e a sua gestão são discutidas dentro de um campo de tensões que colocaria, de um lado, as “receitas de moda” e os saberes institucionalizados e, de outro lado, os particularismos situacionais, isto é, os “locais, lugares, espaços e tempos, nos quais estão inscritos valores substantivos específicos” (*op cit.*, p. 8). Instigando desta forma a ter especial cuidado em adotar teorias que não condizem com a realidade local.

Cabe salientar, entretanto, que a revisão da literatura profusa de GIRH tem como objeto de estudo prioritário as empresas multinacionais (EMNs), com destaque para as seguintes temáticas: atitudes dos executivos na gestão das subsidiárias (PERLMUTTER, 1969); processo de adaptação dos expatriados (BLACK *et al*, 1991; TUNG, 1982); estudos comparativos de

GRH entre diversos países, salientando os aspectos culturais (HOFSTEDE, 2003) e os modelos de GIRH (SCHULER e TARIQUE, 2007); aspectos funcionais e técnicos da seleção dos expatriação baseado nas denominadas competências (MENDENHALL *et al*, 1987), treinamento (CALIGIURI e TARIQUE, 2006; MENDENHALL *et al*, 1987), recolocação e condições laborais e contratuais da repatriação (BLACK, 1992; NAUMANN, 1992). Já dentre os artigos nacionais, destacam as políticas e processos, justificando-se “pelo momento das empresas brasileiras ao terem que extrapolar o ambiente doméstico e definirem diretrizes internacionalmente para gestão de RH, em particular a questão da expatriação” (ORSI *et al*, 2014, p. 63). Essa literatura *mainstream* privilegia o paradigma funcionalista (BURRELL e MORGAN, 1979) assim como o Paradigma Universalista e dominante nos Estados Unidos (BREWSTER *et al*, 2012) que alega ser possível transferir as melhores práticas, sem considerar o contexto cultural na qual serão inseridas.

Peltonen (2006) afirma que a GIRH raramente é abordada a partir de uma perspectiva crítica. No entanto, cita Legge (1995) e Townley (1994) dois autores que tiveram um olhar mais crítico e entenderam que a área de GIRH não é aparentemente neutra, pelo contrário, coaduna-se com o poder e a ideologia [entendo que se trata especialmente da ideologia neoliberal e da ideologia do *management*] cujo discurso tenaz usa palavras de veludo e cuja eficácia “deve-se à racionalidade lexical, metodológica, relacional, na qual o sujeito é intimado a entrar” (DARDOT e LAVAL, 2016, p. 345). As técnicas e conhecimentos da GIRH, se analisados criticamente, “revelam intenções e interesses ocultos por trás de uma fachada aparentemente neutra” (PELTONEN, 2006, p. 526). Para ele, um olhar crítico da GIRH, por exemplo, informaria as diversas práticas de GRH legítimos em ambientes internacionais, desta forma, a Cultura pode ser utilizada para descrever o contexto social dos países não ocidentais menos desenvolvidos, ressaltando assim um contexto de múltiplas nacionalidades, culturas e identidades. Uma forma potencial de utilizar as teorias críticas seria “dar voz aos grupos marginalizados e ignorados [...] desafiando o que está dado como certo no meio acadêmico, teorizando sobre as práticas para a gestão organizacional” (*op cit.*, p. 526). Em outras palavras, o autor supracitado destaca que é preciso considerar a variedade contextual, quando se trata de implementar políticas de gestão no âmbito local.

Outro aspecto que se apresenta como uma lacuna na literatura também é problematizada pelo autor de forma contundente: “O discurso da GIRH, raramente presta atenção às maneiras em que as categorias, supostamente neutras, sustentam e reproduzem assimetrias sociais com base na raça, etnia, classe, nacionalidade ou sexo, apesar da sua relevância para a compreensão

da diversidade internacional” (*op cit.*, p. 526). Deixando entrever que a literatura da área privilegia o olhar, não apenas das grandes multinacionais, ou dos altos executivos diretores da área, mas também, o olhar de uma ideologia neoliberal, o olhar do colonizador, o olhar dos países hegemônicos que continuam colonizando aos países do Sul, reforçando a Colonialidade do Saber, do Poder e do Ser (QUIJANO, 2000) que mais uma vez se coloca em evidência.

As pesquisas da área de GIRH têm se desviado dos problemas humanos de adaptação intercultural, sendo, portanto, necessário retomá-los. Ainda, outra limitação da GIRH é que a literatura que a distingue invisibiliza, simplifica e uniformiza a complexidade do local, da relação simbólica do expatriado com a organização e inclusive com o próprio expatriado. (PELTONEN, 2006)

No que tange ao campo de estudos da GIRH no Brasil é recente (ORSI *et al*, 2014, p. 60) e incipiente (SILVA *et al*, 2013). No entanto, se apresenta contemporâneo e complexo (BIANCHI, 2011). Os desafios da mobilização de expatriados ganham destaque por conta do processo de internacionalização de empresas no mundo todo, de modo que a GRHI se mostra um campo promissor para a realização de pesquisas empíricas que fundamentem não somente políticas e práticas de GIRH como também, e principalmente, uma cabal compreensão das consequências da GIRH para o Humano na gestão. Em relação a este último ponto, Calderón *et al* (2016, p. 9) alertam que é preciso humanizar o processo de internacionalização, “humanizar as relações e auxiliar os funcionários a aceitar e conviver com valores³ que, muitas vezes, se chocam com a identidade e os valores próprios” uma vez que as autoras consideram “a necessidade do resgate da dimensão humana na gestão internacional, para evitar que pessoas se tornem apenas um recurso” (*op cit.*, p. 7) conforme a ideologia do management denuncia (GAULEJAC, 2007).

2.2 GESTÃO DA EXPATRIAÇÃO

³ No **nível individual**, os valores são definidos como “critérios ou metas que transcendem situações específicas, que são ordenados por sua importância e que servem como princípios que guiam a vida do indivíduo” (SCHWARTZ, 1999 *apud* PORTO, 2005, p. 101). Já no **nível cultural**, ainda segundo o autor, os valores estabelecem crenças compartilhadas pelos membros de um determinado grupo. Por outro lado, valores relativos ao **trabalho** são definidos como: “princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto de trabalho, bem como o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho” (PORTO, 2005, p. 110). No Brasil, Tamayo (2007) tem sido o autor mais relevante e cuja trajetória resumida pode ser encontrada em seu trabalho.

Para Evans *et al* (2007, p. 179) a expatriação é um processo de várias etapas como se observa no Quadro 1. Cada uma destas etapas apresenta uma série de desafios que a área de GIRH deve enfrentar para assumir o caráter estratégico. Isto, por sua vez, pressupõe a adoção de políticas e práticas específicas para lidar com a mobilização de pessoas, aspectos que são amplamente discutidos na literatura *mainstream* internacional e brasileira, enfatizando aspectos funcionais e conforme já foi mencionado, deixam-se de lado as questões subjetivas do humano inerentes à expatriação, segundo os próprios autores supracitados. Assim, por exemplo, considerar a disposição da família para morar num país estrangeiro deveria ser uma preocupação mais “substancial” da empresa (*op cit.*, p. 180). Conforme ilustrado, ela é um aspecto que envolve cada uma das etapas, no entanto, há pouco ou nenhum esforço por parte das EMNs para considerar iniciativas visando minimizar os impactos da mobilidade internacional na família do expatriado.

Quadro 1. Etapas do Processo de Expatriação

Etapas	
1. Identificação da estratégia de internacionalização 2. Clareza do objetivo da expatriação 3. Seleção dos candidatos à expatriação 4. Preparação e orientação dos candidatos 5. Ajuste do papel do futuro expatriado 6. Gestão de desempenho dos expatriados 7. Remuneração 8. Repatriação	FAMÍLIA

Fonte: Elaborado a partir de Evans *et al* (2007).

Diante das dificuldades vivenciadas pelos expatriados, é conveniente que as políticas e práticas de Gestão do Expatriado humanizem as relações e auxiliem aos funcionários “a aceitar e conviver com valores que, muitas vezes se chocam com a identidade e os valores próprios” (CALDERÓN *et al*, 2016, p. 9). Para isso, uma devida compreensão do processo de adaptabilidade intercultural se faz necessária, embora tenham recebido críticas, o modelo teórico de Black *et al* (1991) dá pistas de pelo menos quatro âmbitos de adaptabilidade pelos quais os expatriados sentiriam mais ou menos dificuldades. Calderón *et al* (2016) complementaram o modelo com os quatro âmbitos e movimentos culturais propostos por Fraga e Esteves (2004) – multicultural, intracultural, intercultural e transcultural – argumentando que a compreensão e vivência dos mesmos “possibilitariam uma melhor compreensão do “outro”. A partir do reconhecimento das diferenças, do autoconhecimento, da predisposição para a troca e para o trânsito suave entre culturas, respeitando aquilo que é diferente, mas que é essencialmente humano” (CALDERÓN *et al*, 2016, p. 9). Veja a Figura 1.

Na pesquisa feita pelas referidas autoras, a denominada adaptação antecipada do modelo de Black *et al* (1991) se mostra frágil, e ainda há uma série de desafios evidenciados pelos expatriados: “necessidade de programas de capacitação intercultural; falta do convívio com a família e amigos; dificuldades com a língua; insegurança por ausência de políticas de repatriação, inexistência de um plano de carreiras para os expatriados” (CALDERÓN *et al*, 2016, p. 16). As iniciativas da área de GIRH, ainda podem ser consideradas “tímidas” e apesar de existir certa preocupação nas empresas por aspectos legais, de apoio social e logístico, assim como políticas de remuneração, segundo os autores, ainda há uma lacuna em relação ao treinamento e desenvolvimento intercultural assim como ao processo de repatriação.

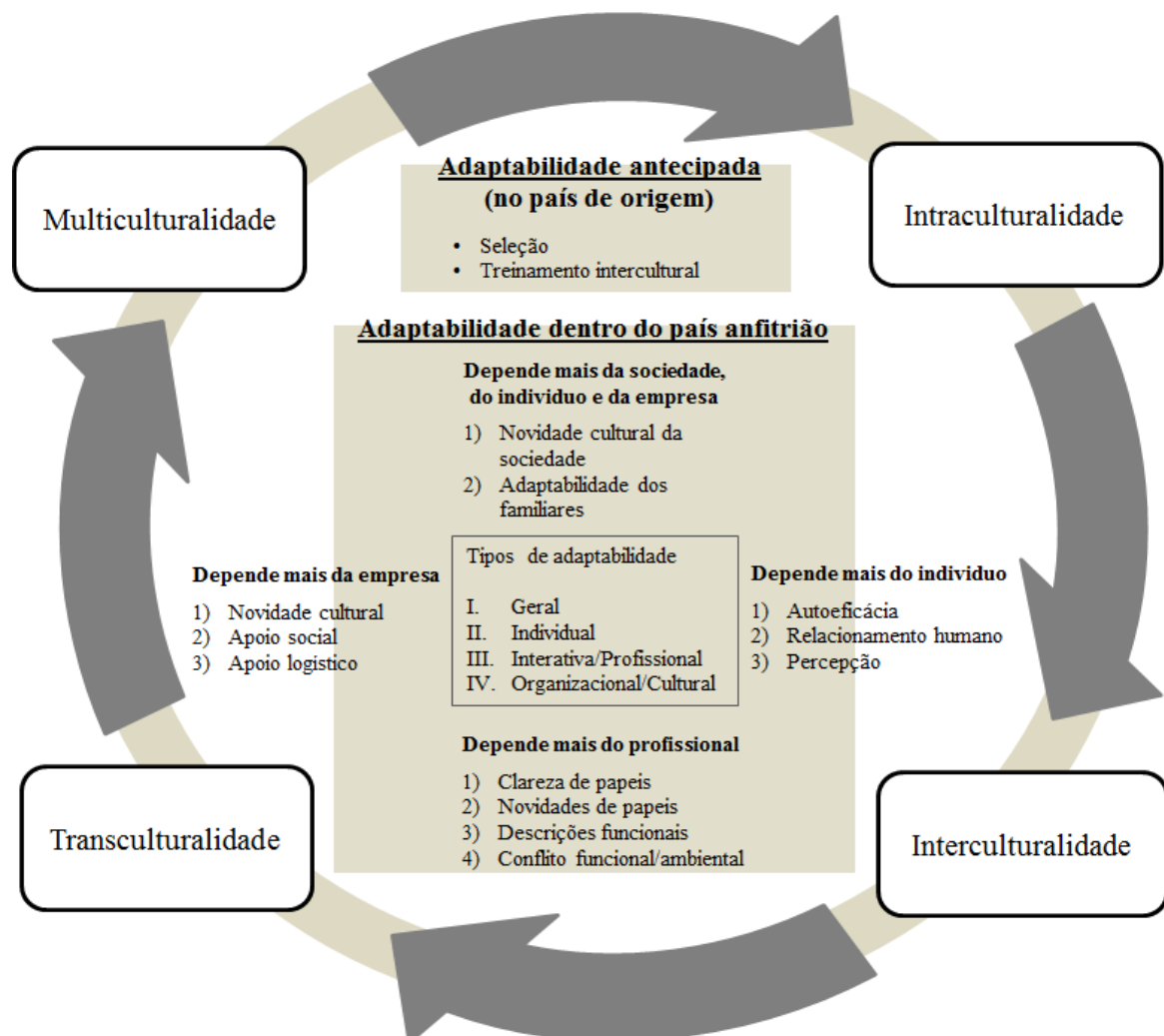


Figura 1. Dimensões da Adaptabilidade Intercultural: contribuições e complementos
Fonte: Calderón *et al* (2016, p. 9)

Segundo Freitas (2010, pp. 698-699) a expatriação “envolta numa névoa de falso glamour” e considerada por vários gestores de RH como se fosse um “presente”, a falta de

preparo dos responsáveis de RH em questões que envolvem aspectos de mobilidade, que inclusive, tratem de um projeto de vida profissional e tenham alcance familiar, “caracteriza um pensamento e uma gestão de RH miúdos, arcaicos e tacanhos, que merece uma reconsideração da parte de seus superiores”.

Em efeito, sob o executivo internacional recai uma série de responsabilidades:

Cumprir e fazer cumprir as metas das organizações, compor e chefiar equipes multidisciplinares e multiculturais, deslocar-se para as mais diversas regiões do globo, *sem, contudo, demonstrar discordância ou desagrado por essas situações desafiadoras*. [grifo meu]. Entretanto, no rastro destes percursos, marcas expressivas vão se delineando, tanto na vida profissional quanto pessoal destes sujeitos, e de suas famílias, por extensão. Mecanismos de sobrevivência e sistemas de compensações são tanto oferecidos pelas empresas, quanto desenvolvidos pelas próprias famílias dos executivos, visando a sua adaptação no exterior. (SPANGER e CARVALHO, 2010)

Segundo as reflexões de Dardot e Laval (2016, p. 327) podemos dizer, que o “expatriado”, “cidadão do mundo”, “executivo global” entre outras denominações encontradas na literatura, é “fabricado” ao interior das EMNs como “sujeito neoliberal”. Para esses autores, a racionalidade neoliberal “produz o sujeito de que necessita ordenando os meios para governá-lo para que ele se conduza realmente como uma entidade em competição e que, por isso, deve maximizar seus resultados” (*op cit.*, p. 328) e se transformar em “agente ativo do mundo produtivo” (GAULEJAC, 2007, pp. 80-81). Em outras palavras o homem neoliberal é “o homem competitivo, inteiramente imerso na competição mundial” (DARDOT e LAVAL, 2016, p. 322).

Torna-se evidente pelo exposto, a necessidade de analisar a as relações de poder nas EMN’S quando se estuda a expatriação (GAGGIOTTI, 2006) uma vez que a predisposição de muitos profissionais para uma recolocação transnacional deve-se, ao “controle da subjetividade” que se manifesta “em um contexto de mercado de trabalho flexível, em que a ameaça ao desemprego está no horizonte de todo assalariado” (DARDOT e LAVAL, 2016, p. 229) incluídos os expatriados.

A primazia desta ideologia do *management* obnubila a visão dos gestores de Recursos Humanos quanto ao sofrimento e/ou choque que um expatriado vivencia durante um processo de adaptação a uma cultura que lhe é alheia. Neste ponto recorro a Soares (2015) quem discute sobre as formas de sofrimento relacionadas ao trabalho a fim de compreender, de que forma os gestores lidam como esse sofrimento. O autor propõe uma série de hipóteses que poderiam explicar uma administração desumana.

A primeira delas é que este tipo de administração, seria fruto da incompetência em gestão. A segunda hipótese está atrelada à gestão ruim, que teria como características a ineficácia e a falta de ética. Uma terceira hipótese levantada pelo autor para explicar a “cegueira organizacional diante dos sofrimentos” (*op cit.*, p. 311) está relacionada às características individuais do gestor, como por exemplo, o narcisismo perverso-obter prazer ao observar o sofrimento dos outros, – a psicopatia – comportamento antissocial agressivo, impulsivo e com falta de empatia – e, por fim, a alexitimia – incapacidade de expressar as emoções através das palavras. Deve-se destacar que em relação a esta terceira hipótese, o autor expõe, de forma coerente, o desconforto pelo caráter individualizante desta explicação e por outro lado pela fragilidade que se sobre-entende dos processos seletivos os quais seriam “ínaptos” para evitar que este tipo de personalidade faça parte das organizações.

A quarta hipótese é que os gestores utilizam um mecanismo de defesa: a negação. A quinta hipótese aponta que há cinismo nas organizações e por fim, na sexta hipótese, a indiferença-atitude, comportamento impassível, desdenhoso, de desprezo. No final, a conclusão do artigo, entretanto, é de que, a questão da desumanização e o sofrimento no trabalho devem-se, não apenas a uma questão individual e sim, a uma mistura de todas as hipóteses apresentadas. Desta forma, uma das contribuições do autor e que todo gestor deve compreender, é que as decisões tomadas por eles, sempre tem consequências e impactos na vida de outras pessoas. Nas palavras do autor:

A gestão não precisa desumanizar em contextos social, econômico ou organizacional difíceis. Para ser uma gestão moral, não se deve e nem se pode desumanizar o outro [...] São as escolhas humanas da gestão que fazem toda a diferença entre vidas humanas ou desumanas. (*op cit.*, p. 317)

Se o elemento “humano” é tão importante para o sucesso das organizações, está na hora dos gestores compreenderem que o sofrimento não pode seguir sendo naturalizado (DEJOURS, 2007). Na academia, devem-se formar gestores atentos às consequências dos seus atos, para se antecipar a possíveis sofrimentos. É por isso que é necessário compreender que são as pessoas que, quando vivenciam uma designação internacional, atravessam por uma “desestruturação-reestruturação da personalidade” (JOLY, 2012, p. 84), onde “os mecanismos de identidade pessoal e coletiva estão em jogo”. Hall (2006, p. 2) assinala que “o sujeito assume identidades diferentes em diferentes momentos” e que “dentro de nós há identidades contraditórias, empurrando em diferentes direções, de tal modo que nossas identificações estão sendo

continuamente deslocadas”. Isto é, a identidade é contraditória por causa da experiência com outras culturas.

Peter Burke, ao se debruçar sobre o tema da imigração, metaforicamente explica que “transplantar-se da terra natal para o que seria conveniente chamar de “terra acolhedora” envolve o trauma do deslocamento e a ruptura na carreira, sensações de insegurança, isolamento e nostalgia, além de problemas práticos, como [...] dificuldades com o idioma estrangeiro” (BURKE, 2017, p. 18). Em suma, os problemas que os expatriados encaram são fonte de sofrimento que precisam ser desvendados e compreendidos.

Por sua vez, González e Oliveira (2011, p. 1123) apontam que há uma lacuna na revisão da literatura que recentemente começou a ser preenchida: “a análise das transformações que o processo de expatriação provoca na autoimagem do indivíduo, na sua identidade, e os efeitos que esse processo de desconstrução-reconstrução do eu teriam sobre a adaptação ao país de destino e posterior readaptação ao país de origem”. Ainda para os autores mencionados, a expatriação afeta os valores essenciais e o seu “autoconceito”.

A mobilidade internacional cada vez mais frequente de executivos e empregados das EMNs proporcionam uma oportunidade ímpar para “se interrogar sobre os outros, mas também sobre si mesmo” (CHANLAT, 2014, p. 156). Isto só pode acontecer quando se está em relação com o outro, em outras palavras “identidade e alteridade são ligadas e estão em uma relação dialética. A identificação acompanha a diferenciação” (CUCHE, 1999, p. 183). Em se tratando das fases da experiência no estrangeiro, para Joly (2012, p. 92) “a exposição a uma cultura estrangeira nos leva a ver a nossa própria cultura sob uma nova ótica”. Em outras palavras, é possível existirem profundas transformações na personalidade dos expatriados vista a exposição a uma nova cultura.

Resultados de pesquisa feita por Calderón *et al* (2016) com dezenove expatriados brasileiros, elucidam essas fases mencionadas por Joly (2012), alertando para aspectos essencialmente humanos:

A experiência no exterior suscitou a manifestação de diversos sentimentos e emoções que vieram à tona em cada uma das fases da adaptação, entre os quais se podem mencionar: “agonia”; “angústia”, “nervosismo”, “surpresa”, “felicidade”, “insegurança”, “solidão”, “cansaço”, “fadiga”, “desconforto”, “euforia” e “esforço emocional”, merecendo atenção do GIRH na preparação, no acompanhamento e no repatriamento. As sensações, sentimentos e anseios relatados, vivenciados pelos expatriados, lhes possibilitou aguçar os sentidos a partir da experiência internacional e corroborou com a necessidade de “humanizar o processo de globalização”, porque são essencialmente as “pessoas” e não apenas “mercadorias” e “capitais financeiros” os que transitam nela. (CALDERÓN *et al*, 2016, p. 16)

Por outro lado, a interculturalidade, entendida como diálogo intenso entre a cosmologia não ocidental e ocidental (MIGNOLO, 2008) e que pressupõe troca entre diferentes culturas e/ou subculturas (FRAGA e ESTEVES, 2004) é limitado, conforme apontado por Spanger (2012, p. 258). Isto, segundo a autora, em decorrência da preparação dos expatriados nas empresas que é orientada por uma ideologia instrumental e reducionista. Desta forma, ao invés das possibilidades de trocas individuais e sociais como o país que os recebe, os expatriados “desenvolvem estratégias e táticas para “se dar bem” no trabalho e garantir uma ascensão em seu retorno, o que desmistifica uma das “promessas” da expatriação, que é oportunizar a prática da interculturalidade”.

2.3 (RE)CONFIGURAÇÃO DAS IDENTIDADES: MÚLTIPLAS DIMENSÕES DURANTE A EXPATRIAÇÃO

Este subitem do referencial teórico apresenta a temática da identidade no intuito de compreender as possíveis (re)configurações identitárias vivenciadas pelos expatriados decorrentes da designação internacional. A partir de pesquisa bibliográfica pode-se identificar a polissemia da identidade e a necessidade de diferentes níveis de análise do mosaico que compõem as identidades, sendo abordados neste estudo a dimensão individual e social da identidade, que longe se de contrapor uma com a outra, se complementam e permitem compreender a justaposição de identidades durante o processo da expatriação. Os resultados apontam que existe um vasto potencial de pesquisa teórica-empírica sobre o tema, inclusive sobre os impactos da expatriação nos vários tipos de identidades apontados pela literatura.

Diante da escassez da preocupação com o humano na literatura *mainstream* em GIRH/GI/NI, eu busquei autores⁴ nas áreas de antropologia (ARIAS, 2002; RESTREPO, 2007); da sociologia (GIMÉNEZ, 2007; 2009; 2010) da história (BURKE, 2017); da Psicologia (CIAMPA, 2006) além de autores brasileiros com formação interdisciplinar e pesquisadores em estudos organizacionais (PIMENTEL e CARRIERI, 2011) que me forneçam subsídios para compreender a temática da identidade.

⁴ Patrício Arias: Antropólogo equatoriano; Gilberto Gimenez: sociólogo mexicano; Peter Burke: historiador Inglês; Eduardo Restrepo: antropólogo colombiano; Thiago Duarte Pimentel e Alexandre de Pádua Carrieri: Brasileiros pesquisadores em estudos organizacionais; Antônio Ciampa: Psicólogo brasileiro.

Historicamente, desde os tempos da Grécia antiga a temática da identidade já era discutida. Basta lembrar a famosa frase do filósofo Sócrates “Conhece-te a ti mesmo” numa clara alusão ao autoconhecimento naquela época. Em sentido amplo, dentro das ciências sociais a temática da identidade sempre foi ameaçada pelo enfoque essencialista que entende identidade como um “atributo natural inamovível” (ARIAS, 2002, p. 98). Entretanto, o enfoque construtivista e relacional, considera às identidades como construções sociais e dialéticas uma vez que, as identidades são passíveis de transformação constante e estão carregadas de “historicidade” (*op cit.*, p. 101). Assumimos que se dá essa transformação em diferentes âmbitos da vida de um ser humano o que tem estimulado que diversos campos do conhecimento humano como a Filosofia, a Sociologia, a Psicologia Social e a Antropologia tratem da temática da identidade sobre diferentes enfoques conforme, de forma sucinta, apresentam Carrieri *et al* (2008, p. 128):

A área da psicologia social trata do tema como identidade pessoal, buscando a construção individual do conceito de si. A identidade seria revelada por meio da história de vida particular de cada um em suas relações com os outros (KRAUS, 2000). Por sua vez, a sociologia vê a identidade como algo social, baseada na interação e reconhecimento interpessoais (BERGER; LUCKMAN, 1985). Já a antropologia, conforme Cavedon (2003), ressalta a existência da identidade cultural de cada povo, que estaria ligada a três fatores principais: histórico, linguístico e psicológico. Assim, agir sobre esses fatores significa modificar a personalidade cultural, seja coletiva ou individual, e até provocar uma crise de identidade.

Dada a complexidade do tema, precisa-se de um olhar multidisciplinar que desenranhe as sutilezas que permeiam questões fundamentais como: Quem sou eu? Quem somos nós? e as possíveis tensões que gerem as respostas a esses questionamentos. Assim, a confluência teórica de distintos âmbitos das ciências sociais pode ser fonte de compreensão de um fenômeno que se revela não apenas interessante como atual e pertinente.

Falar de identidade é também falar de estranhamento. Apesar de que a experiência do estranhamento inscrever-se no contexto das migrações, dos intercâmbios comerciais⁵, das guerras de conquistas e do contato entre civilizações durante as missões religiosas e de exploração, no âmbito das ciências sociais e humanidades, os debates conceituais relacionados à diferença, ao **estrangeiro** [grifo meu] e ao “Outro” adquirem relevância somente nas décadas

⁵ No capítulo 4 de livro Perdas e Ganhos, Peter Burke escreve que: “nos séculos XVII e XVIII, muitos **expatriados** [grifo meu], trabalharam como agentes de companhias comerciais. Mercadores Ingleses formaram a *Levant Company* (1592) a *East India Company* [Companhia das Índias orientais] (1600), enquanto os holandeses fundaram a *Vereenigte Ost-Indische Compagnie*, VOC [Companhia Unida das Índias Orientais], em 1602, e a *West-Indische Compagnie*, WIC [Companhia das Índias Ocidentais], em 1621” (BURKE, 2017, p. 117).

dos 70 e 80 do século vinte quando a categoria “Alteridade” instaura um campo de análises multifacetado que consolida o argumento de que a identidade depende da diferença. Como construção social, as identidades são determinadas por comparação e sobretudo por oposição entre dois grupos opostos “nós-eles; eu/outro” (WOODWARD, 2014, p. 40).

Souza (1998, p. 155) define o estrangeiro da seguinte forma:

O estrangeiro, diz o senso comum, é o outro, Outro que se afirma em muitos sentidos: outro país, outro lugar, outra língua, outro modo de estar na vida, de fruir, de gozar. O estrangeiro é o outro do familiar, o estranho; o outro do conhecido, o desconhecido; o outro do próximo, o distante, o que não faz parte, o que é de outra parte.

Simmel (2005, p. 266) por sua vez, considera que em toda a história da economia os estrangeiros estão em todo lugar “como comerciantes ou os comerciantes como estrangeiros”. Nesse sentido, ainda, segundo o autor, o estrangeiro é um sujeito “móvel” que “surge de vez em quando através de cada contato específico e, entretanto, singularmente, não se encontra vinculado organicamente a nada e a ninguém, nomeadamente, em relação aos estabelecidos parentais, locais e profissionais” (*op cit.*, p. 267). Para o referido autor, o estranho, sempre é considerado como “alguém de fora, como um não membro do grupo [...] os contatos com ele, são ao mesmo tempo, estreitos e remotos, na fragmentação das relações por onde uma abstrata igualdade humana se encontra”.

Esse sujeito desmembrado da sua cultura de origem, é “levado a ocupar [...] o lugar do Outro, ou seja, o lugar onde ele deve renunciar, recalcar as expressões de seu desejo e, para se fazer aceitar, agradar, seduzir” (MELMAN, 1992, p. 9) o que implica necessariamente em um esforço emocional considerável. Assim, o estranho “torna-se, em essência, o homem que tem de colocar em questão praticamente tudo aquilo que parece inquestionável para os membros do grupo do qual se aproximou” (SCHUTZ, 1979, p. 87). No entanto, o padrão cultural do novo grupo que lhe é desconhecido é, “em vez de abrigo, um campo de aventura; em vez de ponto pacífico, um tópico questionável, que tem de ser investigado; em vez de um instrumento que auxilie a desemaranhar situações problemáticas, uma situação problemática em si, e difícil de dominar” (*op cit.*, p. 93).

Em sua obra: “Vidas de Entremeio”, Spitzer (2001) apresenta, a partir da abordagem biográfica comparada transcultural, a experiência da assimilação e mobilidade dentro da sociedade de classes de três famílias que fazem parte de dois ou mais mundos sociais: A família Rebouças-afro-brasileira-; a família May-crioula de Serra Leoa, na África Ocidental; e a família Austro-judaica-Zweig-Brettauer. Para o referido autor, as três famílias vivenciam uma

“situação limítrofe entre dois mundos, na qual os indivíduos em processo de assimilação frequentemente se descobrem, em consequência das barreiras erguidas para impedir a sua integração social” (*op cit.*, p. 16). Em outras palavras apresenta o fenômeno que acontece entre a **expatriação** e a **repatriação** dos personagens escolhidos na sua obra; isto é, a **vida do entremeio** [grifo meu], que pode ser entendida como a vida que pertence a dois mundos; sem contudo, pertencer integralmente a nenhum deles. Ainda o autor assevera que:

ao analisar as noções de identidade individual e multiplicidade de respostas individuais dentro de um contexto comparativo-transculturalmente, ao longo do tempo e do espaço, o livro procura aprimorar nossa compreensão teórica do conceito e da função da marginalidade nos séculos XIX e XX; e extrair algumas conclusões gerais sobre a formação da identidade em contextos de subordinação e de dominação, nas sociedades coloniais e nas sociedades capitalistas emergentes. (*op cit.*, p. 16)

De fato, ao narrar as tribulações que passaram os personagens na tentativa de lidar com a marginalização, o autor relata o suicídio como “uma resposta extrema, em meio a uma ampla categoria de reações escapistas, ao infortúnio da marginalização” (*op cit.*, p. 200). Complementando, Schutz (1979, p. 94) cita o **homem marginal**, segundo Park e Stonequist, como sendo um “híbrido cultural à margem de dois padrões diferentes de vida em grupo, sem saber a qual deles pertence”. Desta forma, as contribuições de: Simmel, Schutz e Spitzer com as obras mencionadas, em especial o relato das trajetórias das **vidas de entremeio** e o conceito de **homem marginal**, se apresentam pertinentes diante do objeto de estudo desta tese: a (re)configuração das identidades dos executivos brasileiros expatriados/repatriados de EMN's.

A questão da identidade se apresenta no centro de debates das ciências sociais na contemporaneidade (BAUMAN, 2005; HALL, 2006), principalmente atrelado à cultura, no entanto, ambos os termos, segundo Arias (2002) são polissêmicos, porém, complementares. Para o referido autor, a identidade é uma construção discursiva alicerçada na cultura:

quando falamos de nossa identidade, quando dizemos “eu sou” ou “nós somos”, estamos construindo um discurso; no entanto esse discurso que mostra a minha pertença e ao mesmo tempo minha diferença, somente pode-se sustentar sob algo concreto: a cultura, que é uma construção especificamente humana que se expressa a través de todos esses universos simbólicos e de sentidos socialmente compartilhados que tem permitido a uma sociedade chegar a “ser” tudo o que se tem construído como povo e sob o qual se constrói um referente discursivo de pertença e de diferença: a identidade. (*op cit.*, p. 103)

Pelo exposto na citação anterior desprende-se que o que distingue as pessoas e aos grupos de outras pessoas e de outros grupos é a cultura compartilhada, logo, ela é “fonte da identidade”

(GIMÉNEZ, 2009, p. 11) e entre ambos os termos, cultura e identidade, existe uma relação “simbiótica” uma inter-relação e indissociabilidade em sociologia e antropologia (BRAH, 2011; GIMÉNEZ, 2009).

A Identidade que apresenta caráter multidimensional, dinâmico e fluido (CUCHE, 1999), que remete à reflexão e a subjetividade, termo que:

envolve os pensamentos e as emoções conscientes e inconscientes que constituem nossas concepções sobre “quem nós somos”. A subjetividade envolve nossos sentimentos e pensamentos mais pessoais. Entretanto, nós vivemos nossa subjetividade em um contexto social no qual a linguagem e a cultura dão significado à experiência que temos de nós mesmos e no qual nós adotamos uma identidade. [...] os sujeitos são, assim, sujeitados ao discurso e devem eles próprios assumi-lo como indivíduos que, dessa forma, se posicionam a si próprios. As posições que assumimos e com as quais nos identificamos constituem nossas identidades. (WOODWARD, 2014, p. 56)

Assim, um ponto fundamental para desvelar a(s) identidades(s) é necessário compreender também a subjetividade das pessoas. Constata-se que a Identidade “diversa”, “pluritópica”, “multívoca”, “polissêmica”, “itinerante” e “flutuante” (ARIAS, 2002) é considerada como uma construção social (SALLUM JR. *et al*, 2016) que se reconstrói “constantemente no interior das trocas sociais” (CUCHE, 1999, p. 183).

Para Arias (2002, p. 104) a construção da identidade tanto individual quanto coletiva é:

Um ato de seleção de elementos referenciais o de rasgos diacríticos [...] os quais são fatores muito importantes para dirimir a confrontação das nossas diferenças com os outros. São os fatores diferenciadores os que mostram a nossa pertença e diferença, os que nos fazem ser parte de um grupo e por tanto, ser diferente de outro. [...] os traços diacríticos encontram-se no sistema das representações simbólicas que estão na memória coletiva e que são a parte mais vital do horizonte cultural dos povos. Na memória estão os sistemas de crenças, os imaginários, os valores, as cosmovisões, os mitos, que são elementos referenciais do passado e do presente, que orientam a formação da sua identidade.

Por tanto, se admitimos a identidade como construção social, cabe uma única questão pertinente: “como, por que e por quem é produzida, mantida ou questionada certa identidade particular?” (CUCHE, 1999, p. 202). Pode-se afirmar que as identidades, são “historicamente produzidas e transformadas” (SEGATO, 2010) a partir da ideia da raça como “uma construção ideológica mental moderna e instrumento de dominação social, iniciado há mais de 500 anos e que se mantém intocado até o presente e que não tem nada a ver com estruturas biológicas” (WALSH, 2010, p. 97) e sim, como aponta Besserer (2016) no enfrentamento de formas hegemônicas e subalternas de identificação. Em efeito, para Arias (2002, p. 116) a identidade,

a diversidade e a diferença são “instrumentos insurgentes” que contribuem para enfrentar o colonialismo cultural de projetos globalizantes homogeneizantes “frente aos quais a nossa única esperança é saber que somos *distintos*, que possuímos culturas *diversas* e identidades *próprias* e diferenciadas”. Isto está de acordo com a afirmação de Góngora-Mera (2014, p. 41) sobre a identidade como um “campo de contestação geopolítico de alcance global”.

Convém apontar que o interesse contemporâneo pela identidade, no âmbito dos estudos organizacionais, deve-se em grande medida ao enfraquecimento das solidariedades sociais e ao surgimento acelerado do processo de individualização presente na gestão neoliberal das empresas, onde, a “maior autonomia das equipes ou indivíduos, a polivalência, a mobilidade [...] traduzem-se por um enfraquecimento e uma instabilidade dos coletivos de trabalho” (DARDOT e LAVAL, 2016, p. 227) o que gera especial atenção pelo “pessoal, o íntimo, o subjetivo, o interesse pelo multicultural e o diferente e, certamente, o interesse pela identidade pessoal” (GIMÉNEZ, 2010, p. 1). Identidade, que em contextos organizacionais estão sempre em movimento e se tratada como metáfora de luta e trabalho (SVENINGSSON e ALVESSON, 2003) oferece uma abordagem alternativa para a compreensão do processo de transformação identitária.

Se ao falar de identidade, estamos nos referido à diferença, também é preciso dizer que “as identidades constituem sítios de resistência e empoderamento.” (RESTREPO, 2007, p. 27) e que na articulação das identidades, não são somente exercícios de dominação e submissão os que se põem em jogo. Para desentranhar esses processos, no entanto, é preciso apontar que o termo identidade apresenta na literatura, uma variedade de definições, conforme apresentadas no Quadro 2, e que, como acertadamente propõe Brah (2011, p. 44) “é um enigma que, pela sua própria natureza, rejeita uma definição concreta”, no entanto é preciso explicar alguma delas, dada a sua polissemia e levando em consideração a premissa de que a identidade não é fixa nem única e sim, uma variedade de relações em constante transformação.

Quadro 2. A polissemia da Identidade

Dimensões: individual e coletiva	Alguns tipos de identidade	Definição	
	Identidade pessoal ou individual	Considerada a construção do autoconceito ao longo da vida de um indivíduo, por meio de diversos relacionamentos sociais em diversas esferas, levando à conformação do <i>eu</i> em direção ao processo de individuação.	Pimentel e Carrieri (2011)
	Identidade social	Entendida a partir da formação do autoconceito pela vinculação a grupos sociais, por meio da interação com esses diversos grupos.	Pimentel e Carrieri (2011)
	Identidade <i>no</i> trabalho	Refere-se à construção do <i>eu</i> pela atividade que realiza e pelas pessoas com as quais se tem contato, mediante a interação com a atividade e com as pessoas no trabalho.	Pimentel e Carrieri (2011)
	Identidade organizacional	Corresponde à construção do conceito de identidade do grupo social, como se fosse uma entidade autônoma, um “sujeito”, que vincula e subordina os demais sujeitos participantes do grupo a essa identidade, fazendo-os aceita-la (pelo menos implícita e tacitamente), ao vincularem-se à organização onde trabalham.	Pimentel e Carrieri (2011)
	Identidade étnica	É uma especificação da identidade social baseado na autopercepção subjetiva que tem de si mesmos os atores chamados “grupos étnicos”.	Giménez (1995)
	Identidade Nacional/Nacional plural.	A ideia da identidade nacional construída pelo poder é uma falácia; Deve-se falar de identidades diversas, múltiplas e diferenciadas, que se encontram, dialogam, negociam y se confrontam ao interior de una nação plural.	Arias (2002)
	Identidade política	Define-se em termos de afiliação ou pertença a determinados coletivos políticos com graus de intensidade que variam desde a simples simpatia até a participação militante.	Giménez (2007)
	Identidade Religiosa	Elemento de auto reconhecimento individual e coletivo que reafirma um valor e sentido de pertença com base em certo tipo de símbolos, crenças e de contato com o sagrado	Ibáñez (2014)

Fonte: Elaborado a partir de Giménez (1995; 2007); Arias (2002); Pimentel e Carrieri (2011)

Giménez (2010, p. 2) explica que a identidade tem relação com a representação que temos de nós em relação aos outros. Neste sentido, a **identidade individual** consiste, segundo o autor: num “processo subjetivo pelo qual os sujeitos definem a sua diferença em relação aos outros mediante sua autodesignação de um repertório de atributos culturais frequentemente valorizados e relativamente estáveis no tempo”. Tal definição implica em dois atributos distintivos: i) atributos de associação social e ii) atributos particularizantes.

Em relação ao primeiro, a identidade do indivíduo se define pelas categorias ou grupos de associação que podem ser, por exemplo, classe social, etnia, coletividades territorializadas, grupos de idade, gênero. Em relação ao segundo atributo, as pessoas se distinguem das outras por: 1) atributos caracterológicos; 2) por seu estilo de vida refletido nos seus hábitos de consumo; 3) pela sua rede pessoal de relações íntimas. 4) pelo conjunto de “objetos entranháveis que possuem; e 5) pela sua biografia pessoal. Em relação a este último aspecto,

desde uma perspectiva mais profunda, “o que mais nos particulariza e distingue é nossa biografia impermutável relatada em forma de ‘história de vida’” (*op cit.*, p. 16).

Arias (2002, p. 110) por sua vez, expõe que a identidade coletiva se constrói numa dialética relacional, contrastiva entre a inclusão e a exclusão do diferente, entre o próprio e o alheio e define às **identidades sociais** como: “resultado da identificação de uma pluralidade e diversidade de indivíduos com um coletivo social que os unifica através da mediação de distintos símbolos e rituais que ao serem compartilhados geram um forte sentido de pertencimento”. Em outras palavras, o processo de formação das identidades sociais está mediado por forças históricas e sociais e os seus respectivos atores coletivos (GIMÉNEZ, 2007).

Retomando a proposição de que a cultura é a fonte da identidade, deve-se mencionar que ambas estão imbrincadas como uma teia, como se observa na Figura 2, na qual contradições e disposições do entorno sociocultural exercem impacto profundo sobre o processo identitário. Para o autor, “as identidades somente podem se formar a partir das diferentes culturas e subculturas às que se pertence ou nas quais se participa” (*op cit.*, p. 55).

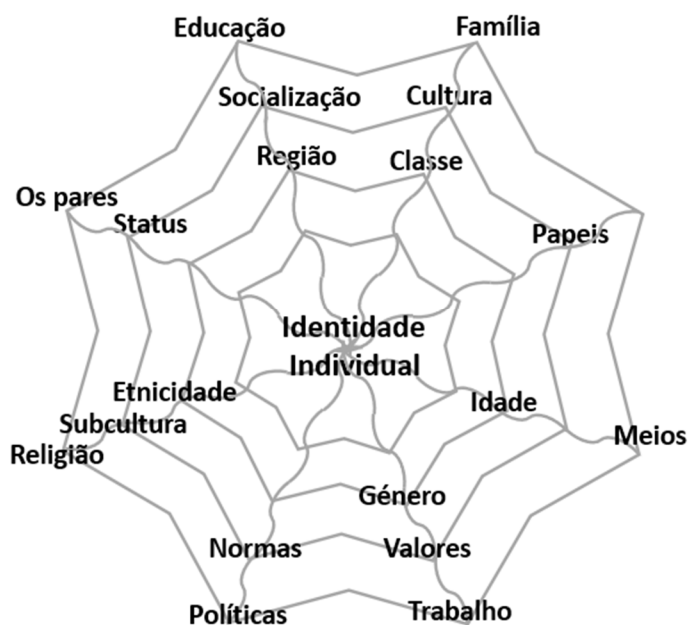


Figura 2. A Rede Conceitual da identidade
Fonte: Gimenez (2007, p. 55)

Em efeito, a cultura é onnipresente e é uma dimensão que envolve toda a vida social de forma transversal (GIMÉNEZ, 2009, p. 8). Ainda para o referido autor, a identidade “tem a sua fonte na cultura e a memória-elemento fundamental da cultura, enquanto representação

socialmente compartilhada de um passado, constitui, por sua vez, o principal nutriente da identidade”. A persistência da memória social, segundo o autor, pode ser observada entre os emigrados e expatriados que conservam certos hábitos culturais do seu lugar de origem (culinária, vestimenta, ritos religiosos), em especial comemorações que são “ritos de reativação da memória” (*op cit.*, p. 28). Ainda considerando que o território é a base dos “marcos sociais da memória”, o autor cita a obra do geógrafo brasileiro Rogerio Haesbaert (2004) *O Mito da Desterritorialização*, para salientar que a mobilidade humana por diferentes territórios não significa necessariamente a desterritorialização, e sim a junção de novas dimensões territoriais que se superpõem à territorialidade de origem “sem cancela-la ou suprimi-la” (*op cit.*, p. 28) de maneira que, ...

... um mesmo sujeito pode vincular-se subjetivamente de muitas maneiras com muitos territórios ao mesmo tempo. Pode-se abandonar fisicamente um território sem perder a referência simbólica e subjetiva ao mesmo através da comunicação a distância, da memória, da lembrança e da nostalgia. E quando atravessamos fronteiras internacionais frequentemente levamos “a pátria adentro”, como uma conhecida música popular argentina diz. (*op cit.*, p. 29)

No entanto, a desterritorialização no contexto das EMN’s é considerada por Pagés *et al* (1987, p. 120) um mecanismo de poder que se aplica também na família do expatriado:

O mecanismo de desterritorialização opera também na família: para alguns tratar-se-á de renunciar à vida familiar, para outros adaptar a vida familiar às exigências de TLTX [a empresa]. Esse executivo que aceitará passar dois anos no exterior, arriscando perturbar a escolaridade de seus filhos, a carreira de sua mulher e comprometer sua integração social fora de TLTX, trata assim a prova de sua fidelidade para com a empresa.

A guisa de conclusão para este tópico, podemos afirmar que falar de identidade é falar de um conceito multidimensional e interdisciplinar que abrange vários níveis conforme apresentei no Quadro 2, e que cada tipo de identidade tem as suas particularidades – que, inclusive, podem entrar em contradições e discrepâncias quando há prevalência de uma delas em detrimento de outras, em especial nos tempos atuais em que determinados papéis que exercemos interferem com as exigências de outros (WOODWARD, 2014).

Assim, por exemplo, pode-se vivenciar conflitos entre a nossa identidade como mãe ou pai e a nossa identidade como profissional, especialmente quando a lógica do mercado impõe violentamente exigências baseados num modelo de gestão que “induz à mobilização total do indivíduo ao serviço da organização, o que acaba por canalizar a energia física, afetiva e psíquica de seus colaboradores. A organização se torna então, o local de todas as superações,

da identificação e de todas as projeções individuais” (FARIA e SCHMITT, 2007, p. 26). Dito isto, não é raro, conforme observado por Spanger (2012, p. 253) em pesquisa com executivos expatriados, que a identidade “está construída fortemente sobre os alicerces do trabalho e amalgamada aos interesses das ETN’s”.

2.3.1 Com relação à Identidade atrelada ao processo de expatriação

Embora não seja propósito deste estudo discutir as origens do termo expatriação, e/ou discorrer sobre as múltiplas definições do termo, é oportuno indicar que:

A expatriação define um regime de desempenho de trabalho global específico, localizável nos domínios organizacionais contemporâneos [...] Trata-se de uma modalidade de trabalho cuja prestação implica, numa maioria de circunstâncias, **mobilidade** (física) dos indivíduos através de países, de fronteiras geográficas. Trata-se, em rigor, de uma realidade heteróclita, multidimensional, que se expressa por via de uma multiplicidade crescente de fenómenos sociais e organizacionais. (COELHO, 2017, p. 1977)

Estudos brasileiros envolvendo a temática da identidade em estudos organizacionais e relacionados ao processo de expatriação são ainda escassos, percebe-se uma lacuna que precisa ser preenchida de maneira mais consistente com estudos teóricos e empíricos sobre o tema. No entanto, existem importantes contribuições entre quais podemos citar Machado e Hernandes (2004) que apontam, a partir de estudos de caso, a *alteridade* como elemento constitutivo da identidade assim como a redefinição das identidades individuais e sociais das pessoas em situações de expatriação.

González e Oliveira (2011) apresentam estudo empírico corroborando a ocorrência de transformações, como consequência da expatriação; Spanger e Carvalho (2010) aprofundam questões sobre a identidade individual e sobre aspectos que envolvem à família desde uma perspectiva menos prescritiva; Carrieri *et al* (2008) exploram várias teorias epistemológicas no intuito de sugerir várias possibilidades de pesquisa sobre identidade nas organizações através do “prisma da multiplicidade, da fluidez e da autonomia” apontando a necessidade de pesquisar o tema com diversas abordagens, diversos níveis de análise e confluência de campos teóricos. Pimentel e Carrieri (2011) introduzem a dimensão espacial nos estudos sobre identidade no processo organizativo e instam o desenvolvimento teóricos e empírico nessa área.

Deduz-se que o pouco interesse brasileiro sobre o tema pode ser atribuído à dominância de uma literatura *mainstream* na área de Gestão Internacional de Recursos Humanos que privilegia aspectos funcionais e prescritivos do processo de expatriação, deixando de lado aspectos essencialmente humanos, tais como as (trans)formações identitárias vivenciadas pelos expatriados decorrentes da designação internacional e os problemas de adaptação intercultural. (FREITAS, 2010; GONZÁLEZ e OLIVEIRA, 2011; JOLY, 2012; MACHADO, 2003; MACHADO e HERNANDES, 2004; SPANGER, 2012).

Na literatura internacional, Keenoy (2009, p. 6) enfatiza que a área de Recursos Humano, emerge como discurso global com estreitos vínculos ao projeto neoliberal e à expansão do capitalismo corporativo, de tal forma que “muita análise econômica convencional, tornou-se subserviente à busca de soluções prescritivas”. Em outras palavras, aspectos do “humano” foram negligenciados no discurso hegemônico da GRH e em relação à GIRH. Peltonen (2006) questiona o fato de que as pesquisas sobre expatriados tratam eles como meros recursos estratégicos e gestores globais, desconsiderando os problemas de adaptação cultural e descontinuidade na carreira.

Em relação a este último aspecto, Coelho (2017, p. 1989) entende que a expatriação é um momento de desencontro, descontinuidade e disrupção na trajetória pessoal e sócio profissional. No que diz respeito ao retorno do expatriado, o referido autor considera que se trata de “uma experiência marcada, no essencial, pela dificuldade, pelo desapontamento, pela frustração de expectativas e pela impossibilidade de fazer fertilizar os frutos de uma experiência percebida pelos indivíduos como singular”.

Pelo exposto, torna-se evidente que um dos maiores desafios também, para o expatriado, é a adaptação a outras culturas, e à sua própria -no retorno- inclusive, considerando os diversos papéis que este assume e que podem sofrer alterações segundo as diferenças culturais sutis ou fortes na cultura onde ele se encontra. Assim, conforme destaca Hall (2006, p. 31), apesar do senso comum fazer com que imaginemos que se é a mesma pessoa, “somos diferentemente posicionados, em diferentes momentos e em diferentes lugares, de acordo com os diferentes papéis sociais que estamos exercendo”; o que certamente traz implicações para as identidades, as quais se (re)configuram mesmo sem perceber. Assim, a sensação de “perda da identidade original” e as dificuldades de reintegração são aspectos frequentes nos processos de expatriação/repatriação. Essa sensação de perda da identidade e de não pertencimento foi apresentada por Spitzer (2001), que inclusive intitulou o capítulo 6 do seu livro com a frase: “*não pertenço a lugar e por toda parte sou um estranho*”, de um dos protagonistas da obra

dele, Stefan Zweig – austríaco de origem judia e exiliado no Brasil –. Contudo, merece ser citado o trecho completo que retrata essa ambiguidade e estranheza de quem vive no entremeio.

E de fato, seu exílio brasileiro só fez intensificar a angústia de sua marginalização. “Creio que nunca voltarei à (...) Europa”, escreveu de Petrópolis a Friderike Zweig. “e tudo o que lá existe de meu (...) foi perdido, [inclusive] os países onde eu tinha uma base sólida, pois o mundo inglês e norte-americano nada tem de meu”. Aos sessenta anos, cansado, abatido e sem saber ao certo qual o sentido da sua vida, concluiu: “Não pertença a lugar algum e por toda parte sou um estranho, um hóspede, se tanto”. (*op cit.*, p. 194)

Então, a partir das obra de Simmel (2005), Schutz (1979) e Spitzer (2001), se deduz que existe um fenómeno que ilustra a vida entre o momento da expatriação e o momento da repatriação; a este dá-se o nome de: a **vida no entremeio**. Esses autores cunharam uma teoria que diz que este fenómeno se dá quando o expatriado tem dificuldades de absorver a cultura do país de chegada e não perde a cultura do país de saída. Por outro lado, se voltar ao seu país de origem, ele vai se sentir estranho também; então o expatriado vive em dois mundos que não conversam totalmente, numa certa zona cinza que gera uma série de problemas de identidade e, em alguns casos, levando a problemas pessoais, como, por exemplo: o suicídio, conforme apontado pelo autor supracitado.

Para uma compreensão mais detalhada das pesquisas no contexto brasileiro, veja os Quadros 3 e 4 com os principais resultados das pesquisas de autores que estudaram o binômio expatriação e identidade.

Quadro 3. Estudos brasileiros envolvendo a temática da identidade e expatriação

Pesquisa	Principais resultados
Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. González e Oliveira (2011)	Constatou-se a transformação identitária como um processo de aprendizado sobre dimensões desconhecidas do próprio eu; Evidenciou-se que um intenso choque cultural e uma profunda mudança de personalidade podem conviver com o ajuste funcional ao novo entorno; Identificou-se forte sobrevivência de laços emocionais com a cultura de origem mesmo anos depois de tê-la deixado e de ter aparentemente se adaptado – pelo menos no plano operacional – ao país de destino; Identificou-se conflito entre identidade cultural e familiar; Identificou-se a influência da distância sobre o entendimento da própria cultura As esposas de expatriados são fortemente marcadas na expatriação, tanto positiva quanto negativamente, podendo em alguns casos redundar em separações, outras em doenças físicas ou emocionais; Os executivos homens geralmente constroem suas identidades muito em função do trabalho e parecem não sofrer tanto com o choque cultural, quanto suas esposas e filhos, pois estão muito envolvidos com o trabalho da empresa; Ao contar com a resignação dos cônjuges dos executivos – em sua maioria mulheres – para garantir a adaptação de seus profissionais no exterior, as empresas estão de certa forma, transferindo para as mulheres e para as famílias os encargos emocionais desta adaptação; As ETN's acabam contribuindo para o acirramento da segregação étnica e social dos expatriados, que não vivenciam uma integração social e cultural no exterior em sua plenitude, como poderiam.
Glamour e sombras na expatriação de executivos e executivas globais: intercorrências no trabalho e na família. Spanger (2012)	Para os expatriados, o trabalho ocupa uma centralidade expressiva [...] Sua identidade está construída fortemente sobre os alicerces do trabalho e amalgamada aos interesses das ETN's; A mobilidade internacional dos/as executivos/as condicionou o destino das famílias, e apresentou alterações significativas na identidade dos sujeitos envolvidos. Assim sendo, não pode ser vista ou entendida separadamente do âmbito familiar; Os/As executivos/as globais são vistos/as pelas empresas apenas como mais um “recurso” a seu serviço e não como pessoas em sua complexidade e individualidade; O trabalho no país estrangeiro [...] é marcado também por desigualdades de gênero; A realização pessoal e profissional dos cônjuges ativos, negligenciada atualmente pelas empresas, é um fator importante no processo de construção da identidade destas pessoas e que tem sido prejudicado na expatriação, quando o cônjuge se vê impelido a interromper a sua carreira para favorecer a carreira do esposo.

Fonte: Elaborado a partir de González e Oliveira (2011) e Spanger (2012)

Quadro 4. Estudos brasileiros envolvendo a temática da identidade e expatriação (cont.)

Pesquisa	Principais resultados
Alteridade, Expatriação e Trabalho: Implicações para a Gestão Organizacional Machado e Hernandez (2004)	Verificou-se que a procura de uma relação com o outro, que caracteriza o fenômeno da alteridade, impregna todo o processo de expatriação. Para os casos que formularam uma representação do outro, a impressão é que eles avançaram na reconstrução de suas identidades, integrando-se com a cultura local; O conhecimento de outra realidade cultural faz com que o indivíduo adquira parâmetros para analisar a sua cultura, propiciando-lhe avaliar aspectos positivos e negativos, os quais ele deseja incorporar ou rejeitar; Entretanto, se novas identificações e diferenciações se constroem e, com elas, nova identidade, há também uma sensação de “perda da identidade original”. Além disso, a reintegração social ao grupo de origem torna-se novamente complexa. Ao reconstruir uma nova identidade, o repatriado altera a visão original que tinha sobre si A experiência intercultural desses indivíduos mostrou que a visão de si é reformulada, quando o indivíduo consegue integrar-se na nova cultura, obtendo aí cooperação e reconhecimento. Entretanto, quando o indivíduo vivencia conflitos, não reconhecimento e pouca ou nenhuma socialização com o outro, parece que a reconstrução de uma nova identidade não ocorre.
(Re)construindo identidades na mobilidade: a experiência de expatriação de executiv@s internacionais Spanger e Carvalho (2010)	Identificou-se que a identidade da mulher do expatriado e dos filhos pode sofrer, pelas inúmeras renúncias que tem de fazer a favor da carreira do marido; As redes sociais de apoio são de uma importância capital para as mulheres pois é ali que elas podem desabafar, buscar ajuda, praticar a solidariedade e se consolar mutuamente. Identificou-se que nem só de festas e glamour vivem os expatriados no exterior. [...] é uma experiência que pode tanto fortalecer quanto fragilizar os laços de família.

Fonte: Elaborado a partir de Machado e Hernandez (2004) e Spanger e Carvalho (2010)

Conforme pode ser apreciado, a expatriação estimula o autoconhecimento tanto individual quanto da própria cultura de origem, favorecendo comparações tanto de aspectos positivos quanto negativos e na medida em que eles se adaptam à nova cultura, há uma reformulação de quem se é a partir do convívio com outro.

Por outro lado, há também conflitos que envolvem não somente ao expatriado, como também à família dele, o cônjuge, por exemplo, para poder acompanhá-lo(la) na sua missão internacional, abre mão de carreira, sofre algum tipo de adoecimento físico ou mental, entre outros que levam a sacrifícios em prol da missão “bem-sucedida” do expatriado. Isto significa que o trabalho é uma categoria central na identidade do expatriado, de tal forma que a identidade profissional é dominante na construção do “eu” mas, no entanto, ele próprio continua a ser considerado como um recurso dentro da organização, aspectos familiares e “humanos” são de inteira responsabilidade do expatriado, a empresa se exime de qualquer responsabilidade nesse

sentido e, conforme aponta Coelho (2017, p. 1979) há dificuldade por parte das empresas, em “identificar uma resposta inteiramente adequada, isenta de tensão, paradoxo ou frisão [...] aos problemas que emergem neste domínio, no quotidiano”. É essa omissão que precisamente saliento como uma lacuna a ser preenchida com esta pesquisa

Em resumo, e a partir do enunciado anteriormente, cientes de que os estudos de expatriação atrelados à identidade são escassos, principalmente no contexto brasileiro (GONZÁLEZ e OLIVEIRA, 2011) vejo a necessidade de responder a uma série de questionamentos, como por exemplo, o que é identidade para um expatriado? Como se relaciona com a vivência no exterior, de que identidade posso falar? E ao mesmo tempo como se dá esse processo de transformação no expatriado? Que tipos de identidade são atingidos e em que medida? Até que ponto é possível dimensionar o sofrimento no processo de transformação identitária? De que forma se evidenciam as questões de poder no processo de expatriação e qual é a relação disso com a identidade? Enfim, não é objetivo de esta pesquisa dar por terminado os questionamentos, pelo contrário, emergem cada vez mais incitações sobre uma temática que deve ser tratada de forma multidisciplinar e que é relevante para a área de Administração e que peca pelo seu caráter prescritivo, parafraseando Chanlat (2014) se esquece da dimensão humana na expatriação.

A guisa de encerramento desta seção afirmamos que a temática da identidade é complexa, revela-se polissêmica e em constantes contradições, assusta e por outro lado, fascina, uma vez que se revelam questões de poder atrelados à construção identitária. No âmbito organizacional, especificamente ao processo de expatriação, as pesquisas são insuficientes visto a dominância da literatura *mainstream* de caráter funcionalista e prescritivo. No entanto as iniciativas embrionárias são um estímulo para a continuidade de pesquisas sobre o assunto.

3 METODOLOGIA

Em este capítulo descrevo, inicialmente, a **abordagem de pesquisa** adotada. Em seguida, relato a trajetória percorrida para a realização desta investigação. Posteriormente descrevo e justifico a escolha dos participantes. Também descrevo o processo de coleta de dados, assim como os procedimentos de análise dos dados. No intuito de validar os procedimentos metodológicos adotados, apresento, por fim, os critérios que lhe conferem cientificidade a esta pesquisa;

É do meu interesse, usando o verbo fundamental da análise qualitativa, *compreender* [grifo meu] a “essência” do fenômeno da expatriação, exercitando a capacidade de colocar-me no lugar do outro, num processo interativo, levando em consideração a singularidade do indivíduo, ciente de que “a experiência e a vivência de uma pessoa ocorrem no âmbito da história coletiva e são contextualizadas e envolvidas pela cultura do grupo em que ela se insere” (MINAYO, 2012, p. 623). Por isso, a abordagem escolhida para este estudo é qualitativa, porque não é do meu interesse a representação de um fenômeno social por umas quantas variáveis, como diz Stake (1983, p. 20) isso significaria uma “enorme redução” de um fenômeno social e perder-se-ia o “o aspecto humano da vida social” (TAYLOR e BOGDAN, 1987, p. 21).

Desta forma, como sugere Stake (1983, p. 22), vou procurar “eventos” [a expatriação] e analisar de que forma esses eventos são “determinados no contexto em que ocorrem” conforme sugere a pesquisa qualitativa. Assim, o fenômeno a ser pesquisado se revelará à luz do diálogo (CRESWELL, 2014).

Denzin e Lincoln (2011, p. 3) definem a pesquisa qualitativa como sendo:

[...] uma atividade situada que localiza o observador no mundo. A pesquisa qualitativa consiste em um conjunto de práticas materiais interpretativas que tornam o mundo visível. Essas práticas transformam o mundo. Elas transformam o mundo em uma série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, registros e lembretes para a pessoa. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa e naturalística do mundo. Isso significa que os pesquisadores qualitativos estudam coisas dentro dos seus contextos naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem.

Por outro lado, a perspectiva crítica em Estudos Organizacionais, segundo Thiollent (2014, p. 6), entre outros aspectos, “põe em evidência a coisificação à qual são submetidos os seres humanos” e elenca entre os temas a serem aprofundados: crítica dos efeitos do

colonialismo das concepções provenientes do Norte sobre as do Sul; indagações sobre a possibilidade de modos de gestão alternativos, com ênfase na cooperação, democratização, *humanização* [grifo meu], solidariedade; crítica das práticas, pressupostos e “fundamentos” do conhecimento administrativo, entre outros que são coerentes com o propósito de este estudo. Por tanto, optar por uma perspectiva crítica, ainda significa “oferecer visões diferentes do *mainstream*” (*op cit.*, p. 12).

3.1 TRAJETÓRIA DE PESQUISA

O processo da pesquisa qualitativa teve um caráter flexível não linear o que implicou a reformulação de alguns tópicos do marco teórico, especificamente a temática da identidade atrelado ao processo de expatriação e as questões de pesquisa também sofreram alterações a *posteriori* num movimento circular no qual a teoria sinalizava a procura dos dados empíricos e contribuía a redesenhar o marco metodológico e teórico (IZCARA-PALACIOS, 2014). Isto significa que o desenho da pesquisa qualitativa foi se ajustando durante o processo, se refinando conforme ia coletando os dados no campo, a construção teórica e atividade empírica por momentos ficaram justapostos num movimento complementar. Desta forma, o desenho da pesquisa foi emergente (PENALVA-VERDÚ *et al*, 2015). Esse processo é ilustrado na Figura 3.

Inicialmente pensei que seria difícil o contato com pessoas com este perfil, nas empresas multinacionais, em função do cargo elevado que os expatriados detêm e também considerando a complexidade e o tamanho das organizações, e as limitações de tempo. Dificilmente uma carta encaminhada diretamente para a empresa poderia me dar a certeza de acesso ao campo. Diante dessa possibilidade, lembrei de uma pessoa chave que conheci nas minhas atividades de docência *in Company* numa empresa multinacional brasileira e que também tinha estreita relação com a pesquisa e a gestão de expatriados, tinha atuado na área internacional de uma empresa multinacional e provavelmente poderia me indicar alguns participantes para a minha pesquisa. Posso caracterizar esta decisão minha como adequada, porque escolhi uma pessoa muito próxima ao campo (com conhecimentos da temática e pessoas chave).

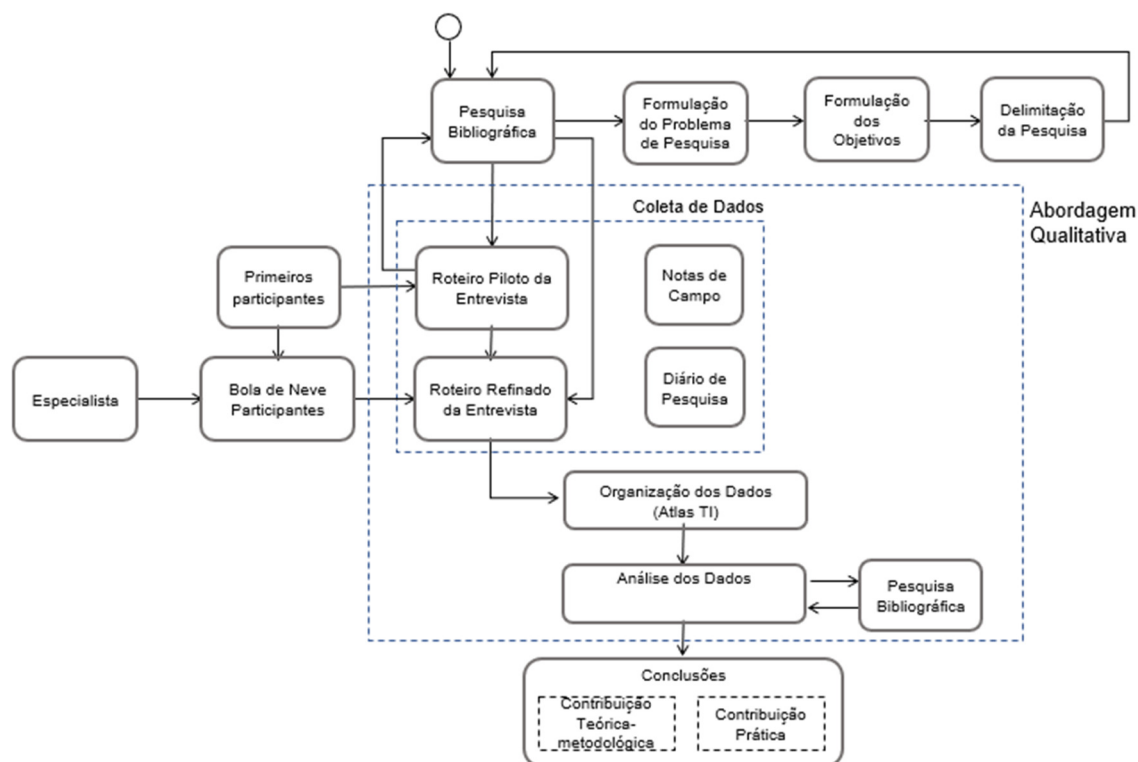


Figura 3. Processo da Pesquisa

Fonte: Adaptado de Izcarra-Palacios (2014, p. 72)

Desta forma, foi crucial para esta etapa, a indicação de participantes com vivência internacional por parte dele, que também é um pesquisador doutor na área de NI. Tive uma conversa no dia 31 de maio de 2017 com ele para conhecer o perfil das possíveis pessoas a serem entrevistadas, e a partir dessas informações, com surpresa, consegui um número de participantes consistentes para a pesquisa.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A escolha do campo, assim como dos participantes do estudo, foi proposital e tem estrita relação com a questão de pesquisa, no entanto, na abordagem qualitativa não é possível prever por inteiro, a priori, a indicação dos participantes (LINCOLN e GUBA, 1985) uma vez que estes “podem evoluir uma vez começado o trabalho de campo” (VALLES, 1997, p. 3) num processo cíclico (BAUER e AARTS, 2013). No entanto, é possível defini-los como executivos expatriados/repatriados (LIMA e BRAGA, 2010) brasileiros trabalhando em empresas multinacionais (EMNs) brasileiras e estrangeiras no Brasil ou fora do Brasil, para compreender melhor as singularidades das vivências e experiências da expatriação. Veja os Quadros 5 e 6.

Quadro 5. Caracterização das Pessoas Entrevistadas

Nº	Sexo	Estado Civil	Formação	Cargo Atual	Nº de Filhos	Tempo na empresa	Experiência Internacional	Sector de atuação da empresa
E1	F	Casada	Administradora	Coordenadora de RH	2	11 anos	Japão	Companhia de comércio, investimento e serviços
E2	M	União Estável	Engenheiro	Coordenador	2	31	Inglaterra	Exploração e produção de petróleo e gás
E3	M	Divorciado	Administrador	Gerente	0	16 anos	Japão	Indústria automobilística
E4	M	Casado	Engenheiro Mecânico	Chefe de divisão	1	36 anos	Alemanha	Energia elétrica e termonuclear
E5	M	Separado	Engenheiro civil	Engenheiro de projetos	3	2 anos	Estados Unidos	Exploração e produção de petróleo e gás
E6	F	Casada	Engenheira Elétrica	Engenheira de qualidade	1	4 anos	França	Energia Elétrica
E7	M	Casado	Engenheiro Mecânico	Assistente de produção	2	3 anos	Dinamarca	Indústria de aquecimento urbano
E8	M	Casado	Engenheiro Químico	Gerencia de Suporte Operacional	2	36 anos	Bolívia, Nigéria, Colômbia, Argentina, Peru	Exploração e produção de petróleo e gás
E9	M	Casado	Contador	Contador Pleno	2	14 anos e 8 meses	Nigéria, Benin, Angola	Exploração e produção de petróleo e gás
E10	F	Casada	Designer	Gerente de Marketing e Comunicação	2	11 anos	Suíça	Exploração e produção de petróleo e gás
E11	M	Casado	Economista	Operador Sênior	1	18 meses	Estados Unidos	Serviços Bancários
E12	F	União Estável	Administradora	Assistente de Diretor Corporativo	18	32 anos	Inglaterra, Argentina	Exploração e produção de petróleo e gás
E13	M	Casado	Engenheiro de Sistemas	Analista de Sistemas Sênior	0	14 anos	Nigéria	Exploração e produção de petróleo e gás

Fonte: Dados obtidos e ordenados pela autora a partir da pesquisa de campo.

Quadro 6. Caracterização das Pessoas Entrevistadas (cont.)

Nº	Sexo	Estado Civil	Formação	Cargo Atual	Nº de Filhos	Tempo na empresa	Experiência Internacional	Setor de atuação da empresa
E14	M	Casado	Engenheiro Mecânico	Assessor da presidência	2	19 anos	Bolívia, Chile	Exploração e produção de petróleo e gás
E15	F	Divorciada	Enfermeira	Consultora interna	0	12 anos	Peru, Chile, Argentina	Exploração e produção de petróleo e gás
E16	M	Casado	Engenheiro Mecânico	Aposentado	2	34 anos	Bolívia, Chile	Exploração e produção de petróleo e gás
E17	M	Casado	Engenheiro Mecânico	Diretor	2	11 anos	Japão	Companhia de comércio, investimento e serviço
E18	M	Casado	Contador	Contador Sênior	4	30	Bolívia	Exploração e produção de petróleo e gás
E19	M	Casado	Engenheiro de petróleo	Gerente Setorial	2	30 anos	Bolívia, Equador, Turquia, Portugal	Exploração e produção de petróleo e gás
E20	M	Casado	Engenheiro Eletricista	Gerente de Suporte Técnico	2	31 anos	Colômbia	Exploração e produção de petróleo e gás
E21	M	Casado	Geólogo	coordenador de pós-investimento	2	35 anos	Nigéria	Exploração e produção de petróleo e gás

Fonte: Dados obtidos e ordenados pela autora a partir da pesquisa de campo.

A seleção dos participantes seguiu a estratégia de “bola de neve”, que consiste em escolher uma pessoa apropriada para o estudo, na expectativa de que ela indique outras pessoas que tenham informações ricas sobre o tema, e estas por sua vez, indiquem a outras. (CRESWELL, 2014, p. 131). Assim, conforme mencionei no item 3.1 foi de vital importância para esta etapa, a indicação de participantes com vivência internacional por parte de um pesquisador doutor que trabalhou na área internacional de uma empresa multinacional brasileira. A partir disso, iniciou-se o processo de entrar em contato com os mesmos, por telefone e e-mail, principalmente. Por outro lado, houve também indicações de colegas e amigos, consultores em expatriação, que ao conhecer o perfil dos participantes deram-me os contatos de possíveis entrevistados. Cabe indicar que houve indicação também por parte dos próprios entrevistados de outras pessoas que poderiam colaborar da pesquisa.

Um aspecto peculiar que me chamou a atenção foi a gentileza, generosidade em doar seu tempo, a disponibilidade para serem entrevistados e ainda o fato de um deles me receber na casa dele, junto à família; a participação da esposa e da filha na entrevista, esclareceu ainda mais aspectos familiares do processo de expatriação/repatriação e o fato de ser na casa deles, a meu ver, os deixou mais a vontade para responder as questões, inclusive se expandido nas colocações e deixar emergir fortemente as emoções.

O encerramento desta etapa deu-se pelo princípio de “saturação” (VALLES, 1997, p. 214), ou seja, se a partir das informações obtidas, novos dados vão ficando “raros” e se atinge certo ponto de “redundância” e não se justifica a inclusão de novos participantes. (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999, pp. 162-163). Em outras palavras a representatividade dos participantes não se deu por critérios estatísticos em si, por alguns cuidados que adotei para traçar o perfil dos respondentes em termos de gênero, idade, nacionalidade, tempo de experiência, número de expatriações, estado civil, entre outros no intuito de ter uma riqueza de dados, visto a diversidade dos participantes, e que me permita compreender melhor o processo de expatriação vivenciado por eles. Da mesma forma, tive que descartar algumas entrevistas, pois não acrescentavam novas informações ao estudo e poderiam enviesar o peso de uma determinada empresa.

Em relação aos diferentes contextos culturais, houve entrevistados que tiveram experiências de expatriação em países de América Latina, Europa, América do Norte, África e Eurásia. O tempo de empresa, também foi outro aspecto interessante, muitos dos entrevistados têm tempo de casa notável, acima dos 25 anos. No entanto, a diversidade não ficou representativa segundo o gênero, conforme meu desejo inicial, uma vez que majoritariamente os entrevistados foram homens, clara demonstração de que a mulher ainda não tem a mesma representatividade quando se trata de missões internacionais.

Do ponto de vista étnico, apenas um dos entrevistados era afrodescendente, no entanto houve identificações com subculturas brasileiras: carioca, gaúcho, paulista, nordestino. Outro achado importante foi o fato de que alguns dos entrevistados tinham estado não apenas em um e sim em vários países, tanto como expatriados, como em missões de curta duração. Hierarquicamente, ocupam cargos de nível estratégico e tático. Em relação às EMN's onde os entrevistados trabalham ou trabalharam quando expatriados, foram ao todo 10 empresas: 5 brasileiras e 5 estrangeiras, mapeadas na Figura 4.

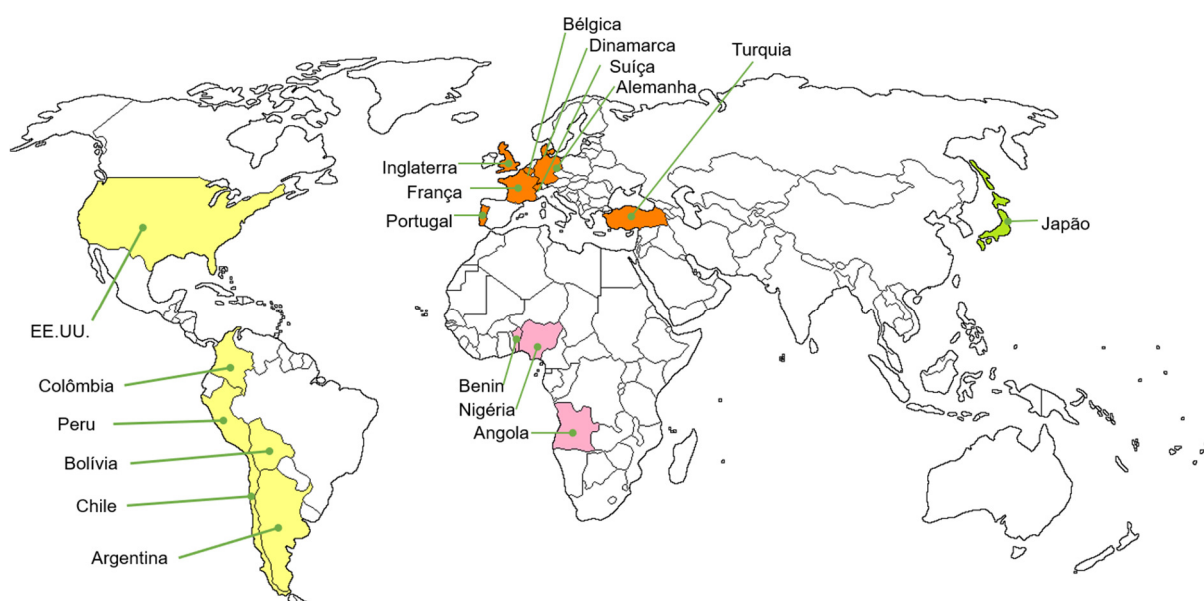


Figura 4. Países de destino dos expatriados
 Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo

3.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS UTILIZADO

Em pesquisas qualitativas a validade do constructo da pesquisa é mais robusta quando se usa a denominada triangulação, que segundo Zappellini e Feuerschütte (2015, pp. 246-247) se trata de um procedimento que: “combina diferentes métodos de coleta de análise de dados, diferentes populações/sujeitos (ou amostras/objeto), diferentes perspectivas teóricas e diferentes momentos no tempo, com o propósito de consolidar suas conclusões a respeito do fenômeno investigado”.

Para tanto, será utilizada a triangulação de dados, isto é, a combinação de várias fontes de dados como: Pesquisa bibliográfica em livros, banco de teses e dissertações da CAPES, artigos científicos pesquisados com o auxílio das bases de dados da EBSCO, Scielo e Latindex.

Pesquisa documental: relatórios da Fundação Don Cabral (FDC); UNCTAD; SOBEET, IPEA, BNDES, entre outros, e a Pesquisa de Campo de campo feita através de entrevista semiestruturada individual atendendo às recomendações de Gaskell (2013) para quem é necessário considerar duas questões importantes: o que perguntar (a especificação do tópico guia) e a quem perguntar (como selecionar os entrevistados). Em relação ao tópico guia, o autor assevera que o mesmo tem como base a combinação de “leitura crítica da literatura apropriada, reconhecimento do campo (observações e/ou algumas conversações preliminares com pessoas

relevantes), discussões com colegas experientes e algum pensamento criativo” (*op cit.*, p. 66), no entanto, segundo o autor, como sugere o título, o “tópico-guia” é precisamente isso, um guia e afirma que “não nos devemos tornar escravos dele” (*op cit.*, p. 67) e sim, podemos usá-lo com flexibilidade à medida que o estudo progride. Desta forma, o tópico-guia levou em consideração as seguintes macro categorias temáticas: Identidade, Expatriação e Sentidos, para a construção do roteiro de entrevista. Sobre a escolha dos entrevistados, veja o item 2.6.

Elaborei um roteiro piloto de entrevista, conforme sugerido por Gibbs (2009) antes de sua aplicação aos outros entrevistados, para verificar se as perguntas estão redigidas de forma clara, se a sequência é adequada e se atende aos objetivos da pesquisa. O mesmo foi testado com dois expatriados/repatriados e refinado a partir das sugestões de especialistas: professor orientador e consultor em expatriação (veja o apêndice A). Por questões éticas inerentes a toda pesquisa, os participantes receberam um documento intitulado “Protocolo de ética” (veja o apêndice B). Onde constam informações claras sobre o objetivo da pesquisa, entre outros aspectos, que preservam a sua natureza anônima. Creswell (2014, p. 127) sugere incluir nesse termo, os seguintes elementos:

O direito dos participantes de voluntariamente se retirarem do estudo a qualquer momento; o propósito central do estudo e os procedimentos a serem usados na coleta de dados; a proteção da confidencialidade dos respondentes; os riscos conhecidos associados à participação no estudo; os benefícios esperados aos participantes do estudo; a assinatura do participante e do pesquisador.

As entrevistas foram gravadas, consentidas pelos participantes para, posteriormente, transcrever-las e podê-las analisar. Ao todo foram realizadas 23 entrevistas que totalizaram aproximadamente 24 horas de duração e geraram aproximadamente 430 páginas de transcrições. Considerando a temporalidade da pesquisa e o tamanho do *corpus* essa quantidade é apropriada segundo Gaskell (2013). As entrevistas começaram em junho de 2017 e terminaram em outubro de 2017. Três das entrevistas foram realizadas por vide chamada do programa *facebook*, uma vez que os entrevistados estavam na França, Japão e Dinamarca respectivamente. As outras foram feitas na sua maioria no local de trabalho dos entrevistados, num restaurante na hora do almoço e na casa de um deles, junto à esposa e à filha e em outro momento também, na casa de outro entrevistado. Apenas um entrevistado teve receio de gravar a entrevista, contudo, quando expliquei que os outros colegas dele, tinham permitido, aceitou. O receio veio por ele dizer que não sabia se a empresa permitiria as gravações, lido o protocolo de ética, ficou mais confiante e tranquilo. Também, indiquei aos participantes que terão acesso

aos resultados da pesquisa seja a través de artigos ou da tese propriamente dita, disponibilizada no site do Programa de Pós-graduação em Administração da Unigranrio.

As entrevistas fluíram de maneira tranquila, em várias oportunidades a empatia foi evidente, uma vez que os próprios entrevistados ao relatarem situações vivenciadas na expatriação me falavam “você também deve entender, porque passou já por isso”, o que propiciou um tom de conversa natural e com momentos de intersubjetividade que levaram a momentos de compartilhamento autêntico, inclusive acontecendo manifestações emotivas por parte dos participantes. Da mesma forma, a totalidade dos entrevistados sentiu-se lisonjeado pelo fato de ter que contar a sua experiência para fins de pesquisa acadêmica, uma vez, que nas empresas, não se valoriza esse aprendizado.

Outro recurso que utilizei foram as notas do campo e diário de pesquisa. Após as entrevistas, fazia anotações que me ajudaram a compor as análises e realizar inferências sobre os dados coletados, porém, esclareço, não faziam parte do *corpus* da pesquisa.

3.4 MÉTODO DE ANÁLISE UTILIZADO

“A análise de dados qualitativos é um processo artesanal, singular e criativo que depende em grande parte das habilidades e destrezas dos pesquisadores, que se agilizam e aperfeiçoam com a experiência [...] a intuição, a empatia, *background* e sensibilidade do pesquisador” (IZCARA-PALACIOS, 2014, p. 53).

Na perspectiva qualitativa existem uma ampla variabilidade de métodos e técnicas de análises o que dificulta a sua formalização, no entanto, uma coisa é clara, segundo Penalva Penalva-Verdú *et al* (2015, p. 72): a existência de duas operações para obter conhecimento, a primeira denominada operação analítica e a segunda denominada operação teórica.

[A operação analítica] consiste na decomposição, fragmentação dos dados e o descobrimento de categorias e conceitos relevantes. [A operação teórica] consiste na elaboração, a reconstrução do texto incorporando o sentido, a estrutura, o latente, a interpretação. [...] pode-se considerar quatro elementos que se inter-relacionam no sistema de operações dirigidas para a interpretação dos dados: produção/recolecção de dados, tratamento dos dados, interpretação e teoria e informe. [...] A interpretação e a sua relação com a teoria é a mais difícil de transmitir academicamente, ao mesmo tempo que é a mais importante. É difícil de transmitir pelo seu caráter intuitivo [...] e é a mais importante porque é a que aponta para a compreensão do fenômeno.

Sendo assim, por se mostrar idônea com os propósitos desta pesquisa, optei pela análise de conteúdo (AC) baseada em categorias como método de análise dos dados – **não se trata de contagem de palavras-[grifo meu]** – a mesma que é definida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos **ou não** [grifo meu]) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2011, p. 100)

Para o autor a AC tem três fases específicas: 1) A pré-análise; 2) A exploração do material e 3) O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, as mesmas que são apresentadas na Figura 5.

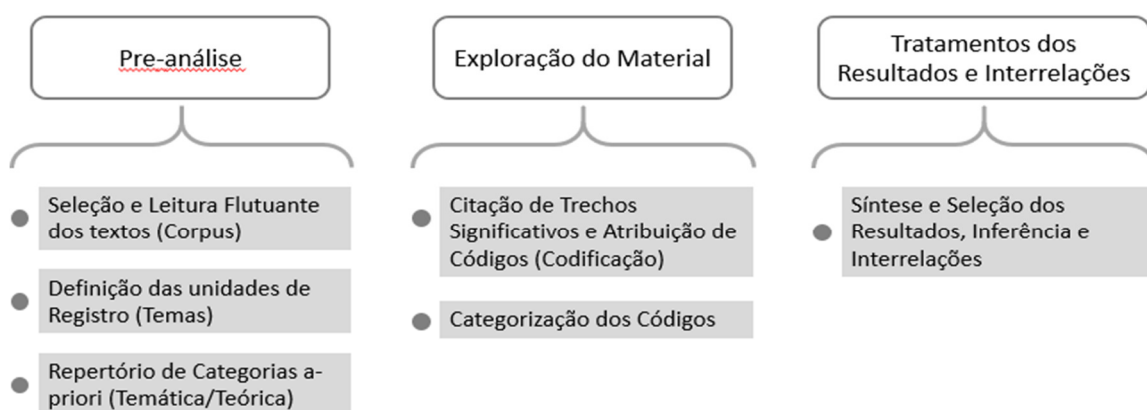


Figura 5. Etapas da Análise de Conteúdo

Fonte: Elaborado a partir de Bardin (2011)

A fase de **pré-análise** teve por finalidade organizar o material isto é “tornar o material selecionado ou existente pronto para receber os procedimentos de análise” (DELLAGNELO e SILVA, 2005, p. 106). Compreendeu a “leitura flutuante”, isto é, o primeiro contato com os documentos para “conhecer o texto deixando-se invadir por impressões e orientações” (BARDIN, 2011, p. 126). Desta forma, escolhi os documentos que constituirão o *corpus* atendendo as regras de exaustividade, representatividade e homogeneidade apontadas pelo autor.

Para concretizar esta fase da análise de dados qualitativos, segui as orientações de Gibbs (2009) para a **preparação dos dados** que começaram com a transcrição das entrevistas. Nessa etapa alguns cuidados foram tomados para não errar nos nomes próprios frequentemente citados pelos entrevistados em outros idiomas, jargão utilizado por eles, termos técnicos entre outros.

Revisei cada uma das transcrições, processo longo e demorado que até parecia cansativo, no entanto, cada vez que escutava e lia, a organização dos dados era mais fácil o que implicou um processo de imersão no *corpus* do texto (GASKELL, 2013). Atendendo ao princípio de saturação descartei algumas entrevistas pois não acrescentavam mais variedade (BAUER e AARTS, 2013) e as mesmas poderiam enviesar o peso de uma determinada empresa. A revisão dos metadados dos entrevistados e notas de campo também demandaram uma organização em arquivos para posterior utilização e análise.

Para tal fim, foi utilizado o processador de textos *word* e o aplicativo *sound forge* para tornar a fala mais lenta. Após terminadas as transcrições, os arquivos em *word* foram convertidas ao formato RTF (*Rich Text Format*) para poder utilizar um software de análise de dados qualitativos (SADQ) que permita organizar, categorizar e codificar os dados, para isso, voltei ao projeto qualificado para uma revisão exaustiva que permitiu a categorização temática a partir da literatura, do roteiro da entrevista assim como do objetivo da pesquisa. As categorias a priori se mostram na Figura 6. No entanto, saliento que a análise de dados não se limitou a essas categorias uma vez que houve categorias emergentes do campo.

O Software de análise de dados qualitativos (SADQ) que utilizei foi o Atlas TI versão 6.0 ferramenta informática que me permitiu integrar toda a informação, dados, notas de campo, anotações, no intuito de facilitar a organização de dados em um nível inicial textual porém, conforme alerta isso não substituiu o “trabalho intuitivo e criativo que é parte essencial da análise qualitativa” conforme alerta Gaskell (2013, p. 88).

A segunda fase da AC, **exploração do material** é “longa e fastidiosa, consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” (BARDIN, 2011, p. 131). Fazem parte desta etapa a codificação e categorização. Devo especificar também que como técnica de análise de conteúdo, optei pela análise categorial interpretativa (BARDIN, 2011; DELLAGNELO e SILVA, 2005).

3.4.1 Categorias de análise apriorísticas

Visto que para interpretar os dados de uma pesquisa qualitativa é importante o uso de categorias que permitam observar a realidade empírica, sejam elas estabelecidas a priori ou a

posteriori (DELLAGNELO e SILVA, 2005), levantei categorias⁶ que me permitiram reduzir e reorganizar o conjunto integral de dados.

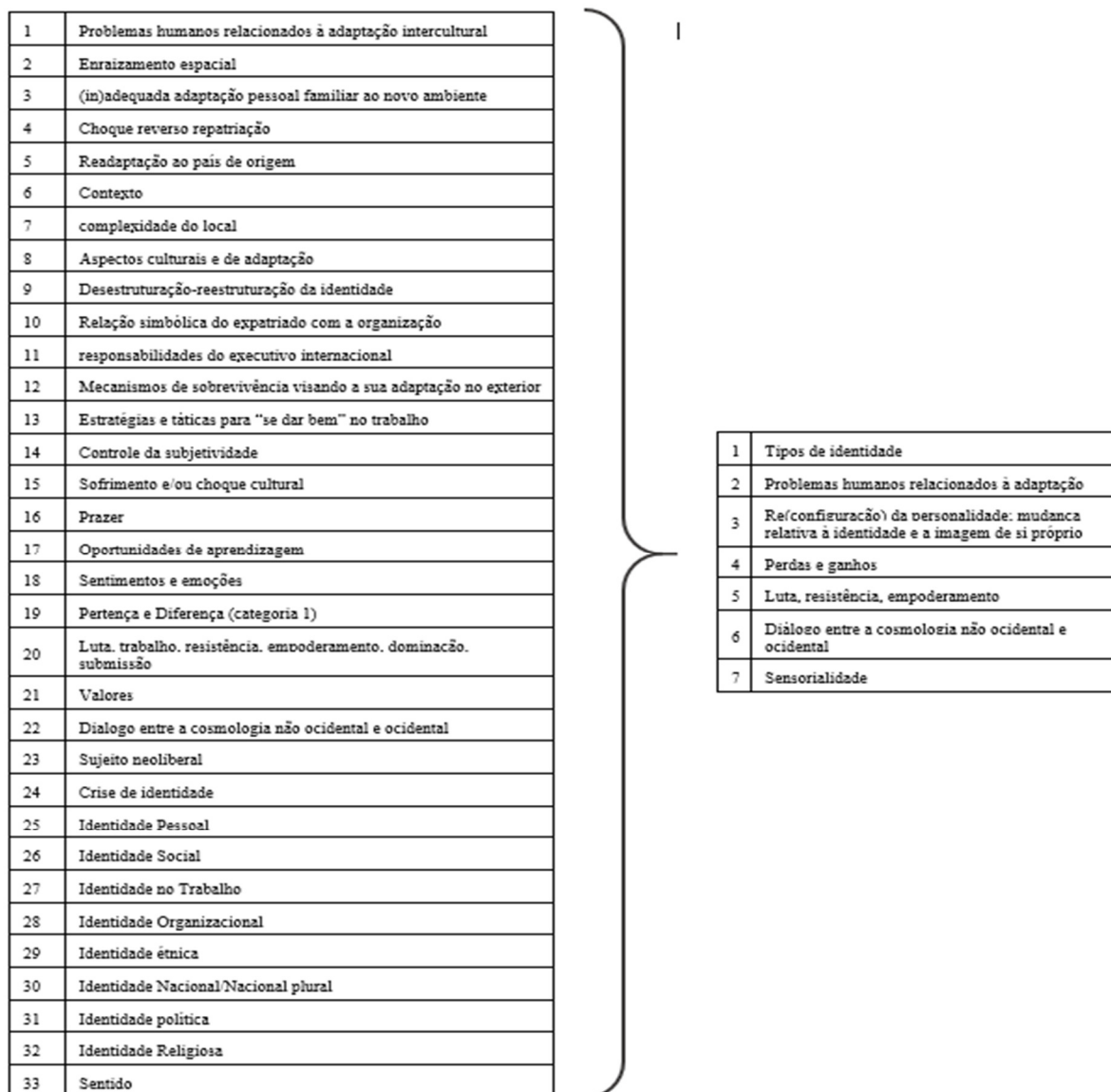


Figura 6. Simplificação da informação a priori em categorias temáticas

Considerando que a **unidade de registro** é o **tema**⁷ (BARDIN, 2011) criei em um primeiro momento 33 linhas temáticas a partir do referencial teórico. Logo, após um processo de refinamento que consistiu em detectar a ocorrência de semelhanças subjacentes, a repetição

⁶ “As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns desses elementos. O critério de categorização pode ser semântico (categorias temáticas: por exemplo)” (BARDIN, 2011, p. 147).

⁷ “O tema é considerado um dos tipos de unidade mais utilizados e tem forte presença dos estudos organizacionais. Ele tem sido bastante utilizado como unidade de registro para o estudo de motivações, opiniões, atitudes, crenças etc. Com este tipo de elemento buscamos descobrir o ‘sentido’ que o autor deseja dar a uma determinada mensagem” (DELLAGNELO e SILVA, 2005, p. 108).

e/ou a possibilidade de superposição de um tema sobre outro, simplifiquei para 18 categorias, para 10 e por fim, para 7 linhas temáticas “num movimento contínuo da teoria para os dados e vice-versa” (DELLAGNELO e SILVA, 2005). Este exercício, que está apresentado na Figuras 6 possibilitou que as categorias se tornem cada vez mais evidentes e apropriadas para atender aos objetivos da pesquisa. Após o processo de redução, ficaram, para fins de análise sete categorias conformam apresentadas nos Quadros 7 e 8.

Quadro 7. Categorias a priori

Categoria	Descrição	Autor de suporte
Tipos de identidade	Pessoal	Pimentel e Carrieri (2011)
	Social	Pimentel e Carrieri (2011)
	No trabalho	Pimentel e Carrieri (2011)
	Organizacional	Pimentel e Carrieri (2011)
	Étnica	Giménez (1995)
	Nacional/Plural	Arias (2002)
	Política	Giménez (2007)
	Religiosa	Giménez (2007)
Problemas Humanos relacionados à adaptação	Dimensão: Cognitiva e da linguagem, espaço temporal, psíquica e afetiva, simbólica, alteridade, e dimensão psicopatológica Aspectos que compreende: Preconceito; Efeitos Psicopatológicos; Rupturas na carreira profissional; Emoções; Sofrimento (comodificação, desterritorialização, bullying); Machismo; Sentimento de Isolamento; Choque cultural; Riscos à segurança.	Joly (2012) Brookfield (2014) Pagés <i>et al</i> (1987) Coelho (2017) Burke (2017) Chanlat (2012) Dejours (2007) Spanger e Carvalho (2010) Peltonen (2006)
Re(configuração) da personalidade	Desestruturação pela experiência intercultural que nos leva a ver a nossa própria cultura sob uma nova ótica	Joly (2012)
Perdas, Ganhos ⁸ , Desafios e Aprendizados	Relacionadas aos impactos positivos e negativos da expatriação	Calderón <i>et al</i> (2016) Burke (2017)
Luta, resistência, empoderamento	Relacionadas a atitudes e comportamentos dos expatriados	Sveningsson e Alvesson (2003)

Fonte: Elaboração própria

Quadro 8. Categorias a priori (cont.)

Categoria	Descrição	Autor de suporte
Diálogo entre a cosmovisão não ocidental e ocidental	Interculturalidade	Mignolo (2008)
Sensorialidade	Relacionada às vivências corporais (sentidos) em contextos culturais diferentes	Merleau-Ponty (2011) Freitas e Dantas (2011)

Fonte: Elaboração própria

⁸ Inspirada no livro Perdas e Ganhos de Burke (2017).

3.4.2 Categorias de análise emergentes

As categorias que emergiram posteriormente, a partir da pesquisa de campo, foram: facilitadores de adaptação intercultural; sujeito neoliberal; e a expatriação na voz dos expatriados.

4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Em este capítulo apresento os resultados da pesquisa e suas respectivas análises, buscando verificar, conforme o objetivo desta tese, a ocorrência de transformações identitárias nos expatriados ao longo da estadia no exterior. Saliento que a análise se tornou um processo em contínuo progresso e literalmente de “mãos dadas” com a coleta de dados (TAYLOR e BOGDAN, 1987, p. 158) que me permitiu no decorrer desse tempo, identificar aspectos que transcendem o enfoque funcionalista e prescritivo da GIRH na procura do essencialmente “humano” na expatriação. Para tal fim, a teoria foi a lente com a qual interprete a realidade empírica, seguindo pistas para a identificação de categorias a priori e emergentes, assim como a sua respectiva codificação para posteriormente burilar a construção de proposições que dessem sentido aos meus dados.

Conforme apresentado na seção anterior, a partir da redução substancial das categorias a análise tornou-se simplificada, porém aprofundada uma vez que agora será necessário o tratamento dos dados, e segundo Bardin (2011) para fazer isso é necessário codificá-lo, para o autor, esta é uma tarefa de transformação dos “dados brutos” do texto. Este é um processo que consiste em “identificar uma ou mais passagens do texto que exemplifiquem alguma ideia temática e ligá-las a um código, que é uma referência taquigráfica à ideia temática” (GIBBS, 2009, p. 77) De esta forma os códigos vinculam diferentes segmentos presentes nos dados e por sua vez, esses fragmentos reunidos formam as categorias. Os itens que seguem, elencam as categorias de análise a priori e as categorias emergentes com as suas análises respectivas.

4.1 TIPOS DE IDENTIDADE

De acordo com a literatura, a identidade apresenta múltiplas dimensões, se constrói articulando as diversas esferas e papéis exercidos pelos indivíduos na sociedade, ela não é estática e sim dinâmica e no caso dos expatriados, propensa a reconfigurações contínuas, vista a diversidade de contextos culturais com os quais se defrontam numa missão internacional. Assim, a separação que apresento tem a finalidade não de simplificar a complexidade de responder à pergunta quem é você? formulada aos expatriados e sim, mas bem, mostrar a sua polissemia e a sua sobreposição, a sua presença mais ou menos intensa na construção do “eu”.

Pessoal

Os expatriados ao falar de si próprios apresentam-se evidenciando as diferentes identidades que compõem o “eu” de forma simultânea o que corrobora o entrelaçamento entre as várias formas identitárias como uma “teia” metaforicamente expressa por Giménez (2007). Assim, no seguinte trecho evidencia-se a justaposição entre a identidade pessoal, a identidade no trabalho e a identidade nacional/plural.

Eu sou muito disciplinado e focado no trabalho que eu tenho que fazer. Eu tinha uma missão, eu estava lá fora e lá fora eu não sou só o Alberto⁹, eu era o Alberto “a KLM¹⁰ é Brasil” e então eu estava representando a minha empresa e o meu país. Isso é um comportamento que eu tenho mesmo quando eu viajo a lazer, se eu viajo a lazer eu sou o Alberto, mas eu sou o meu país, então eu tenho que ter uma postura também que não envergonhe o meu país, uma questão de atitude. E4

Neste outro relato, o entrevistado considera os estudos de segundo grau no CEFET como uma das experiências mais valiosas da vida dele. Ele identifica que isso, possa ter sido um fato que o preparou para a “vida” E3. Simultaneamente, expressa o valor dado ao processo de formação técnica na escola o que, segundo ele, lhe abriu as portas para duas empresas multinacionais. A importância da mãe, é visível, quando se auto define como “filho de uma professora”, desta forma, distingue e sobrepõe simultaneamente múltiplos papéis na construção do “eu”: filho, estudante, empregado. Se revela uma pessoa esforçada que valoriza a formação escolar técnica como forma de se inserir no mercado de trabalho, neste caso, condizente com a literatura, o perfil dele é atrativo para as EMN’s que escolhem os executivos a serem expatriados pela sua competência técnica majoritariamente. Fica em evidencia também a família e a escola técnicas como principais agentes de socialização, assim como uma história de vida de esforço e sacrifício.

Eu sou um rapaz filho de uma professora, na verdade minha mãe é professora, é sempre fui muito esforçado na minha vida, sempre. Quando estava na escola, faculdade etc. sempre fui um dos bons alunos da sala, sempre tive boas notas, não vim de uma família rica, vim de uma família que na verdade batalhou muito e minha mãe é divorciada também e praticamente me sustentou com o salário de professora que não é um salário muito reconhecido no Brasil e eu terminei o segundo grau no CEFET, eu acho que isso me engatilhou na vida, comecei toda a minha profissão pelo CEFET. No segundo grau técnico que acho que foi a minha maior escola e depois disso eu comecei a trabalhar e o meu primeiro emprego foi numa montadora de veículos internacional, rapidamente eu fiz meu estágio e comecei a trabalhar e depois que você começa a trabalhar você não para mais. Saí dali e fui para outra montadora internacional. Estou ali desde esse momento. Toda minha graduação na faculdade eu fiz enquanto trabalhava. E3

⁹ Nome fictício

¹⁰ Nome fictício

Do mesmo modo, no próximo relato se evidencia o caráter multidimensional, dinâmico e fluido da identidade (CUCHE, 1999):

Como pessoa eu sou um engenheiro historiador, adoro história, estudo muito história, sou um leitor voraz. a história para mim é fundamental porque sem conhecer a história dificilmente a gente vai conhecer o momento presente e projetar o futuro, então eu vivo história, gosto demais disso - de pesquisar - a história que eu digo é de conceito geral, que é a política, conceitualmente econômica em fim tudo! E viajo muito e essas viagens são mais culturais de ir a sítios onde aconteceram fatos e vivenciar isso e sedimentar mais essa coisa. Eu tenho um filho, uma neta e casado pela segunda vez e basicamente é isso. E4

Notoriamente, o entrevistado constrói a sua identidade entorno da sua história de vida considerando a variedade de papéis que desempenha na sociedade evidenciando que a identidade biográfica compreende também os hábitos e o estilo de vida, assim, o gosto pela leitura e a história são indícios da identidade pessoal do entrevistado, que se mistura com a identidade no trabalho, além disso, o papel de avo, pai e esposo é parte constitutiva do “eu”.

Neste outro depoimento, não apenas se confundem a identidade pessoal, social e identidade no trabalho como também os múltiplos papéis que desempenham na sociedade, neste caso de esposa, mãe, profissional, explicitando a necessidade de manter em equilíbrio a vida pessoal e profissional, em relação a este aspecto, deduzo que priorizou aquilo que achou mais importante para ela em detrimento, por exemplo, de alcançar posições mais elevadas na organização. Em outras palavras, a identidade pessoal atrelada à família aparece de forma mais contundente, na construção do “eu”.

Eu sou casada há 25 anos, tenho dois filhos queridos e lindos, sou uma profissional de marketing e comunicação, [...] sou uma apaixonada por construção de marcas [...] trabalho praticamente com 30 anos dentro dessa área e sou uma pessoa que tento levar a vida com bom humor que eu acho que sem bom humor a gente não vai a lugar nenhum, tento equilibrar a vida profissional com a pessoal. Eu acho que até agora eu consegui fazer de uma maneira que foi satisfatória do ponto de vista de carreira e pessoalmente. Talvez não tenha chegado nos níveis mais altos porque eu não quis abrir mão, de algumas coisas para mim que são importantes do ponto de vista pessoal e familiar. E também não fui uma pessoa que fiquei tanto em casa porque também não queria abrir mão do lado profissional que para mim também é muito importante. Mas eu acho que nesses 30 anos eu consegui equilibrar ter um equilíbrio que para mim foi bastante importante. E10

Social

Condizente com Gaulejac (2006) “escutamos” a subjetividade dos entrevistados, esse espaço íntimo que nos revelou momentos de reflexão, de emoção, de expressão de sentimentos,

pensamentos, e valores, assim como também de necessidade de ancoras que deem certa estabilidade num momento de mudança. Comprovasse que morar em um outro país tem um potencial de riqueza muito grande e para não ser sofrida precisa ter algum acolhimento, encontrar nesse país no estrangeiro, pessoas receptivas, amigáveis que facilitem a adaptação do expatriado(a) e desta forma amenizar a sensação de estranhamento que relata uma das entrevistadas:

Talvez o maior estranhamento para mim tenha sido me sentir estrangeiro o tempo todo, sabe? É, você não entende alguns códigos que já são usuais né? Então muitas vezes não consegue participar de brincadeiras ou de piadas ou de né? Você fica sem entender o que que aconteceu porque você não conhece a história não conhece o papo, a piada e mesmo a sensação de não pertencimento. A gente se adaptou muito bem [...] gostava do meu dia a dia gostava do que eu fazia, gostava de estar ali, mas depois de um certo tempo sabe a sensação de que ali não é meu lugar eu sei que aquilo vai ter que ser passageiro porque eu não me sinto parte daquilo. E12

As pessoas têm sensação de desabrigo, sensação de provisoriedade durante essa jornada internacional e tentam estreitar laços com a cultura na qual estão inseridos para apaziguar a ruptura inicial com a cultura do lugar de origem. Assim, o reforço da solidariedade entre os brasileiros para manter as tradições e os valores de origem se tornaram fundamentais para fortalecer a identidade nacional/plural e a identidade social (ARIAS, 2002; GIMÉNEZ, 2007) e por outro lado se inserir na cultura local, propiciando uma aproximação necessária para o processo de adaptação conforme ilustrado no trecho a seguir:

*Nosso grupo era muito pequeno e nós participamos muito e o interessante é que o embaixador na Bolívia morava em Santa Cruz e a esposa dele se aproximou muito da minha esposa - tinha um grupo de carteados- um grupo de jogo. As senhoras, elas se reuniam e cada dia era na casa de uma e tinha que proporcionar um chá, né? Um chá completo e eu chegava do trabalho estava um monte de senhora jogando, gritando e se aproximou muito, então em todas as datas festivas nossas - **São João, 7 de setembro a independência** - haviam eventos na cidade e Santa Cruz De La Sierra era uma cidade pequena, hoje está maior e não era uma cidade violenta, uma cidade muito tranquila para se viver, muito tranquila!!! E houve uma aproximação obviamente entre os brasileiros, mas havia um grande grupo de bolivianos que se juntavam a gente e nós nos juntamos a eles também e foi uma convivência bastante boa. E8*

Assim, conforme apontado pela literatura, a reconfiguração identitária dos expatriados tem uma relação estreita com a vivência internacional o que implica uma articulação entre a memória que é “o nutriente da identidade” (GIMÉNEZ, 2009, p. 8). Conforme vários entrevistados, declararam, os brasileiros perpetuavam hábitos culturais alimentares, comemorações, rituais religiosos e celebrações próprias do Brasil como ritos de ativação da

memória. Entre os mais citados destaca o Churrasco, entendendo que esta prática é um componente peculiar da identidade do brasileiro (ZAMBERLAN *et al*, 2009, p. 12) e que “cumpre uma função de socialização, ou seja, de reunião familiar, de reencontro, de fazer amizades”.

eram muitos brasileiros que se reuniam para fazer churrasco; no fim de “semana sim” e no fim de “semana não” a gente estava lá assando alguma coisa, quando a gente não fazia de vez em quando no meio da semana. E5

Este hábito alimentar brasileiro, ainda possibilitou momentos de troca entre brasileiros e as pessoas de origem do local da expatriação, favorecendo a interculturalidade (FRAGA e ESTEVES, 2004) em diversos momentos segundo os depoimentos dos entrevistados:

De vez em quando ia lá na churrasqueira e fazia um churrasco, eu tenho um kit de churrasco e a experiência era bem marcante porque todo mundo chegava lá ficava quinze minutos e depois ia embora, a gente não! A gente chegava onze e meia da manhã e ficava até quatro, cinco horas da tarde, para nós normal. Teve um dia que um cara chegou lá indignado “Vocês ficam aqui e monopolizam esse troço, a gente não consegue nem compartilhar com vocês porque vocês usam a grelha toda! Por que vocês fazem isso? Confia em mim, eu vou te dar um negócio para você provar e você me diz se você entende porque eu fico aqui ou não. Peguei um pedacinho de picanha e dei para ele provar, ele disse “Cara! Nunca provei algo tão gostoso na minha vida!” “Agora entendo porque fica aqui. Posso sentar aqui com vocês?” Senta aí, vamos acampar. E o cara acabou virando nosso amigo lá. Foi muito engraçado porque no fim das contas ele vinha depois e começou a trazer a família para o churrasco. E5

E certo afirmar que a identificação com o grupo de brasileiros, nos relatos apresentados, lhes proporciona um sentimento de pertencimento (ARIAS, 2002) e comprovasse a relação dialética entre identidade e alteridade (MACHADO e HERNANDES, 2004). Neste outro depoimento, não apenas se confundem a identidade pessoal, social e identidade no trabalho como também os múltiplos papéis que desempenham na sociedade, neste caso de esposa, mãe, profissional, explicitando a necessidade de manter em equilíbrio a vida pessoal e profissional, em relação a este aspecto, deduzo que priorizou aquilo que achou mais importante para ela em detrimento, por exemplo, de alcançar posições mais elevadas na organização. Em outras palavras, a identidade pessoal atrelada à família aparece de forma mais contundente, na construção do “eu”.

Eu sou casada há 25 anos, tenho dois filhos queridos e lindos, sou uma profissional de marketing e comunicação, [...] sou uma apaixonada por construção de marcas [...] trabalho praticamente com 30 anos dentro dessa área e sou uma pessoa que tento levar a vida com bom humor que eu acho que sem bom humor a gente não vai a lugar

nenhum, tento equilibrar a vida profissional com a pessoal. Eu acho que até agora eu consegui fazer de uma maneira que foi satisfatória do ponto de vista de carreira e pessoalmente. Talvez não tenha chegado nos níveis mais altos porque eu não quis abrir mão, de algumas coisas para mim que são importantes do ponto de vista pessoal e familiar. E também não fui uma pessoa que fiquei tanto em casa porque também não queria abrir mão do lado profissional que para mim também é muito importante. Mas eu acho que nesses 30 anos eu consegui equilibrar ter um equilíbrio que para mim foi bastante importante. E10

No Trabalho

A identidade no trabalho, tem uma preponderância marcada na construção do “eu” e da autoestima de cada um dos expatriados entrevistados (SPANGER, 2012). Começa pela escolha de profissão, e consequentemente pela formação que o habilita para se inserir no mundo do trabalho:

Eu sou em princípio um técnico por excelência, tive formação técnica - num curso técnico - e depois em engenharia. Em termos profissionais eu já trabalhei em duas empresas [...] onde eu ocupei vários cargos inclusive o gerencial e depois eu entrei para a empresa atual em 81 e aqui estou também galgando várias posições. E a engenharia para mim é a minha área plena e é um desafio bem grande e eu particularmente sou movido a desafios, os desafios me atraem e isso me fez pensar em continuar e não me aposentar no momento, apesar dos problemas que a indústria nuclear no Brasil sofre, eu tenho uma satisfação enorme em estar trabalhando nisso. E4

Do mesmo modo a identidade pessoal de uma forma ou outra é influenciada pela identidade no trabalho, pelas relações que os expatriados têm no trabalho, pelas experiências prévias e pela própria natureza da profissão.

Eu sou engenheiro de formação, estudava na UFF e me formei em 83, só que já em setembro de 85, no último ano praticamente, eu fui estagiar num estaleiro da construção naval japonês [...] quando me formei fui contratado com engenheiro para trabalhar nessa empresa e isso foi em agosto de 1986, fiquei 10 anos de engenheiro e depois disso fui convidado para vir para a atual empresa japonesa onde eu trabalho [...] eu me apaixonei muito pela gestão japonesa nos tempos do estaleiro, o respeito às regras, a disciplina, foi uma coisa que caiu muito bem com o meu perfil [...] Eu sou uma pessoa que gosta das coisas programadas, eu gosto de rotina, se você cumpre a sua rotina, você tem a sua vida planejada, te dá espaço pra você fazer coisas que não estão previstas. E1

Além disso, a partir dos relatos surgem indícios do sujeito neoliberal (DARDOT e LAVAL, 2016) modelado nas EMNs e de forma paradoxal também se revela o sofrimento no trabalho (DEJOURS, 2007), principalmente vinculado à falta de reconhecimento, ao sentimento de injustiça e de subvalorização, e de uma forma mais grave, quando o expatriado é exposto

profissionalmente num ambiente de corrupção como revela o depoimento da esposa de um deles:

O que eu acho injusto é que ele nunca chegou ao cargo de diretoria ou de gerência maior, porque eu nunca entendia isso, até queria que ele saísse da empresa porque sabia que ele era muito bom, muito competente, ele nunca subia! E aí há poucos anos atrás eu vim começar a perceber e ficou claro depois de tudo isso que aconteceu - corrupção na empresa- compreendi que nunca iam deixá-lo subir porque ele é honesto, ele é íntegro e ele não ia fazer parte disso. (Esposa do E14)

Isso denota uma situação delicada que influenciou a autoestima dele e que gera um sentimento ambivalente, por um lado, o entrevistado sentia orgulho pelo que fazia, profissionalmente, e por outro, profundo desgosto pelo rumo que a empresa tomava face a intervenções políticas e ao próprio sistema de gestão que estava permeado pela ideologia de um partido político na época.

Eu entrei na empresa junto com a criação da área internacional. Quando eu comecei nela, tudo era novo! Eu tinha o desafio de levar a cultura de gestão da empresa para as empresas que a gente estava comprando ou formando no exterior. Então eu cheguei na Bolívia [...] com esse desafio mesmo. Na época falaram para mim: “o senhor está vindo pra cá arrumar a casa” e o que é arrumar a casa? [...] a gente implantou todas as certificações ISO 9000, 14000, implantamos aquele escritório de Prêmio Nacional de Qualidade e tinha uma premiação interna na empresa e ganhamos o prêmio interno da Petrobrás os 2 anos. Então isso é o que eu gosto de fazer; o que eu não gosto do trabalho é exatamente esse corporativismo, esse clientelismo, esse não reconhecimento pela meritocracia que era evidente. E14

Nestes outros enxertos, dois entrevistados revelam o que lhe traz desgosto no trabalho, que é típico na ideologia gerencial: o **atingimento de metas**, e a **pressão** exercida para tal fim e inclusive, o modelo de tomada de decisão **top down** (GAULEJAC, 2007). No caso do E9, é visível o sofrimento dele, devido a que após todo a vivência de expatriação em países africanos, a empresa não leva em consideração todo esse aprendizado.

No trabalho me incomoda a pressão por metas, pressão por fazer algumas coisas que não sejam definidas de forma participativa ou qualquer outra atividade que eu não seja envolvido no processo e seja apenas comentado “faça” e isso eu realmente faço, mas eu não gosto. Não é o melhor tipo de trabalho. E8

O que me causa sofrimento é as vezes eu ter que tomar decisões, por decisões top down de pessoas que não entendem tecnicamente aquilo, é... ou uma recomendação que você sabe que está errada e que não é o caminho, por uma decisão dessas top down você ter que implementar uma coisa que as vezes você não acredita, é... isso é uma das coisas que, talvez, me cause mais sofrimento, fazer uma coisa que eu não acredite. E10

Essa experiência de arbitragem que eu tive no âmbito internacional, foi uma experiência enorme e praticamente não era utilizada na minha companhia, então a experiência que eu tenho de parcerias, de ter lidado com sócios, de ter discutido de ter feito auditoria, essa experiência não acontece na minha companhia, então isso me causa muito sofrimento porque eu acho que poderia dar mais. E9

Organizacional

A partir das entrevistas é possível compreender aquilo que é central (PIMENTEL e CARRIERI, 2011) para algumas das organizações dos quais fazem parte os participantes da pesquisa, assim, por exemplo, uma entrevistada que foi para a Suíça, revela que o respeito à diversidade é tido como um valor central naquela organização, sendo assim, pela postura da empresa e pela própria gestão da diversidade que transparece na fala, ela não foi alvo de preconceito no trabalho.

Nós éramos um grupo diverso na empresa [...] a empresa tem uma questão muito forte da diversidade, um respeito a diversidade gigantesco e isso é um valor na organização, tem todo um trabalho de gestão da diversidade, então eu não senti preconceito no meu trabalho como mulher nada disso na Suíça, realmente não senti. E10

Por outra parte, surgem algumas características das políticas de uma das empresas que preza a seleção de profissionais jovens do mercado e mantém relações de longa duração, no entanto, a pesar de fiar claro que está seria uma forma de aculturação o entrevistado relata as falhas quando se trata de política de alcance internacional. A GIRH ainda se revela como um empecilho difícil de contornar, continua a ser um desafio conforme apontado por Fleury e Fleury (2012). Não foi apenas um e sim vários entrevistados que mencionaram as dificuldades da área de GIRH quando se trata de lidar com o processo de expatriação, em especial questionam a falta de sensibilidade para lidar com problemas humanos inerentes a todo processo de mobilidade conforme descrevo no item 4.2.

...você selecionar jovens profissionais e forma-los internamente e ter com eles uma relação de uma vida, digamos de trinta e cinco anos, quarenta anos, de vinte e cinco anos, essa relação que a EMPRESA tem com a sua gente no Brasil é um traço de cultura muito forte do Brasil que a gente acaba levando para o exterior tanto na Bolívia, quanto no Chile quanto nos outros locais onde a gente atua, a gente acaba levando essa forma de lidar com as pessoas de ter relações de longa duração com elas de preferir contratar jovens profissionais e forma-los internamente, mais de uma forma completamente desorganizada [...] isso não está estruturado, não tem políticas internacionais para fazer isso[...] não é uma política global.. E16

Étnica

A auto identificação étnica, isto é, a autopercepção de fazer parte de uma etnia foi evidenciada apenas em um caso. O entrevistado esclareceu que houve empatia e afinidade com os países africanos (Angola, Nigéria, Benin) pelo fato de ser negro e ainda por ter raízes africanas as mesmas que redescobriu e que lhe fez ver o mundo de maneira diferente. Em todo momento da entrevista, ele se mostrou feliz por haver tido essa aproximação ancestral e manifestou orgulho por ser negro. Em outro momento da entrevista foi evidente uma dupla pertença, de um lado o brasileiro, de um outro o descendente de África. A dualidade inclusive lhe fez refletir sobre o sincretismo religioso, quando a sua lógica de compreensão da invisibilidade das religiões africanas, estimulou um maior conhecimento da religião dos países africanos.

Antes de eu ser estrangeiro eu era negro. E antes de eu ser um estrangeiro, eles sabiam que em algum momento um bisavô, um patriarca meu foi tirado à força da África e isso fazia com que exista uma empatia natural dos africanos comigo. [...] África trouxe muito para mim sabe? Eu posso fazer mais, eu posso dar mais, eu tenho que dar mais porque tem muita gente que não tem essa oportunidade e então a África foi muito importante para mim[...] me ajudou muito, foi muito importante na minha concepção como pessoa e foi muito importante de voltar as minhas raízes entendeu?
E9

Nacional/Plural

As diferenças culturais ficaram evidenciadas de forma profusa nas falas dos entrevistados mostrando a riqueza da vivência internacional, a partir de um olhar brasileiro, e não a partir de literatura estrangeira cuja lente difere culturalmente. Os Quadros 9 e 10 e os trechos escolhidos apresentados a seguir, revelam algumas características culturais consideradas marcantes pelos expatriados entrevistados. Deixo claro que são as percepções singulares de cada um deles).

Quadro 9. Diferenças Culturais

País	Características observadas	Trechos ilustrativos
Argentina	A equitação é um aspecto importante na cultura argentina	<i>O cavalo é uma figura importante dentro da cultura argentina, o argentino é muito ligado ao cavalo, o gaúcho, tanto que foi uma coisa que me surpreendeu, a gente tinha aula numa escola pública de equitação, numa escola municipal de equitação. E12</i>
Angola	Evidências de hostilidade	<i>Na Angola onde eu disse que tive muita dificuldade na adaptação. Por incrível que pareça a língua é a mesma que a do Brasil, mas foi um lugar que eu tive bastante problema de adaptação, achei ele hostil. E9</i>
Alemanha	No trato, menos cálidos que os brasileiros; País mais organizado que o Brasil; Evidências de pensamento coletivo.	<i>A Alemanha é um país lindíssimo[...] eu acho que aquela organização deles é uma coisa que eu acho essencial para o sucesso de uma sociedade. O alemão não pensa em si, ele pensa na coletividade. E4</i>
Bolívia	Povo muito alegre, festivo; Evidências de subserviência; Evidências de rixas entre “Collas” e “Cambas”; Povo muito alegre.	<i>A pesar das rixas entre os Cambas e Collas, na empresa conseguimos integrar eles, a gente falava que éramos uma equipe, por outro lado, adorava as festas e a música, os instrumentos andinos são fantásticos, são um povo muito alegre e festivo, sempre tem motivo para dançar, comer bem e mostrar a sua arte. E16</i>
Colômbia	Muito mais formais que os brasileiros; Amáveis.	<i>O colombiano com quem eu convivi foram sempre muito amáveis e eles adoravam brasileiros [...] eles são muito formais e eu fui e fiz amizades com vários colombianos. E20</i>
Chile	Mais machistas que os brasileiros; Evidências de elitismo.	<i>o Chile tem uma cultura muito conservadora, muito elitista. E14</i>
Dinamarca	Prezam a vida em família; procuram que o trabalho e descanso sejam equilibrados.	<i>Eles querem que você trabalhe suas oito horas, que você esteja com a sua família durante oito horas e que você durma oito horas. Então a cultura deles hoje é dividir o dia nessas três horas divididas e que você aproveite a família, o trabalho e o descanso. E7</i>
Equador	Há diferenças subculturais entre cidades do hemisfério norte e do hemisfério sul	<i>O calendário escolar é diferente, se uma pessoa sai de Quito pra Guayaquil tem problema porque são seis meses, Quito segue o calendário do hemisfério norte, Guayaquil do hemisfério sul, então um termina o ano em maio e o outro termina o ano em dezembro e então da problema para você fazer transferência de alunos. E19</i>
Estados Unidos	Há facilidades para morar lá; enxergam a diferença como uma oportunidade; o serviço público funciona.	<i>Morar lá é muito fácil né, tudo lá fora é muito fácil até porque você trabalha numa realidade onde o país funciona[...] o serviço público funciona, a educação funciona, tudo que você paga é um preço justo, eu quero qualquer coisa, tudo é fácil! T</i>
França	Evidências de preconceito com pessoas procedentes de ex-colônias. No trabalho, muito mais exigentes e eficientes que os brasileiros	<i>Eu acho que os franceses são mais eficientes no trabalho que os brasileiros. O brasileiro ele para mais um pouco, a gente trabalha oito horas por dia, mas a gente para tomar um cafezinho, para conversar..., eles não, eles são mais focados no trabalho e são sete horas por dia. E8</i>
Inglaterra	Demonstram educação e cortesia	<i>Acho que o primeiro impacto é a questão da organização eu particularmente achei os ingleses extremamente educados e corteses. E2</i>
Suíça	Prezam a pontualidade Respeitam a individualidade	<i>Lá as reuniões começavam na hora e terminavam na hora que estavam ditas, ninguém ultrapassava agenda, um respeito pelo outro muito fundamental. Na Suíça eu percebi um respeito a individualidade de cada um muito grande. E10</i>

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Quadro 10. Diferenças Culturais (cont.)

Nigéria	Alegres e musicais Evidências de subserviência	<i>a música nigeriana é a melhor música que existe no mundo. E9</i>
Japão	Desconfiança em relação à cultura brasileira considerada imatura; Respeito aos mais velhos; Dedicação e Cuidado; Visão a longo prazo com sustentabilidade; São mais fechados que os brasileiros; Relação muito forte com o trabalho; As cidades são muito limpas.	<i>Eu acho que a grande diferença entre eles e nós brasileiros, é a maturidade da cultura que eles têm lá, é civilismo. então vem essas questões de que o que é importante é compromisso. Assim, a pontualidade é compromisso com alguém em determinada circunstância, então eles cumprem o compromisso[...] outro aspecto da cultura digno de salientar é o respeito aos mais velhos, à senioridade. E17</i>
Turquia	tem alguns enclaves extremamente ortodoxos, religiosos	<i>Na Turquia[...] você muitas vezes tem alguns enclaves extremamente ortodoxos, religiosos que você tem que respeitar e aí você, por exemplo, como mulher, tem que cobrir a cabeça e respeitar. Eu me lembro quando cheguei em Teerã estava no finger do aeroporto e disseram para a minha mulher e a minha filha na hora: “Você está na República do Irã e aqui é lei, tem que cobrir a cabeça” Então, Você não sai do avião sem mudar! E19.</i>

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Neste mosaico diverso, podemos perceber que os expatriados, a partir da vivência e por contraste com a própria cultura, perceberam as diferenças que envolvem os valores, os costumes, as diferenças subculturais, as marcas da colonialidade, as diferenças entre países desenvolvidos e os emergentes e/ou subdesenvolvidos, os preconceitos que pode existir em alguns países, o machismo, a alegria e a musicalidade dos povos africanos e andinos, entre outros. Ao realizar esta comparação, necessariamente os expatriados tiveram que “olhar para dentro” da cultura brasileira, isto propiciou a introspecção e o autoconhecimento: a intraculturalidade; A constatação de um mundo diverso: a multiculturalidade; a troca e o convívio com outras culturas: a interculturalidade e por fim, em alguns casos pontuais, o trânsito entre as diversas culturas de forma a não se ferir pelas arestas da globalização: a transculturalidade (FRAGA e ESTEVES, 2004).

Por outro lado, a necessidade de levar consigo símbolos brasileiros como a bandeira do Brasil, a camisa da seleção de futebol e quadros com paisagens da zona sul do Rio de Janeiro, por exemplo, denota a necessidade de ter objetos entranháveis (GIMÉNEZ, 2010) relacionados à cultura de origem que os mantenha de alguma forma perto das suas raízes do ponto de vista psicológico. A necessidade de “se sentir em casa” ou ter elementos que remetam à cultura de origem faz parte dos mecanismos utilizados pelos expatriados para reforçar a sua identidade.

No que diz respeito à identidade nacional/plural (ARIAS, 2002), ao serem mencionados traços da cultura brasileira, aparecem distintas subculturas regionais o que denota as

singularidades culturais do Brasil alertando para o fato de não fazer generalizações grosseiras porque há de se considerar as especificidades geográficas do Brasil vista a sua complexidade. As diferenças culturais foram evidenciadas não somente no contexto internacional, também no Brasil quando os entrevistados se auto identificaram como gaúcho, curitibano nordestino citando as peculiaridades próprias de cada região de procedência.

No primeiro enxerto por exemplo, aparece como valor preponderante do curitibano a família e novamente o churrasco como “evento” de congregação e de socialização (ZAMBERLAN *et al*, 2009). Nos outros que seguem, a auto identificação com a subcultura carioca (comunicativos, simples, abertos para o mundo), gaúcha (introspectivos), e nordestina (esforçados, superam desafios).

Ah! Ser curitibano significa primeiro estar muito em contato com a família, então você sempre foi muito familiar, sempre tem o churrasco na casa no final de semana. A gente consegue se acostumar com o frio muito facilmente, que é, nossa temperatura, na verdade o clima em Curitiba é complicadíssimo, é... o que mais posso te dizer... acho que a vida social, a questão de amizade, o que a gente cria nesse tempo a gente leva pra sempre, tipo, amigos pra vida toda, então ou seja, eu acho que as minhas raízes estão na verdade em Curitiba. E3

O carioca é uma pessoa - na minha perspectiva - comunicativa, aberta para o mundo e para coisas novas e que gosta da vida sem necessariamente, sem necessariamente complexidade, riqueza ou qualquer coisa. A praia é por exemplo um bem que dá pra qualquer bolso. E4

Bom, eu sou gaúcho, sou do sul do Brasil, então tenho uma tendência parte alemã, parte portuguesa e isso faz com que nós gaúchos sejamos mais introspectivos. E21

[...] eu apesar de ter nascido no Sudeste e em São Paulo - que é a capital brasileira da indústria etc. - eu não gosto de ser caracterizado como paulista; eu gosto de ser caracterizado como nordestino pela questão da superação. De ter nascido em São Paulo, mas por dificuldades outras fui pra Paraíba e voltei. Voltei bem, aprendi e superei muitos desafios e hoje com trinta e poucos anos de empresa alcancei diversas posições. E8

Política

Apenas houve um entrevistado que declaro a sua identidade ideológica política (GIMÉNEZ, 2007). O entrevistado relata que sempre foi da esquerda, foi eleitor de um presidente da esquerda e que, no entanto, deixou de se identificar como membro do partido, após um fato marcante que condicionou a sua trajetória na empresa: o pedido por parte de sindicatos de “passar” a ideologia do partido aos empregados. Diante da negativa perante o sindicato, a carreira deu uma guinada inesperada, a destituição de um cargo relevante, o “congelamento” por um tempo, até que, a expatriação para a Bolívia, Chile, Argentina foi a saída com tom de punição que a empresa encontrou para afastá-lo do cargo. A pesar disso, para o entrevistado, a

experiência de expatriação foi considerada como uma “tremenda oportunidade de enriquecimento pessoal” E16

Toda minha vida eu sempre fui de esquerda, só que quando a esquerda ganhou o poder e eu vi o que eles estavam fazendo na empresa eu deixei de ser partidário. [...] eles substituíram a meritocracia pela lealdade partidária. Se sabe por que eles me tiraram do meu cargo na Universidade Corporativa? Vou te contar. Os sindicatos pediram para me tirar e botaram outro camarada no lugar, eu estava lá na Universidade quando recebi uma convocatória da FUP Federação dos Petroleiros, aí procurei a área de RH que era meu chefe e falei: vem cá, eu sou gerente da Universidade Corporativa tenho que atender a uma convocatória do sindicato? Aí ele virou e disse assim: rapaz, nós estamos vivendo tempos difíceis é melhor você ir lá. Então eu fui, cheguei num prédio [...] tinha umas quarenta pessoas sentada no auditório, tinha uma mesa lá na frente e me botaram sozinho sentado lá na mesa – tipo sabatina mesmo – eu sozinho lá na frente e quarenta camaradas aqui atrás, aí muito rapidamente eles chegaram no ponto em que eles queriam, viraram pra mim e disseram: como é que vocês [...] passam a ideologia para os empregados? Eu disse: não existe isso que vocês estão falando, nos cursos a gente ensina geologia, finanças, engenharia, refino de petróleo, tudo, tudo. Ideologia do partido, não! [...] Depois da minha quinta negativa eles me agradeceram e tempos depois me trocaram. E16

Por tanto, a relação com a política nacional não ficou em evidência nos relatos dos outros entrevistados, parecendo haver uma descrença dos partidos políticos face aos acontecimentos que o Brasil vivencia na última década.

Religiosa

As práticas e identificação com algum tipo de religião foram muito tênues, no entanto, foram elementos fundamentais para mitigar a solidão, assim como manifestar as emoções que os expatriados (as) sentiam conforme depoimento a seguir:

Eu cheguei a ir umas duas vezes na igreja católica, lá, muito linda, quando eu estava sozinha. Nessa época eu não estava muito ligada, hoje eu estou muito mais... Fui umas duas ou três vezes, mas nas vezes em que eu fui chorei, me emocionei, é! Mas foi importante para ter ido. E10

Eu fui criado na igreja católica desde criança[...] me ajudava na questão espiritual. Não era uma pessoa que participava dos grupos nem nada, eu ia às celebrações, mas me ajudava do ponto de vista espiritual, para ter paz, saber que tinha alguém olhando por mim. E99

Dentre todos os entrevistados, apenas um entrevistado foi enfático ao destacar a sua religiosidade salientando o fato de ser praticante e membro ativo na sua igreja.

Sou um cidadão normal como qualquer outro. Gosto de passar o tempo com a família e com os amigos, amo música, sou religioso, sou praticante de uma fé, sou protestante [...] sou ativo e participante nesse ambiente e acho que isso é o resumo do resumo disso. E5

Já um outro entrevistado se revela católico, porém, não praticante do ritual da missa:

Eu sou católico, mas eu sou um católico que vou à igreja, mas não sou católico de ir à missa não. E lá na Alemanha isso é muito forte! Na Alemanha ou você é evangélico, ou católico e você tem que ir à missa porque o pessoal cobra de certa forma, mas lá eu não fui atentado. E4

No entanto, outro entrevistado, enfatiza que devido ao fato de ter que estar viajando constantemente não foi possível que os filhos tivessem uma formação religiosa e isso, foi apontado como uma perda. A expatriação na Turquia, país muçulmano, restringia, segundo o entrevistado, a prática de outras religiões.

[os filhos] eles tiveram um aprendizado fantástico enquanto estiveram lá fora. Tem o lado negativo, não tiveram a presença da família ou de religião porque a gente mudando principalmente, você vai para a Turquia e não é que a Turquia seja um país muçulmano oficial, quer dizer, "você tem que ser muçulmano? Não" mas é um país que não dá liberdade para você praticar outra religião, católica, cristianismo ou evangélico o que seja. Eles não forçam você a ser muçulmano e não tem nenhum problema, mas também... você não tem lugar, eles não recebem bem você praticar outras religiões diretamente. E 19

Em suma, os expatriados (re)configuram as suas identidades quando lidam com uma cultura diferente, assim, é notório que a identidade no trabalho e a identidade pessoal ocupam uma centralidade na construção do “eu”, no entanto, as outras identidades também fazer parte dessa construção e (re)configuração identitária, vide Gráfico 1.

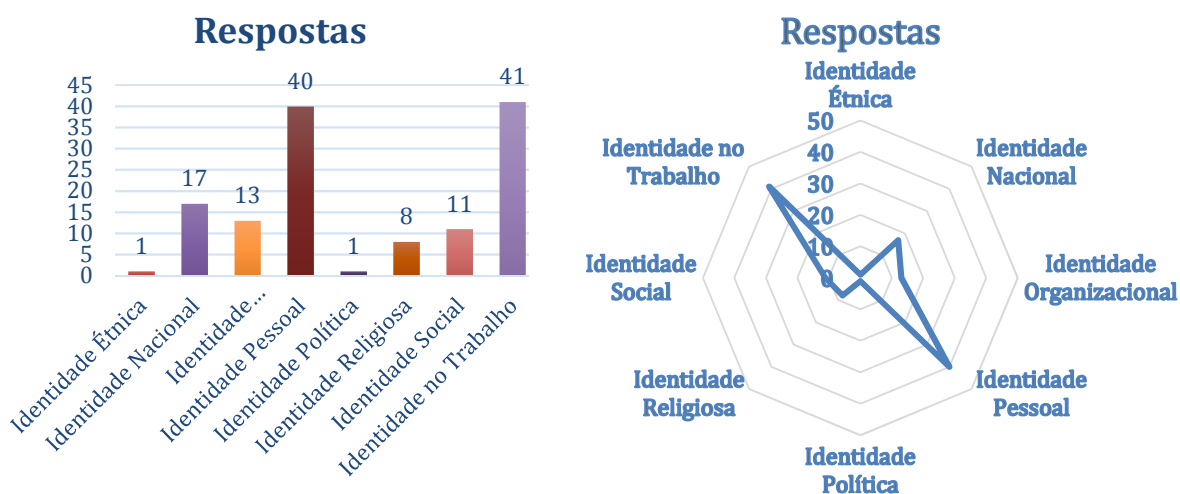
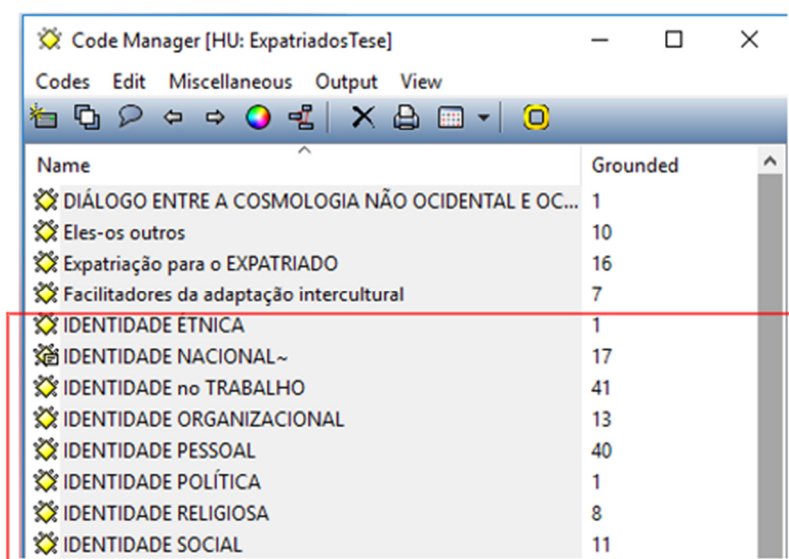


Gráfico 1. Tipos de Identidade

Para poder elaborar a Gráfico 1 utilizei os dados gerados a partir do Atlas TI como se aprecia na Figura 7, em que consta a categoria tipos de identidade e seus respectivos códigos: Identidade étnica, nacional, no trabalho, organizacional, pessoal, política, religiosa e social. No momento de selecionar trechos ou *quotes* (elementos significativos selecionados a partir das entrevistas) no Atlas TI e associá-los a um código, o software apresenta o número de incidências (*grounded*). Assim, utilizei esse dado para gerar o Gráfico 1 no *Excel*. O mesmo apresenta os resultados, porém em formatos distintos, para fins ilustrativos.



Name	Grounded
DIÁLOGO ENTRE A COSMOLOGIA NÃO OCIDENTAL E OC...	1
Eles-os outros	10
Expatriação para o EXPATRIADO	16
Facilitadores da adaptação intercultural	7
IDENTIDADE ÉTNICA	1
IDENTIDADE NACIONAL~	17
IDENTIDADE no TRABALHO	41
IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	13
IDENTIDADE PESSOAL	40
IDENTIDADE POLÍTICA	1
IDENTIDADE RELIGIOSA	8
IDENTIDADE SOCIAL	11

Figura 7. Dados gerados pelo Atlas TI

4.2 PROBLEMAS HUMANOS RELACIONADOS À ADAPTAÇÃO

Conforme apontado por Black *et al* (1991) os problemas humanos com os quais se deparam os expatriados, envolvem não somente a novidade cultural do país hospedeiro, também, aspectos no âmbito individual como o choque cultural, por exemplo, assim como também, a novidade de papes no âmbito organizacional sem desconsiderar ainda, os problemas que afetam à família e que estão relacionados ao suporte que a empresa possa ou não oferecer. Entre os problemas elencados pela literatura foram considerados: Preconceito; Efeitos Psicopatológicos; Rupturas na carreira profissional; Emoções; Sofrimento (comodificação, desterritorialização, bullying); Machismo; Sentimento de Isolamento; Choque cultural e por fim, Riscos à segurança.

Preconceito

Ao questionar sobre se em algum momento tiveram que enfrentar algum tipo de preconceito houve respostas variadas em especial, quando mesmo sendo brasileiros não foram alvo de preconceito, porém, observaram no país de destino situações concretas de preconceito em relação à origem geográfica e que deduzo se remonta aos processos de colonização europeia. Assim, na França, por exemplo uma participante relatou que o preconceito, depende da nacionalidade:

O preconceito depende da nacionalidade, por exemplo, eles têm problemas aqui com tudo que é ex-colônia, quer dizer, os negros da África que são ex-colônias, então árabe e negro africano sofrem preconceito aqui, mas brasileiro não. Eles não têm preconceito com brasileiros não. E6

Uma outra situação peculiar de preconceito foi relatada sobre a Bolívia, não apenas por questões geográficas como também por questões étnicas, evidenciando claramente racismo entre os descendentes dos povos indígenas originários e os provenientes da colonização europeia:

Eu não sentia sofrer preconceito por parte dos bolivianos, mas entre eles existia preconceito - existe, né - os Cambas e os Collas¹¹ Entre eles têm essa questão cultural. Os do altiplano são considerados inferiores em relação aos Cambas, aos da planície. Na parte comercial, da parte mais rica, dos que tem origem alemã, italiana, europeus, de forma geral. Então eles têm essa dificuldade. E8

Efeitos Psicopatológicos

O deslocamento geográfico provocou uma perda de referenciais identitários, gerando efeitos patológicos e sensoriais no caso do E17 - acostumado a morar no Rio de Janeiro, com suas peculiaridades na cultura brasileira - como mecanismo de defesa diante do processo de

¹¹ Veja o trecho explicativo encontrado em: SOUCHAUD, Sylvain; BAENINGER, Rosana. Collas e cambas do outro lado da fronteira: aspectos da distribuição diferenciada da imigração boliviana em Corumbá, Mato Grosso do Sul. **Rev. bras. estud. popul.**, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 271-286, Dec. 2008.

O termo *Collas* - que hoje existe na oposição aos *Cambas* - deriva dessa distribuição e diferenciação histórica e pré-colombiana. Assim, o termo *Colla* derivaria da palavra *Collasuyo*, que designava um dos quatro setores (distritos) do Império Inca, o qual correspondia, grosso modo, à atual região andina da Bolívia. Hoje, a palavra *Colla* designa os que são ou vêm do altiplano, isto é, os Aimarás e quíchuas. Por contraste e na origem, os *Cambas* são os membros das comunidades nativas das regiões baixas, principalmente guaranis e chiquitanos. Hoje, a oposição entre os dois termos cristaliza a profunda e violenta crise que o país vem atravessando. Ela define-se na base de elementos políticos e econômicos e se expressa num antagonismo entre o ocidente e o oriente, equivalente à oposição entre as regiões altas (andinas, altiplânicas) e baixas, ou seja, entre *Cambas* e *Collas*. (BLANCHARD, 2005).

expatriação, procurou similaridades com o lugar que já tinha morado, semelhante, segundo ele diz ao Meier, porém quando foi para Tóquio, teve experiências sensoriais diferentes às que estava acostumado. Essas o fizeram sentir que tinha saído da realidade. Diante desse impacto, seus mecanismos psicológicos de defesa foram insuficientes, desencadeando o que ele denomina “colapso” com sintomas próprios de uma alteração mental que gerou sofrimento num contexto cultural diferente (JOLY, 2012). Isto reforça a tríplice natureza do indivíduo: “ser biopsicossocial” (CHANLAT, 2012, p. 35).

Uma coisa me chamou muito a atenção porque eu estava morando num suburbiozinho próximo de Tóquio, Ishikawa - vinte minutos de trem - e perto da estação. E eu venho do subúrbio do Rio de Janeiro, Méier e também tinha estação..., e tinha muitas similaridades, várias coisas, casa com quintal e isso me chamou muito a atenção [...] saindo da estação de trem e indo para casa a pé parou aí a similaridade. [...] eu entrei em colapso depois de duas semanas. Mas, um colapso que você não percebe né, que eu comecei a não dormir direito, comecei a ter tontura, e por quê? todos os meus sentidos ficaram “descalibrados”, o ouvido eu ouvia a televisão japonesa, o visual que é uma coisa, de noite é fantástico né, com aqueles letreiros luminosos e tal, foi o impacto visual..., muito mais que ver o Times Square, então...[...] São os quadros em movimento. É um dinossauro atravessando a rua assim imenso, é uma coisa fantástica! Parece o futuro mesmo, enfim, aí depois que eu fui perceber..., tanto é que todo mundo aqui eu falo “Leva um “cedezinho de música brasileira, leva um chocatezinho...” tem que ter o mecanismo de substituição, o seu corpo tem se sentir bem, tem que dar um prêmio para o seu corpo pelo aquilo que ele está acostumado, porque tudo diferente ao mesmo tempo..., não é que seja ruim, mas “descalibra”! Eu estava excitado, estava gostando e estava passando mal e não entendi. E8

Rupturas na carreira profissional

No decorrer da vida profissional as mudanças também significaram rupturas que os(as) desafiaram para recompor o ciclo da trajetória profissional o que acarretou impactos na vida afetiva e emocional. Assim, a imprecisão do retorno, isto é, o não saber em que parte da estrutura organizacional estariam alocadas com antecedência, a ausência de um plano de carreira pós-expatriação, a indefinição de tarefas, geraram, nos expatriados um sentimento de frustração, de estar “*no limbo*” como relata uma das entrevistadas:

Na volta da Inglaterra, eu não sabia para onde eu ia até chegar aqui, na verdade eu cheguei sem saber e passei um mês um pouco no limbo. Você sabe o que é o limbo? Não foi bom, porque você acumula uma bagagem rica né? Fica com a sensação de uma certa frustração de que aquela bagagem pode não ser aproveitada o que teve um valor aparente para você, mas não teve um valor para a pessoa que está te recebendo. Depois isso acabou se resolvendo se deu um outro caminho, mas como eu tinha tido uma experiência boa da volta da Argentina que as coisas forma combinadas e sabidas com antecedência, eu sabia que existia outra forma de fazer que era legal, então eu sabia que não precisava ser daquele jeito meio torto. E12

Por outro lado, um outro entrevistado apontou como um aspecto negativo do retorno o fato da empresa não ter aproveitado toda a bagagem de conhecimento e experiência internacional, a pesar de ter claro que o investimento nele [como expatriado] foi muito alto e a empresa não está valorizando nem sabendo aproveitar de maneira adequada toda a “expertise” dele:

o que eu não gosto hoje no meu trabalho seria a questão que não estou em uma área onde eu possa usar toda a minha expertise, eu acho que quando a empresa investe em você tanto milhões de dólares e um expatriado é um funcionário extremamente caro. Na empresa mais ou menos um expatriado custa U\$ 600.000,00 por ano [...] então o expatriado é um funcionário muito caro! Lá [no exterior] você é polivalente e eu acho que essa polivalência podia ser de certa forma usada aqui, então é nesse ponto que eu sinto que hoje - especificamente de hoje - do ponto de vista do meu trabalho, da questão da minha formação trabalhar com contabilidade é o que eu gosto muito e eu vou ter que sair um pouquinho dessa área, mas o trabalho que eu faço não é uma questão de ser um trabalho bom ou ruim, é um trabalho onde eu não posso aplicar todo o conhecimento adquirido e é algo que está se perdendo porque eu não estou trabalhando, não estou vendo as novidades e eu estou perdendo conhecimento nessa área.E9

Houve um relato em que o acompanhante era homem, esposo de uma expatriada, ambos trabalhavam na mesma empresa, porém, foi a esposa especificamente escolhida para a missão internacional. A decisão de ir juntos, foi tomada de mútuo acordo após várias conversas, no entanto, essa mudança foi difícil para o esposo quem teve que deixar o cargo que exercia na matriz e foi alocado em um cargo que não tinha nenhuma relação com a formação dele. Isso provocou angústia, principalmente nos três primeiros meses da expatriação. Dito isto, fica claro que para ele o trabalho é primordial na constituição do eu. Desta forma, a identidade no trabalho foi afetada pela mudança e a pesar de ter sido sofrida, foi avaliada como positiva vista a contribuição entregue por ele à organização. O que isto representa? Uma observação mais atenta do trecho desvela o discurso gerencial introjetado nas EMNs, o bom desempenho como um dever imperativo (DARDOT e LAVAL, 2016).

Sim os três primeiros meses eu queria voltar [...]eu fui para fazer um trabalho que não era o que eu desempenhava aqui da minha formação inteira então, eu fui fazer uma gestão do escritório então eu fui deslocado completamente da minha atividade que eu já exercia há muito tempo então o trabalho não era uma coisa que me deixava motivado eu sabia o que precisava fazer, fiz, consegui um espaço para poder fazer porque não tinha no escritório aquela atividade que eu estava exercendo. Tinha muita coisa para se fazer em termos de gestão e a gente acabou contribuindo bastante [...] mais os três primeiros meses até essa posição eu sabia que meu superior imediato ele era muito atribulado ei tinha muita coisa eu tinha que estar batendo a porta dele, então, isso me angustiou sabe? Os três primeiros meses eu queria voltar. E2

Emoções

A partir das entrevistas foi possível perscrutar a dimensão subjetiva das emoções que os expatriados e as suas famílias experimentaram nas distintas etapas do processo de expatriação. Quando souberam da expatriação, durante a expatriação e no retorno, foram confrontados com inúmeros problemas os mesmos que ocasionaram a emergência de diversas emoções. Especificamente, ficou notório nos relatos dos entrevistados que a família era mais susceptível, assim, no caso da esposa de um deles, o desconhecimento da língua provocava **angústia** que se manifestava no choro contínuo.

Os primeiros 90 dias terríveis porque não falava nem uma palavra. Nada em espanhol e todos os recursos que eu podia brindar... eu tenho uma empregada que fazia tudo, tudo, tudo!! Que eu nunca tive na minha vida e minha empregada fazia tudo, tudo! Um doce de pessoa é.... com maior trabalho do que as que tivemos em Belém onde nós tivemos todo o apoio e iniciamos a família, né? Mas ela não falava nada, a empregada queria ajudar a fazer as coisas, falava com ela - a minha esposa - e ela não sabia falar e aí chorava - 3 meses chorava. E8

Em outra situação, o choro como expressão de **tristeza** acometia à filha adolescente que sentia falta dos amigos deixados no Brasil e simultaneamente, segundo a mãe, o **ódio** afluía como expressão de rejeição à expatriação.

O mais difícil foi o fato sobre tudo da minha filha mais velha não ter se adaptado como eu gostaria que ela tivesse se adaptado, então a minha filha mais velha fazia questão, ela começava a sexta-feira chorando e passava o final de semana inteiro chorando por causa dos amigos, fazia questão de dizer que estava detestando a expatriação [...] no início me senti muito culpada por ter criado tanto desconforto pra minha família. E10

Num outro trecho, a mesma participante-desta vez falando da filha mais nova- expressa a **tristeza** e o sentimento de **culpabilidade** que implicou uma autoavaliação negativa e que provocou certo **remorso** por ter aceitado a missão internacional:

Teve um momento que eu logo com a minha filha no início que ela entrou na escola e ela não queria ir pra escola e eu estava em Londres quando meu marido me ligou e ele nem foi muito hábil, que começou a me contar tudo que estava acontecendo e eu estava indo para uma reunião super importante! Eu me lembro que ele [o marido] começou a falar as coisas e o sofrimento da minha filha de cara! e eu ia entrar para fazer uma apresentação. Eu senti no chão do banheiro e não parava de chorar e ficava pensando assim: o que é que eu estou fazendo com a minha família? Eu lembro que liguei para a minha melhor amiga do banco de uma praça e eu não conseguia falar[...] fiquei assim horas no banco de uma praça falando: o que é que eu estou fazendo com a minha família? Meu marido largou o emprego, minhas filhas estão infelizes por um sonho meu, por uma coisa que eu queria. Não por mim! Eu nunca duvidei do que eu queria, mas quando aconteceu isso com a minha filha[...] aí eu perguntava: o que é que eu estou fazendo? E10

Ainda foi possível evidenciar a “**saudade**” como uma emoção coletiva demonstrada pelos brasileiros que abarca vários aspectos e que se apresenta como uma emoção singular de difícil tradução para outras culturas inclusive de caráter ambivalente¹². É importante frisar, que foi quase unânime nos relatos dos entrevistados a saudade da família e dos amigos.:

O que você sente muita falta aqui do Brasil e qualquer expatriado pode te dizer isso é a questão da família e a sensação que você está perdendo as coisas sabe? Os amigos começam a ter filhos, eu estava numa idade de 25 e meus amigos também tinham essa idade e então os amigos começam a casar e ter filhos e começam a fazer festa. Então eu fui perdendo muito dessas coisas. E9

Deixar a família para trás no Brasil - meu pai, minha mãe, irmão, sobrinhos. E5;

Sofrimento

Os problemas que acarretaram sofrimento emocional e psicológico aos expatriados foram variados e ilustram as experiências singulares e o contexto cultural que os provoca assim como também, revela a **solidão** ao momento de enfrentá-los, não conta com nenhum suporte ou ajuda da EMNs, a mesma que os ignora, a sensação de **abandono** surge diante da postura desumana (SOARES, 2015) da empresa:

Apesar do meu cargo ser o mesmo aqui no Japão eu sinto que no Brasil o meu cargo tinha mais peso, eu tinha uma função de gerenciar, aqui uma função é um nome, e no Brasil eu tinha uma função de gerência, então eu tinha os benefícios da empresa, eu tinha carro da empresa, eu tinha várias coisas. Aqui depois de um tempo eu me adaptei, mas no começo eu não tinha carro e estava tendo que ir trabalhar de ônibus. Certa vez, eu estava uma vez esperando um ônibus num calor de 35°, um sol na minha cabeça, e os japoneses tudo lá em fila esperando o ônibus e eles usam uma toalhinha tipo pra fica secando o suor, uma toalhinha pequenininha e eu estava naquela fila também torrando no sol e eu lembro que eu parei e pensei “O que eu vim fazer aqui?” “porque foi um momento que eu falei “Nossa! Estou aqui sofrendo, nessa vida, calor, o japonês nem reclama, ninguém fala nada.” teve vários momentos assim que você pensa “O que eu estou fazendo aqui?”, mas reitero, eu acho que os momentos ruins não são relacionados ao Japão, são relacionados à empresa, ao trabalho, à pressão, à maneira de trabalhar. E3

A forma de lidar com o sofrimento, principalmente nos primeiros meses, expressa o quanto é importante a família, no caso do seguinte relato, um casal revela o mecanismo encontrado por ambos para lidar com a expatriação. A empresa oferecia o benefício de sessenta dias de férias ao ano. Eles usufruíram do benefício para poder amenizar o sofrimento da

¹² Sobre essa temática veja: DIAS, Cláudia Assumpção; JAREK, Márcio; DEBONA, Vilmar. Breves observações sobre a noção de saudade: símbolo cultural e paradoxo= Brief observations on the notion of saudade: cultural symbol and paradox. **Hermes. Journal of Communication**, v. 2016, n. 8, p. 7-18, 2016.

expatriação, visto que o processo de adaptação de ambos foi muito sofrido e longe de ser bem-sucedido. Não houve volta prematura, porém, deixou registros marcantes na memória do entrevistado que apresento no próximo item.

Nos três primeiros meses, de noite num dia ou eu dizia que não aguentava mais e queria ir embora e no outro dia a minha mulher que falava: Não! Quem não aguenta sou eu, vamos embora. Então quer dizer durante os três primeiros meses todos os dias a noite um ou outro pensava em ir embora porque não iria aguentar. [...] A gente acostumou e também começou a usufruir de um benefício, a gente tinha sessenta dias de férias por ano e você podia cobrar em quatro de quinze, então de três em três meses a gente podia tirar quinze dias de férias, então dava os três meses e não estava aguentando mais tirava quinze dias de férias. Aí começava tudo de novo, quando dava, eu não vinha para o Brasil, ficava na Europa, Ásia. E13

Sufrimento (comodificação)

A comodificação (BROOKFIELD, 2014), isto é, o entendimento de que tudo é mercadoria, inclusive o ser humano, manifesta-se numa situação de sofrimento de um dos entrevistados. Em efeito, estando numa situação crítica do ponto de vista médico, que poderia levar à ocorrência de morte, problemas burocráticos, de custos, não previstos [novamente a dispensabilidade do humano nas políticas e práticas de GIRH] levam ao raciocínio do próprio entrevistado que denuncia a comodificação, a coisificação do humano de forma contundente:

Tive um problema seriíssimo de saúde e a ponto de o médico dizer: se você não for embora daqui em quarenta e oito horas você vai morrer. Tenho muitas críticas ao comportamento da empresa [...] porque tinha que ter uma autorização, porque eu tinha que ir embora do país e ir para França que era o lugar mais perto que tinha condição de tratar o meu problema e teve uma burocracia muito grande na empresa porque ninguém queria se responsabilizar por liberar e até que chegou aqui um gerente e falou: Não! Manda ele e depois a gente resolve a questão de custo depois. E eu fui, mas senti que o pessoal aqui ficou batendo cabeça e acho até que foi pelo fato de ter sido a primeira vez de alguém precisando ser evacuado de emergência e a empresa não tinha um procedimento para tratar essa situação. Mas assim, muito ruim porque estava se tratando da vida de uma pessoa e não de um transporte de um equipamento de um lugar para o outro. E13

Sufrimento (desterritorialização)

No referencial teórico me fazia os seguintes questionamentos: Até que ponto é possível dimensionar o sofrimento no processo de transformação identitária? De que forma se evidenciam as questões de poder no processo de expatriação e qual é a relação disso com a identidade? Teoricamente, Pagés *et al* (1987) responde que a desterritorialização é um mecanismo de poder e a consequência é a perda de laços os quais constituem o alicerce da identidade social (GIMÉNEZ, 2007). Desta forma, quando questionado o que lhe causava

sofrimento, ele respondeu “*na hora de voltar*” ao Brasil. Quer dizer que o deslocamento contínuo para atender aos interesses estratégicos da empresa, cerceou os laços com a sua cultura de origem, e vista a temporalidade em cada país, tampouco lhe permitiu estreitar laços com a cultura local. Há então um duplo movimento de mutilação da identidade social e da identidade nacional/plural ao ponto de lhe causar sofrimento ao retornar. Parece não poder mais viver no Brasil, a adaptação é contínua o que exige um esforço e desgaste emocional muito grande (JOLY, 2012).

Eu sofri só na hora de voltar, primeiro porque eu saí muito tempo do Brasil, então eu estava sem laço, voltei e não tenho mais laço aqui. Eu prefiro viver lá fora, fico vendo outras coisas e não fico vendo a situação, a degradação do Rio de Janeiro e não posso fazer nada. E22

Constata-se ainda, a existência do fenômeno da **vida do entremeio** e que, como no caso do entrevistado E22, continua “envolto em silenciosa obscuridade à espera do narrador e do método que possam trazê-las à luz” Spitzer (2001, p. 223) Assim, verifica-se as dificuldades da integração/inserção dos expatriados/repatriados que em definitiva alteram e (re)configuram as suas identidades gerando sofrimento e tornando-o um **homem marginal** na acepção de Park e Sonesquist citado por Schutz (1979). Além disso, a perda de laços tem alcance aos membros da família do expatriado/repatriado.

Inclusive, houve um relato referente a uma filha adolescente, fase da vida humana que por si mesma já é complexa, em que o sofrimento também foi vivenciado por ela. A perda do relacionamento gerou dor e tristeza, a situação com a qual os pais lidavam, era de “**caos**” e ainda por conta de experiências anteriores [deslocamento até Manaus] a expectativa de que não seja **traumática** ainda é uma preocupação do casal. A situação de sofrimento, a desterritorialização mobiliza a toda a família a mesma que não tem nenhuma preparação por parte da EMN e pelo contrário, como será descrito no item 4.8.1, as iniciativas partem dos próprios expatriados e da esposa que nessa fase, é o maior suporte que a família como um todo pode ter.

A minha filha mais velha estava com 15 anos e estava com um namorado. Chorou 3 meses. Chorou e todo dia ligava para o namorado - ela tinha 15 e o namorado 16 - e aí foi um caos e a de 13 similar por conta das amiguinhas que tinha no colégio e a minha esposa porque morava longe dos pais. Então a minha esposa disse: “Morar longe vai ser terrível!”. Quando nós moramos em Manaus ela levou a mãe dela para passar um período em Manaus, mas na Bolívia nós não podemos fazer isso. Então ela falou: “vamos e espero que essa experiência não seja traumática em relação a alguns problemas que nós tivemos em Manaus.” E14

Sofrimento (*bullying*)

Os entrevistados relataram que os filhos estudavam em escolas internacionalizadas quando eram expatriados. No entanto, a proficiência no idioma inglês era um desafio que talvez não tenha sido dimensionado. O *bullying* sofrido pela filha foi pelo desconhecimento da língua. Neste caso, novamente foi a mãe que se posicionou para mediar o conflito e evitar maior transtorno com a filha.

A minha filha mais nova não falava inglês quando ela foi, a gente estava numa escola alemã aqui no Brasil e ela só ia aprender inglês naquele ano na escola no Brasil. E ela é muito social, muito parecida comigo e ela entrou toda entusiasmada com a escola, e eu teria todo apoio pra uma criança que não falava inglês que ia entrar lá e aí no primeiro dia ela foi muito animada para escola, quando voltou muito desanimada, no segundo muito... no terceiro não queria sair do carro porque ela não falava inglês e ela sofreu bullying por causa disso e a escola... eu entrei na escola com o pé na porta - era uma escola "caríssima" que a empresa pagava, era uma escola internacional. E10.

Machismo

Entre as dimensões da cultura estudada por Hofstede (2003) o machismo ficou evidenciado na cultura japonesa, não apenas no âmbito do trabalho como também na rotina diária o que causou um choque cultural negativo na entrevistada:

Uma coisa que eu reparei lá no Japão é o tratamento dos homens em relação às mulheres, é diferente! por exemplo, aqui os homens são super cordiais e então no elevador as mulheres entram primeiro, lá não! Eles entram! Então foi um choque para mim porque eu estava com as minhas amigas e a porta do elevador abriu e eu fui a primeira a entrar e aí uma delas [japonesa] ficou meio constrangida e, aí ela me segurou com a mão, então os homens entraram e só depois nós entramos atrás. E1

Outro relato de uma entrevistada, salienta o fato de que mesmo no Brasil, ao saber que haveria uma transferência internacional, as pessoas achavam “naturalmente” que seria o esposo o transferido, denotando uma postura machista enraizada ainda na sociedade brasileira o que se reflete no fato de existir uma minoria de mulheres entre os expatriados, inclusive neste estudo.

Ao saber da mudança de emprego, todo mundo perguntava para o meu marido quem estava sendo transferido, todo mundo achava que era ele, dificilmente achavam que era eu a pessoa transferida. Porque é uma sociedade mais machista e tudo isso. E10

Sentimento de Isolamento

Outro expatriado relatou a sensação de isolamento vivenciada na Nigéria. Em efeito, a falta de opções de atividades nos finais de semana, se comparadas às que ele fazia no Brasil, se revelam rotineiras e por outro lado, o fato de compartilhar momentos com as mesmas pessoas no trabalho e nos momentos de lazer, tornava o relacionamento “desgastante”. O que fica evidente, por outro lado, é que esse isolamento da cultura local, é proposital. Considero que esse estranhamento com a cultura local, propiciou também um recolhimento e mesmo que o condomínio oferecia um conforto padronizado (piscina, churrascaria, quadra de tênis) a falta de relacionamento com outras pessoas provoca certo tédio no entrevistado.

Aqui, aparece de forma mais forte a separação entre **nós/eles**. Em outro trecho da conversa, o entrevistado mencionou que os expatriados de diferentes nacionalidades, moravam em um condomínio juntos, isolados da comunidade local, em outras palavras, cabe perfeitamente a definição de Souza (1998, p. 155) quanto ao estrangeiro “o distante, o que não faz parte, o que é de outra parte”. A separação ou divisão entre **nós estrangeiros** e **eles/locais**, marca uma diferença inclusive de localização geográfica, o “**nós estrangeiros**”, identifica a executivos e as suas famílias de EMNs, e **eles/locais**, identifica às pessoas oriundas daquele país. As relações de poder são evidentes, há uma marcação de território, há construções padronizadas para os expatriados que destoa com as construções da comunidade local, essas assimetrias não são consideradas quando se trata de Negócios Internacionais, essa separação proposital, pode corresponder a questões de segurança ou não, porém, essa separação ou demarcação, limita a convivência com a cultura local, e não propicia conforme Spanger (2012) a interculturalidade conforme proposta por Mignolo (2008) nem sequer a troca entre locais e estrangeiros (FRAGA e ESTEVES, 2004). Essa situação, nas palavras do entrevistado, era uma “grande dificuldade” E13.

Durante a semana você tinha aquela rotina de casa para o trabalho e do trabalho para casa, então não tinha muito, a menos da questão do confinamento, mas a rotina é mais ou menos igual aqui, mas chega no final de semana aqui eu ia viajar, ia para a região dos lagos, ia pra praia, ia ao cinema, ia fazer um passeio, uma caminhada e lá não, lá não tinha nada pra fazer no final de semana, então final de semana a gente ficava, tinha lá um condomínio da onde a gente morava junto a os outros estrangeiros, a maioria, de empresas e tinha umas coisas como piscinas, churrasqueiras, então, tinha uma quadra de tênis e para mim era bom porque eu jogo tênis e eu jogava com o pessoal, mas fora isso era tomar banho de piscina e todo final de semana churrasco com as mesmas pessoas porque todos moravam no mesmo lugar e aí era muito ruim porque você trabalhava a semana inteira e chegava no final de semana era a mesma pessoas, você ia num churrasco, num restaurante, você jogava tênis, então ficava às vezes uma relação muito desgastada, então essa era uma das grandes dificuldades. E13

Corroborar-se, neste caso específico, as conclusões do estudo de González e Oliveira (2011): “As ETN’s acabam contribuindo para o acirramento da segregação étnica e social dos expatriados, que não vivenciam uma integração social e cultural no exterior em sua plenitude, como poderiam”. No entanto, como indiquei, não é o caso de outros entrevistados.

Choque cultural

Encontrei nas narrativas dos expatriados, inúmeros exemplos de situações que, segundo a literatura, podem ser consideradas como choques culturais (JOLY, 2012). No entanto, foram poucos os entrevistados que não conseguiram contornar as diferenças, de tal forma que o “estranho” lhes provocasse repulsão. Deduzo que também contam as diferenças pessoais, isto é, nem todas as pessoas podem ter facilidade para se adaptar em uma outra cultura, podem existir aspectos na formação da pessoa que carreguem certo preconceito e que sejam uma barreira para a compreensão das diferenças. Para ilustrar esta situação, de **choque cultural negativo**, segue um trecho da entrevista feita a um expatriado na Nigéria:

Eu tentei um dia ir a um restaurante local lá, mas não dá. A forma era realmente complicada porque eles comiam com as mãos e eu não conseguia comer com a mão e o cheiro da comida também não me agradava e era assim, um aspecto estranho, era um peixe seco entendeu. Peixe seco! Seco mesmo, de você conseguir quebrar assim com a mão. Também tinha um quiabo com um molho estranho que eles colocavam e uma massinha que eles faziam bolinha com mão, pegavam com a mão e faziam um bolinho e comiam e eu não consegui fazer aquilo de jeito nenhum. [...] na hora do almoço tinha um refeitório lá e a gente trazia comida de casa, na maior parte das vezes, só que só tinha um refeitório e primeiro comiam os brasileiros e depois os nigerianos e assim, o cheiro da comida deles para gente era insuportável e o cheiro da nossa comida para eles também era insuportável. E eu me lembro que de vez em quando a gente quando ia comer a gente esquecia de fechar a porta e um deles ia lá e fechava a porta porque eles não conseguiam, o cheiro do nosso tempero, e a nossa comida não era nada de mais, era arroz, feijão, carne assada, um frango e era insuportável pra eles, e o contrário também. E13

Neste excerto da fala do executivo expatriado na Nigéria, noto momentos de estranhamento mútuo no refeitório do trabalho, em que tanto brasileiros quanto nigerianos não toleravam, por exemplo, o “cheiro” dos alimentos. Esses momentos de repulsa, num ambiente que deveria ser de socialização, servir para conhecer “o outro”, demonstra dificuldades de convívio e tornam explícita a complexidade do fenômeno da percepção em contextos culturais diferentes. Além disso, a prática de comer com as mãos, sugere choque cultural negativo e dificuldade de inserção, manifestada pelo entrevistado. Outro aspecto que chama a atenção, é que, como só existia um refeitório, cabia aos brasileiros o privilégio de se alimentar primeiro; depois, era a vez dos nigerianos. Nesta situação, sutilmente se mostra quem é hierarquicamente

superior, mesmo sendo a empresa estrangeira. Isto denota as relações de poder imersas nas atividades corriqueiras dos executivos de EMNs, sejam estes, locais ou expatriados.

A estranheza pode acometer não apenas ao brasileiro, como também as pessoas da comunidade local, onde o expatriado, precisa se inserir, como no seguinte relato de um expatriado na Alemanha, que por vontade própria e no intuito de se integrar melhor na cultura local, decidiu morar num bairro de classe média local. As reações dos vizinhos de curiosidade, de um olhar atento, imaginando, conforme sugerem as palavras do entrevistado, uma família brasileira “exótica” revela o pouco conhecimento que as pessoas dos ditos primeiro mundo tem em relação ao resto do mundo. Essa descoberta de que a casa deles era “normal” gerou, inicialmente, “espanto” e provocou uma reação saudável, a possibilidade de levar outras pessoas para conhecer a casa. A história teve um desfecho feliz, a família brasileira foi aceita e atitudes de acolhimento posteriores, foram gestos simbólicos para que, depois da primeira impressão inicial, sejam tratados como iguais ao ponto de construir laços de amizade duradouros até hoje.

Quando eu cheguei ao bairro, escolhi um prédio de 3 andares, tinha um jardim comum, uma área interna comum com playground, garagem. Quando eu cheguei eles ficaram me observando, sabe? eles te observam, eu vivia numa comunidade onde eu era um estranho ali e eles observam. Quando minha família chegou nós arrumamos a casa toda e aí eles estavam muito curiosos e aí uma primeira senhora através da minha esposa entrou na casa e eu acho que eles estavam esperando que iam encontrar uma casa com a gente acampado ali dentro e quando eles entraram e encontraram uma casa arrumadíssima, com vários objetos, uma casa normal pra se viver, eles ficaram tão espantados que ela perguntou se podia levar outras pessoas dali lá. Olha só! Logo depois apareceu uma senhora de frente - um casal de idosos - com uma cestinha de frutas na porta da casa da gente. É um sinal de que “Poxa vida! Você é muito bem-vindo” choraram quando a gente teve que voltar para cá, então a gente se ajudava e também ajudamos é a tal da “Gentileza gera gentileza” seja gentil que você vai colher gentileza, respeite o próximo sem preconceito. E4

As expatriações a lugares geograficamente mais distantes do Brasil, segundo um dos expatriados, provoca choques culturais “mais fortes”. Neste sentido, a recomendação do entrevistado é que quando se trata da primeira expatriação de alguém, não começar, por exemplo, com a Turquia. Parece coerente, ...

... a ida para a Turquia foi um choque cultural, enquanto você está falando de Bolívia, Equador, você está falando de um ambiente próximo ao Brasil a nossa cultura. A Turquia é um choque cultural muito forte e a gente precisa de uma certa estrutura emocional, foi bom por que eu era experiente em expatriação, minha família era experiente em expatriação e a gente soube resolver, mas é o choque cultural mais forte em relação a nossa cultura, de hábitos, de cultura, de língua, até a lógica da

língua é bastante diferente, então não é que foi duro é mais difícil. E eu não recomendaria com primeira expatriação a Turquia para ninguém. E22

Por outro lado, as experiências de choque cultural, podem levar também, a aprendizados conforme aponta Fraga (1999). Neste caso a seguir, o significado de **“confiança”** e **“honestidade”** na Dinamarca surpreendeu de maneira positiva ao entrevistado deixando entrever que ambos comportamentos são valores entranhados na cultura local, em especial, conforme o relato, nas fazendas.

Você acredita que, por exemplo, aqui na Dinamarca tem muitas fazendas, é uma região de muitas fazendas e essas fazendas vendem batatas, elas vendem cenouras, tomates, todos os produtos de consumo do seu dia-a-dia, tomate. Eles botam uma barraca com os produtos e botam uma plaquinha com os preços e colocam uma caixinha, por exemplo, se a caixa de batata for 10 coroas, a pessoa abre coloca as dez coroas, pega as batatas e vai embora. Chega outro “Ah! Eu tenho cinquenta coroas, ele abre a caixinha, ele paga o que ele tem, pega o troco e vai embora. No final do dia o dono da fazenda pega a caixinha dele, ele repõe as batatas ou o tomate, qualquer produto que seja e volta para sua casa sem estresse nenhum! É uma coisa que quando eu vi pela primeira vez, fiquei muito surpreso! E outra coisa forte é a confiança, eles confiam muito em você. Quando nós compramos o primeiro carro nós conversamos com o gerente da loja assim: nós gostamos desse carro e estamos interessados, mas não temos dinheiro agora, ele falou: vocês podem levar o carro agora e depois vocês pagam. E7

De forma semelhante, um outro entrevistado ficou surpreendido com o espírito alegre do povo Nigeriano que mesmo a pesar das enormes discrepâncias sociais mantem a alegria de forma contrastiva com o sofrimento. Provavelmente essas experiências positivas do choque cultural tenham re(configurado) a identidade dele pois, inúmeras vezes durante a entrevista deixava entrever quanto aprendeu dessa experiência e quanto o sensibilizou.

Bom, na Nigéria o que me surpreendeu e o que eu achei “é que apesar de ser um país extremamente pobre e com uma desigualdade social muito grande o povo é alegre. Então essa alegria perante as dificuldades que a coisa traz é surpreendente, mas que, acho vivendo a cultura deles por muito tempo é uma coisa que me surpreendeu bastante. E21

Também, o diferente contrastante com a cultura de origem, pode surpreender positivamente, em especial quando se trata da expressão de alegria no caso da morte, que se torna as vezes incompreensível para as pessoas de origem brasileiro, no entanto, na Bolívia adquire um outro significado que está atrelado à cosmovisão ancestral dos povos nativos que consideram à morte como uma mudança de estado, não um fim, e sim a continuidade de um ciclo.

Estávamos a 4.000 metros de altitude em La Paz. Já peguei uma garrafinha de oxigênio e dei para minha esposa a máscara. Entramos na van e ela estava péssima, e fomos para o hotel e passamos em frente a um cemitério nos arredores de La Paz. Era o “Dia de los muertos” e estava uma festa linda e belíssima na frente do cemitério, colorida e aquela alegria, comida, música, violão, guitarra[...] a minha esposa falou surpreendida “O que é isso?” eu disse, isso é Bolívia, é povo, gente diferente! E é isso! É uma coisa diferente. E8

Riscos à segurança

Foi relatado também um caso de sequestro que provocou um estresse agudo posterior no expatriado, a pesar de não ter sofrido maiores consequências a lembrança do **medo** foi perceptível na fala do entrevistado.

Eu sofri um sequestro que o resgate praticamente eu mesmo consegui resolver – Eu, a pessoa que estava comigo, era um outro brasileiro – éramos os dois únicos brasileiros, aliás éramos os dois únicos no acampamento como um todo que falavam português e tinha um argentino que fazia parte desse conjunto em que ele se negava a falar em espanhol comigo. Argentino só falava em inglês! [...] então o sequestro foi muito rápido e quem ajudou nesse processo era um camarada que cuidava do acampamento – que era o responsável pelo acampamento todo - que tinham vários países, representantes de várias empresas e tal... alemão! Então ele por telefone negociou e nós fomos levando e eles liberaram a gente numa favela lá e o motorista local nos levou para casa. Foram 5 horas mais ou menos de sofrimento, 5 não! Um pouco mais, foi de 4 da tarde até 10 da noite. E8

A rememoração de um lugar “neutro”, o salão de embarque do aeroporto veio à tona quando ele diz que era o lugar em que se sentia **tranquilo** porque ia a embarcar para sair do país. Posteriormente a esse evento traumático, ele se deslocava com segurança na Nigéria e ao momento de partir para o Brasil as emoções e reflexões em relação aos riscos vivenciados se fizeram presentes conforme o depoimento que segue:

A sensação visual que mais me lembro é o visual por conta do sequestro, o visual de estar com o meu ticket na mão, no salão de embarque no aeroporto [...] Quando eu chegava naquela sala de embarque vip, que sentava, tomava um champanhe que eu pensava “Estou quase dentro do avião pra sair daqui”, nossa! Mas me dava assim, uma tranquilidade porque lá eu andava com dois seguranças – quando eu fui sequestrado eu ainda não andava com segurança, é por isso que fui sequestrado! E8

Em síntese, há uma gama de problemas humanos com os quais os expatriados e as suas famílias se deparam antes, durante e após o processo de expatriação os quais são agrupados na Figura 8. A responsabilidade pela resolução desses problemas recai estritamente no expatriado e na família dele.



Figura 8. Problemas humanos enfrentados durante a expatriação

4.3 RE(CONFIGURAÇÃO) DA IDENTIDADE

Os elementos ligados ao conceito de si próprio, incluem o eu real. A representação do eu tal e como é visto pelos outros inclusive pelos colegas, segundo os próprios entrevistados. Os resultados empíricos mostram que as mudanças na construção do eu se manifestam simultaneamente por mudanças nos valores, nos comportamentos, na forma de enxergar o mundo, desta forma o aparecimento de novos elementos permite identificar a influência do ambiente e do contexto cultural na reconfiguração da identidade dos entrevistados. No entanto, a variabilidade das experiências vividas durante a expatriação são singulares e tornam-se elementos importantes para o estudo dos processos de socialização dentro das organizações e fora destas.

Desta forma, as lições apreendidas nos diferentes lugares, espaços, momentos foram se amalgamando de tal forma que re(configuraram) a identidade dos expatriados e das famílias.

A percepção de que foi uma experiência transformadora abarca os âmbitos individual e social. O estranhamento inicial, a socialização com a cultura local, o cotidiano aparece entrelaçado a um sentimento ambivalente: de um lado é considerado um momento muito feliz e de outro como um momento muito difícil. Como apontado por Burke (2017) a experiência

traz perdas e ganhos e além disso, conforme apresentado nesta pesquisa, os aspectos essencialmente humanos são ignorados pelas EMNs e, no entanto, os expatriados sentem que não são a mesma pessoa, ou que houve sim, mudanças na sua identidade.

É uma experiência transformadora você viver num outro país e você sabe disso, né? A gente aprender a conviver com o diferente, a se adaptar, a ver uma outra forma de funcionar, te torna uma pessoa mais tolerante, te torna uma pessoa mais preocupada com o outro, você aprende outra língua, aprende outros hábitos, você traz esses hábitos para sua casa. Então várias coisas que a gente trouxe e eu lembro dessa fase como algo muito feliz da minha vida, com toda dificuldade! Porque foi muito difícil, mas foi muito feliz. E10

A vivência da expatriação também possibilitou o crescimento profissional, percebo o sentimento de **orgulho** que o entrevistado sente ao apontar o fato de ser “um dos poucos brasileiros que chefiaram equipes, que teve cargo de nível gerencial na Alemanha e na Bélgica” E4. Sobretudo, a convivência com pessoas de diversas origens e culturas lhe possibilitou ver o “**humano**” de forma singular, isto é, com as suas especificidades individuais, culturais, seja no trabalho, ou no cotidiano. Se reconhece e reconhece aos outros como “seres humanos”, o binômio “eu/eles” são da mesma índole e natureza, uma transformação profunda que segundo ele, mudo a forma de “pensar” e “encarar” o mundo. Essa compreensão do outro, tornou menos áspero seu trânsito entre diversas culturas, se tornou uma pessoa transcultural, um “**cidadão do mundo**” com capacidade reflexiva inusitada e ainda conforme trecho da entrevista, com uma facilidade para se adaptar a condições adversas e de forma bem-humorada.

A auto identificação como cidadão do mundo, neste caso, tem um significado que contrasta com a do “sujeito neoliberal” (DARDOT e LAVAL, 2016). Note-se que a transformação identitária pessoal é mais forte o que sugere que nem todos os expatriados são modelados na mesma intensidade pela ideologia gerencialista, em especial, quando a identidade pessoal-que compreende os valores individuais é mais forte.

Essa viagem trouxe uma mudança que eu diria para você muito grande! Por que vivendo, convivendo com outro povo aprendi muito! Eu chefei na Bélgica, eu chefei equipes, sou um dos poucos brasileiros que chefiaram equipes, que teve cargo de nível gerencial na Alemanha e na Bélgica. Na Alemanha eu chefei equipes holandesas, alemã, espanhola e belga e no final das contas a realidade é que nós somos todos na verdade seres humanos. [...] então essa descoberta ela foi assim uma coisa que mudou muito a minha maneira de pensar, de encarar o mundo. As pessoas sofrem das mesmas dores, dos mesmos problemas, das mesmas frustrações independentemente se é do Brasil ou se é da Alemanha ou se é do [...]. Então, fora do país, os desafios e as responsabilidades são muito grandes. Você vai vencendo e você vai falando alemão, você vai falando inglês e então com essas equipes todas você começa a entender - não me pergunte como - mas você fala francês, você joga um

pouco de italiano e lá vai o “portunhol” e você fica um cidadão do mundo e é um barato ser um cidadão do mundo! E4

Outro caso de re(configuração) identitária que merece especial atenção por ser único, corresponde a um executivo que ao longo de 9 anos esteve expatriado na Nigéria, Angola e Benin. Foi o único caso em que a identidade étnica cobrou um valor visível na vida do executivo. As assimetrias dos países africanos contrastantes com os países emergentes, inclusive, o Brasil -segundo o entrevistado- provocaram transformações profundas nele, uma vez que se tornou uma pessoa mais crítica quando a essas desigualdades e tentou na medida do possível, agir, movido por sentimentos de **compaixão**. Em outras passagens da entrevista, questionou o “glamour” da vida de expatriado, questionou os hábitos de consumo dos países mais ricos, e questionou os empreendedores de primeira viagem brasileiros que chegam a esses países africanos fazendo alarde de um estilo de vida “glamouroso”, questionou a vida frívola de algumas das esposas deles e a pesar de sentir que obteve ganhos financeiros bons, vista a sua origem humilde, a volta às raízes étnicas africanas proporcionou, ao meu ver, uma completude identitária. A esperança de que os países africanos superem as desigualdades é quase uma utopia, na opinião do entrevistado.

A minha forma de ver o mundo mudou muito! Na África foram 9 anos e eu sempre lembro muito da carta da minha mãe para mim, eu não sei nem onde está essa carta e gostaria muito de reencontra-la. Ela colocou uma carta para mim dentro dos meus documentos e quando eu cheguei ela falou: olha, tem uma carta para você dentro de algum lugar. Ela falou vá como quem vai para casa da avó, a África é sua avó, sua avó seus bisavós vieram da África, então o meu olhar muito compadecido em relação à África, tentei fazer algumas coisas de doações sociais, tentei sempre estar muito próximo das pessoas, o africano tem muito de ser subserviente e eu quis muito que as pessoas que trabalharam a minha volta não fossem subservientes. Uma coisa que me chama muita a atenção é ver a pobreza muito de perto porque aqui o que me dói muito é que eu sou um exemplo de alguém que veio de uma família muito pobre e conseguiu estar numa posição boa, muita sorte e muita gente que me ajudou aqui dentro. Embora na minha volta ao Brasil eu não esteja onde eu quero, não esteja fazendo o que eu gosto, mas eu gosto muito da empresa.

Por outro lado, modificar o comportamento é quase que inevitável, em especial quando se está em outro contexto cultural, visto que, na condição de estrangeiro, conforme citado por Melman (1992), o expatriado, faz esforços para ser aceito naquela cultura. Segundo o depoimento de um executivo expatriado para Alemanha, há um “segredo” que é, segundo ele, “não reagir à cultura” e sim se adaptar a ela. Isto leva, paulatinamente, a adoção de práticas usuais na cultura local, que são incorporadas, segundo o entrevistado, “para um convívio social mais saudável” E4. Fica evidente, nas palavras dele, a necessidade de ter “disciplina” para

aceitar regras novas, no entanto, por uma questão axiológica, ele as considerava admiráveis, ao ponto de achar que foi fácil essa mudança:

Eu achava que o segredo disso era você não reagir contra a cultura, se adapte à cultura. E como as práticas as quais eu defendia eram práticas que eu admirava, foi fácil. Por exemplo, “separe seu lixo”, eu já faço na minha casa, “Use o cinto de segurança” eu voltei da Alemanha e não era obrigatório no Brasil ainda usar o cinto de segurança, “Leve as suas garrafas para um determinado local onde você vai jogar garrafa colorida, garrafa branca ou lata em cada recipiente”. Quer dizer: há uma disciplina na situação de que você obedece a regras que são necessárias a um convívio social mais saudável. Por exemplo, lá você não pode lavar o seu carro na rua, não pode fazer uma mecânica numa calçada - não podia fazer isso - lá você tem que contribuir, se houver uma festa, você tem que participar socialmente ali ajudando né, comunitário. Eu via senhoras de idade varrendo a calçada do vizinho porque as folhas da árvore dela caíram na calçada dele... então quer dizer, eles atuam diferentemente da gente que somos extremamente egoístas cada vez mais. Eles atuam muito no coletivo, eles se ajudam muito e isso eu achei admirável e tive que me adaptar a esse modo de vida deles, que também passou a ser meu. E4

Outra entrevistada, compreendeu que a pesar de sentir falta de alimentos brasileiros e perceber as diferenças entre as frutas e produtos alimentares da suíça, a melhor atitude era a compreensão do diferente e a aceitação do novo como algo que pode ser uma experiência positiva no final das contas, conforme relata a seguir:

Você precisa entender que às vezes as coisas precisam ser mudadas e você tem que aceitá-las [...] muitas vezes a gente briga com as coisas e tem horas que você não pode brigar, você tem que aceitar. Então, a partir de uma compreensão você entra na fase de aceitação, e não na fase de negação, de ficar com aquela história de querer mamão papaia do Brasil todo dia no café da manhã, esquece! Vamos comer maçã, vamos comer cereja que é maravilhosa e não comparar o que tem de queijo na Suíça com o que tem de queijo no Brasil, então esquece o queijo minas e vai comer outras oitocentas variedades de outros queijos que tem. Então é começar a aceitar e ver valor naquilo que é diferente do que você tem e quando você for no Brasil você come seu queijo minas, seu mamão e está tudo certo! E10

4.4 PERDAS, GANHOS, DESAFIOS E APRENDIZADOS

As vivências relatadas pelos(as) expatriados(as) estão repletas de ensinamentos sobre os desafios, crises, dramas e dificuldades que tiveram que enfrentar e superar diante das diferenças culturais e o caráter temporário da missão internacional que conforme a literatura, é “um momento de potencial desencontro [...] descontinuidade e disrupção no quadro de uma trajetória pessoal e sócio profissional” (COELHO, 2017). Corroborando o dito por Burke (2017), a experiência da expatriação trouxe perdas e ganhos para cada um dos entrevistados, os quais sistematizo nos Quadros 11 e 12.

Em relação aos desafios, por exemplo, são mencionadas situações concretas vivenciadas pelos entrevistados. Já as aprendizagens, dizem respeito a transformações subjetivas. Neste sentido, as dificuldades concretas (mas passageiras) podem ter sido oportunidades para aprendizagens (duradouras).

Perdas e Ganhos

Um dos aspectos mais presentes nos relatos dos participantes quanto às perdas é a supressão de vínculos com a cultura de origem, o que envolve o distanciamento da família, das amizades e o reduzido relacionamento humano tão presente na cultura brasileira conforme sugerem os seguintes trechos das entrevistas:

you começa a dar valor para algumas coisas que antes você deixaria de lado. Eu acho que a falta, por exemplo, de pessoas! Se estou com problemas e preciso conversar com um amigo de verdade! Preciso conversar com a minha mãe! Essa falta de relacionamento é uma coisa difícil para mim. E3

Assim, as prioridades axiológicas dos entrevistados, conforme citado por Porto (2005) no nível individual evidenciam a importância da família para os entrevistados que a consideram como um valor central na constituição da identidade pessoal e o alicerce sobre a qual se constrói o “eu” nas suas múltiplas dimensões. Na própria auto identificação, um participante, faz questão de mostrar isso:

eu sou muito família - 100% família - vivendo para a família. E14

A família para mim é algo que eu valorizo demais, E5

Outro ponto citado como perda, esta vez relacionado ao âmbito profissional, é o não aproveitamento da experiência e vivência internacional pela empresa. O fato de que essas lições e aprendizados sejam profissionais e de forma mais profunda pessoais, pode ser a justificativa para que as empresas, na repatriação, não saibam como aproveitá-las, vista a “desumanização” e o discurso gerencialista de consolidar o lado profissional apenas. (HARRINGTON *et al*, 2015). Além disso, no decorrer da vida profissional, as mudanças também significaram rupturas que os desafiaram para recompor o ciclo da trajetória profissional; o que acarretou impactos na vida afetiva e emocional. Assim, a imprecisão do retorno, isto é, o não saber, com antecedência, em que parte da estrutura organizacional estariam alocadas ao voltar ao país de origem; a

ausência de um plano de carreira pós-expatriação; a indefinição de tarefas, geraram, nos expatriados um sentimento de frustração, como relatam dois entrevistados:

Na volta da Inglaterra, eu não sabia para onde eu ia até chegar aqui, na verdade eu cheguei sem saber e passei um mês um pouco no limbo [...] Não foi bom, porque você acumula uma bagagem rica e fica com a sensação de uma certa frustração de que aquela bagagem pode não ser aproveitada o que teve um valor aparente para você mas não teve um valor para a pessoa que está te recebendo na empresa. [...] eu sabia que existia outra forma de fazer que era legal, então eu sabia que não precisava ser daquele jeito meio torto. E12

Isso aí realmente eu acho que é um problema muito sério que existe aqui na empresa. Quando a gente chega a gente tem que se virar para ver a onde a gente vai se encaixar e não existe nenhum apoio da empresa e você tem que se virar e muito até por conta de conhecimento pessoal com as pessoas, a onde você vai trabalhar, qual é o cargo que você vai ter, o que você vai fazer, não existe um planejamento [...] e isso realmente é muito ruim porque a empresa não te dá nenhum apoio e seria fácil resolver isso. E13

De forma semelhante, outro entrevistado apontou como aspecto negativo do retorno a dificuldade de pôr em prática o aprendido durante a experiência internacional, a pesar de ter claro que o investimento nele [como expatriado] foi muito alto, no entanto, a empresa não está valorizando nem sabendo aproveitar de maneira adequada toda a “expertise” dele:

O que eu não gosto hoje no meu trabalho seria a questão de que não estou em uma área onde eu possa usar toda a minha expertise adquirida no exterior, eu acho que quando a empresa investe em você tanto milhões de dólares, e um expatriado é um funcionário extremamente caro, na empresa mais ou menos um expatriado custa US\$ 600.000,00 por ano! Então lá [no exterior] você é polivalente e eu acho que essa polivalência podia ser de certa forma usada aqui[...] do ponto de vista do meu trabalho, da minha formação, trabalhar com contabilidade é o que eu gosto muito! e eu vou ter que sair um pouquinho dessa área, mas o trabalho que eu faço não é uma questão de ser um trabalho bom ou ruim, é um trabalho onde eu não posso aplicar todo o conhecimento adquirido no exterior e é algo que está se perdendo porque eu não estou trabalhando, não estou vendo as novidades e eu estou perdendo conhecimento nessa área. E9

O questionamento ao processo de internacionalização da empresa brasileira, também fica evidente nas narrativas dos entrevistados. A rica experiência, por exemplo, de um deles no âmbito internacional, lhe permite fazer críticas entre as quais se destacam, de um lado, alguns desafios para as empresas e por outro lado a sensação de **não existir** [grifo meu] para a organização na volta da missão internacional, isso cria um choque que mexe profundamente com a subjetividade humana. Novamente, aparecem os fins utilitaristas e estratégicos da EMN, então, pela lógica e ideologia dominante, enquanto o expatriado “serve” lá fora, pode ser mantido na “missão”, seduzido seja pela remuneração diferenciada, pelos benefícios e serviços,

ou pelo suposto “glamour” da vida de expatriado. No entanto quando volta, ele sente que não é **nada** [grifo meu]

Você pode falar de modelos de internacionalização, não é? você tem empresas que são internacionais e têm empresas que tem algumas coisas, que não tem uma estrutura, e é o caso daqui. É por isso que eu falei que a Turquia foi cheia de aprendizados! você tem várias empresas internacionais a onde têm uma rotação, a linguagem, por exemplo, dentro dela geralmente costuma ser em inglês na maior parte das coisas. Aqui nós temos uma série de dificuldades, nós fizemos alguns movimentos de internacionalização, mas não é uma empresa internacional e aí têm N teorias, N trabalhos, teses falando sobre isso. Então tudo aqui [a internacionalização] é por acaso, eu não tenho e continuo até hoje sem chão, quando cheguei falei que eu acho que fui muito exposto porque lá fora você representa a empresa, você tem outra postura e aqui você não é nada!

Em relação aos Ganhos, ao relembrar e avaliar as experiências e vivências durante a expatriação, os entrevistados citaram, conforme apresentado no Quadro 11, as transformações pessoais internas que sofreram. Hoje, segundo os depoimentos, são pessoas diferentes. Isto posto, considero que a experiência da expatriação a pesar de ser sofrida, penosa e espinhosa como processo, provoca a reconfiguração da(s) identidade(s) dos expatriados e inclusive das famílias. E a miopia dos gestores de RH não lhes permite compreender que, os expatriados ao retornar, são pessoas que evoluíram fora, que aprenderam a enxergar aspectos deles que desconheciam, que se abriram a outros pensamentos e a outros saberes, e que, no entanto, continuam sendo desvalorizadas pelas organizações.

Está visto, pelas entrevistas e pela literatura, que as empresas investem mais para o envio dos expatriados e tem nenhuma ou quase nenhuma preocupação com a repatriação que, provavelmente, de existir iniciativas em relação a isso, os expatriados e as organizações poderiam se beneficiar mutuamente.

Quadro 11. Perdas e Ganhos

Categoria	Exemplos
Perdas	Fim do casamento, influenciado pelo trabalho como expatriado Falta de convívio com os amigos e a família no Brasil Carências de hábitos, alimentos, e estilo de vida brasileiros Perda da liberdade de ir e vir em países de alto risco Ausência no enterro de um amigo querido Não aproveitamento na empresa, da experiência e vivência internacional Perda de laços com a cultura de origem Falta de relacionamento interpessoal Perda de uma formação religiosa para os filhos
Ganhos	Se tornar cosmopolita Aprender outras línguas Adquirir conhecimentos profissionais em âmbitos culturais variados Ter tido educação de melhor qualidade para os filhos com excelente infraestrutura Abrir mais o horizonte para a realidade global Conhecer vários países do mundo A melhor experiência profissional Padrão de vida elevado comparado aos executivos não expatriados

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Entre os ganhos, por exemplo, mencionam o padrão elevado de vida na sua condição de expatriados e que nada menos é a forma como as EMNs seduzem e capturam para si as pessoas, além disso, a educação em escolas internacionais para os filhos é muito valorizada pelos entrevistados que viajaram com os filhos, assim como a fluência em vários idiomas e o respeito pela diversidade.

A seguir alguns trechos que ilustram esta questão:

Minha filha entende o que você fala em inglês, ela diz que não entende bem o inglês, mas ela hoje entende as duas línguas, fala português, mas se você for falar inglês com ela, ela sabe exatamente o que você está falando. O meu filho é a mesma coisa, ele entende as duas línguas, finge que não sabe falar inglês, mas ele entende perfeitamente as duas línguas, é um barato! E5

Então essa fluência em português, espanhol e inglês. Eles tiveram um aprendizado fantástico enquanto estiveram lá fora. E22

As minhas filhas se tornaram cosmopolitas, além disso, se preocupam mais com o próximo, entendem a diversidade. São cidadãs do mundo. [...] minhas filhas entram em qualquer avião em qualquer aeroporto do mundo [...] agora a minha mais velha passou 1 ano nos EUA, sinto que elas querem conhecer o mundo, não querem ser presas e sabem que tem um mundo inteiro pela frente. Elas amam falar idiomas, são absolutamente fluentes em inglês e alemão, a minha mais nova agora tá fazendo francês, então são cidadãs do mundo. E10

Desafios e Aprendizados

As situações vivenciadas pelos participantes deixam clara a importância da língua como um dos desafios mais complexos com os quais se depararam, a pesar de existir uma língua

global dos negócios que é o inglês, as linguais locais, foram barreiras que tiveram que superar para se integrar na comunidade local, o que é fundamental para a construção da identidade social do expatriado e da família dele.

Na primeira ida eu também não falava alemão, só falava inglês então ficava mais difícil a comunicação. E4

Bom, a língua já foi difícil porque a pesar de ter feito um curso de dois anos e meio de francês, eu sabia ler e escrever francês muito bem, mas a minha pronúncia e a minha compreensão quando eles falavam, não foi muito fácil. Então as pessoas não me entendiam muito bem quando eu falava, então, a primeira dificuldade foi a língua porque mesmo que você saiba o idioma quando você vai morar é diferente, você tem que adaptar o seu ouvido a escutar outra língua. E6

Este outro depoimento relata que o maior desafio foi o trabalho no exterior, no entanto, revela, ao meu ver, uma característica atribuída aos brasileiros, a sua flexibilidade para contornar uma situação de forma inteligente, que revela, não apenas a sua competência técnica, como a sua habilidade para poder resolver um problema a partir da compreensão de várias línguas. Inclusive, a reação dos colegas locais é de surpresa e de expectativa: “olha um poliglota” E4.

O trabalho, ele foi um desafio grande porque me foi passado uma responsabilidade que eu quando eu saí daqui não imaginava que fosse pegar a dimensão que pegou do trabalho. Por exemplo, uma vez eu tive que fazer uma análise de cálculo e eu não tinha levado o livro, nem fórmulas e tudo, internet engatinhava e eu peguei o livro do meu chefe que era um alemão de minoria, um romeno de minoria alemã e que tinha feito faculdade de engenharia em Bucarest e tinha usado livros em romeno, romeno a língua é românica! Então como o espanhol e o português têm uma linha latina. Naquele livro (Risos) - você não imagina a capacidade da gente em se superar - então eu pegava o livro e lia o livro ou pegava cálculo feito em “flamish” né, que uma parte da Bélgica fala em flamenco e pelo alemão eu conseguia entender aquilo dali o que que era. E isso gerava neles uma expectativa “Olha um poliglota” não é! Nós temos uma flexibilidade muito grande na diversidade para suprir determinadas diferenças. E4

o processo de ir é muito difícil e o processo de voltar e se readaptar aqui é outro processo difícil. E14

Outro desafio mencionado por vários dos expatriados é quando viajam com a família, conforme já foi mencionado, cabe ao expatriado lidar com essa situação, a preocupação pelos filhos e pela esposa nos aspectos cotidianos, como procurar escola, por exemplo, coloca em relevância o papel de pai, e de responsável absoluto por essas questões, em contrapartida, ele menciona que a empresa cuida muito bem dele. Novamente, aparece o “silêncio” da EMNs quanto à família, como ela, não fosse imanente ao expatriado.

*Então, o que vem depois então, é indo para lá com eles eu vivia a restrição de ir para uma realidade onde **eu agora precisava cuidar deles** [grifo meu] da mesma forma que eu cuidava aqui no Brasil, então fui pesquisar escola, fui ver isso tudo e isso não era um custo que a empresa arcava, isso era um custo meu. No programa que eu fui a empresa cuidava muito bem de mim, eu cuidava da minha família, fui para passar um ano e no máximo um ano e meio e acabei ficando um ano e mês. E5*

O retorno do expatriado ao país de origem, também acarreta sofrimento, tensão é como se metaforicamente o comparássemos um mergulhador voltando à superfície depois de um longo mergulho no oceano. Além das dificuldades da própria mudança, se readaptar à cultura de origem requer tempo e conforme apontado por Joly (2012) o Choque da volta, é “traumático”. A pessoa que volta, não é a mesma, houve mudanças conforme apontadas neste estudo nas identidades dela, isso gera o mesmo desconforto da ida para uma cultura diferente. A sensação de estranhamento volta a surgir.

O processo de ir é muito difícil e o processo de voltar e se readaptar aqui é outro processo difícil. E14

Eu lembro que teve um homem, um executivo de uma outra empresa multinacional que quando eu estava voltado para o Brasil, falou assim para mim: não subestime a volta para casa, é mais difícil voltar do que ir. Eu olhei para aquela frase e imaginei: Ele está falando uma bobagem tão grande! Como que vai ser difícil voltar para o meu país? E certamente, ele teve toda a razão! É muito difícil voltar! Eu sofri muito na volta! Por muitas coisas. Primeiro que na minha mudança para lá demorou 2 meses e na volta, para chegar e aqui demorou 6 meses, então eu fiquei aqui, no hotel morando por 6 meses, mas tudo bem! Era tudo pago pela empresa, todo mundo achava "que lindo você está morando no hotel", Não! Eu tinha um armário de duas portas para minha vida, para a do meu marido, das minhas filhas! E10

No que tange aos aprendizados, refletir sobre a vivência da expatriação, foi um exercício interessante, especialmente por propiciar um momento de reflexão recíproco junto aos entrevistados, inclusive foi emocionante para eles e para mim, a empatia entre eles e eu como pesquisadora era evidente, propiciando inclusive uma avaliação que encontrava sustento na experiência do outro. Não posso deixar de mencionar isto, porque é justamente nesses momentos reflexivos e emotivos que a subjetividade se manifesta de forma nítida e este estudo parte do princípio de que esses aspectos invisibilizados pela literatura *mainstream* da área de GIRH devem ser compreendidos e mostrados como parte inseparável da identidade dos sujeitos.

Quadro 12. Desafios e Aprendizados durante a expatriação

Categoria	Exemplos
Desafios	Convívio limitado com os colegas locais de trabalho; Desgaste emocional muito grande; Sofrer preconceito por ser mulher, divorciada, e estar sozinha na missão internacional; Lidar com as diferenças subculturais dos países de destino, em especial com as diversas etnias; Compreender as diferenças da cultura organizacional nas filiais onde foram designados; Adoecer em um país cujas condições de saúde eram precárias; Dificuldades com o idioma local; Lidar com filhos adolescentes na fase de adaptação à nova cultura; Lidar com desafios técnicos no trabalho; Equilibrar a vida pessoal e profissional nos primeiros momentos da expatriação.
Aprendizados	Respeito ao outro, à individualidade de cada um independentemente da origem cultural; Reforçar a cidadania, a partir da comparação com outras culturas; Respeito à natureza, às pessoas, aos animais, ao desconhecido; Prezar a experiência; Ser menos ansioso, menos demandante ou estressado; Ter paciência; Ser mais tolerante; Valorizar as pessoas e ao relacionamento com elas; Deixar de ser arrogante; Se tornar uma pessoa melhor.

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Observando o Quadro 12, como já tenho indicado na apresentação deste tópico, os aprendizados e os ganhos são maiores do que as perdas e os desafios. As aprendizagens dizem respeito a transformações subjetivas que compreendem a incorporação de valores, como o respeito ao outro, à singularidade do outro, a compreensão das diferenças entre outros. Isto significa que a vida no exterior não apenas sensibiliza aos expatriados para a compreensão das diferenças culturais; vai além, em contextos culturais às vezes antagônicos e estranhos, a compreensão de que ao final das contas **“todos somos humanos”**, é ao meu ver, o aprendizado mais importante que alguém pode ter em uma outra cultura. Não estou falando do *mindset* global, estou falando do que Boaventura Sousa Santos chama de **epistemologia da visão**.

Vou me deter para citar este trecho aqui, neste momento ele é oportuno e não se encontra fora do lugar:

Enquanto pela forma hegemônica de conhecimento, conhecemos criando ordem, a epistemologia da visão levanta a questão sobre se é possível conhecer criando solidariedade. A solidariedade como forma de conhecimento é o reconhecimento do outro como igual, sempre que a diferença lhe acarrete inferioridade, e como diferente, sempre que a igualdade lhe ponha em risco a identidade. Tendo sido sobre-socializados por uma forma de conhecimento que conhece impondo ordem, tanto na natureza como na sociedade, é-nos-difícil pôr em prática, ou sequer imaginar, uma forma de conhecimento que conhece criando solidariedade, tanto na natureza como na sociedade. (SANTOS, 2011, p. 246)

Esse aprendizado privilegiado que alguns dos expatriados têm, pelo seu trânsito em diferentes culturas, é uma abertura para a interioridade que se manifesta na procura de um novo sentido de vida, com matizes diferentes, produto de um amadurecimento humano. Este fato, está sendo ignorado, apesar da sua significância.

4.5 LUTA, RESISTÊNCIA, EMPODERAMENTO

A questão de gênero se retrata claramente quando outra entrevistada relatou ter sofrido preconceito por ser mulher, estar separada e ainda estar sozinha. Este fato confirma que a presença feminina em missões internacionais ainda é exígua, a presença dela, no círculo de trabalho contrariava a identificação hegemônica de um expatriado – homem –, desta forma, conforme aponta Besserer (2016), houve um “enfrentamento” entre o que seria o esperado pelo círculo de colegas e mais ainda das esposas dos mesmos, há plena consciência por parte da entrevistada do seu papel “insurgente” (ARIAS, 2002).

A história de vida relatada durante a entrevista, apresenta em várias passagens “sofrimento” na condição feminina, em especial nos processos de socialização, no entanto, é notável o profissionalismo decorrente da sua experiência internacional diversificada o que a levou a construir uma carreira exitosa num mundo maioritariamente masculino. A resistência propiciou uma metamorfose identitária em busca de emancipação conforme Ciampa (2006) superando a sua situação subalterna.

Uma coisa que passou pela minha cabeça e que foi difícil para mim no caso da Argentina é que naquela época quem era expatriado em geral eram os homens, então os homens iam trabalhando e as mulheres iam acompanhando e cuidando dos filhos e eu subverti um pouco essa lógica, eu fui trabalhando não tinha marido e fui com uma filhinha, então eu sentia que era pesado porque eu trabalhava muito e até eu conseguir formar um círculo de amizades, um círculo social demorou um tempo porque eu não conseguia dedicar muito tempo a isso e eu observava que os meus colegas homens as mulheres faziam a parte social, chegava numa sexta feira em casa e já tinha toda uma programação montada e as famílias conviviam e tal e eu não tinha ninguém que fizesse isso por mim, tinha que fazer isso sozinha e tinha um certo preconceito de ser a mulher separada, sozinha e ser uma ameaça para os maridos.
E12

Um dos entrevistados que foi trabalhar na Bélgica identificou a invisibilidade do Brasil. Até a chegada dele na empresa, não aparecia no sistema de registro dos funcionários o Brasil como nação. Este fato, segundo ele, provocou um “alvoroço grande” entre eles. Parece que a presença dele, se torna exótica e ao mesmo tempo, contrariava a representação estereotipada

que os colegas de trabalho tinham sobre ele, de que: “O brasileiro é aquele cara que samba, que joga futebol”

Quando eu fui trabalhar na usina nuclear da Bélgica, por exemplo, a nacionalidade, o sistema ele é trabalhado em área de reator né porque é área controlada sujeito a radiação, então você tem todo um protocolo específico que vai gerar um crachá que vai te permitir entrar nas diversas áreas restritas. E eu não conseguia fazer o meu registro simplesmente porque o computador não tinha o nome do Brasil registrado, então - a nacionalidade não aparecia - então isso foi um alvoroço grande porque teve que vir no programa dele para inserir para eu poder... Então todo mundo “Tem um brasileiro aqui”. Só que o brasileiro em termos de comportamento era no estereótipo deles fugia o padrão. [...] O brasileiro é aquele cara samba, joga futebol.

4.6 DIÁLOGO ENTRE A COSMOVISÃO NÃO OCIDENTAL E OCIDENTAL

Houve relatos de entrevistados, que estavam em missão nos países andinos e africanos que, do ponto de vista deles, favoreceram o diálogo entre a cosmologia não ocidental e ocidental. No primeiro caso, um expatriado e a esposa dele, na Bolívia, participaram de uma cerimônia ancestral celebrada, tradicionalmente no mês de agosto, a cerimônia de oferenda à Pachamama (Mãe terra). No relato, a palavra “entrega” cobra um significado interessante, entendida como consagração e também como alteridade, revela-se a subjetividade por meio da intersubjetividade manifesta na relação espiritual com a comunidade local. Essa predisposição mostrada pelo entrevistado e a esposa, não aparece como uma experiência turística, e sim, como o desejo genuíno de querer ser partícipe daquela cultura que se expressa na frase “eu me entreguei de corpo e alma para essa vivência” E8. É a possibilidade de “sentir” outros saberes, conforme apontado por Santos (2011).

Fomos na cerimônia da Pachamama é... eu tenho o certificado, a minha esposa tem o certificado, até hoje tem enfim. Olha! Foi muito bom! [...] .. eu acho que nós, eu me entreguei de corpo e alma para essa vivência, essa experiência e acho que foi muito bom, de uma espiritualidade que eu não tinha sentido antes. E8
Estávamos a 4.000 metros de altitude em La Paz. Já peguei uma garrafinha de oxigênio e dei para minha esposa a máscara. Entramos na van e ela estava péssima, e fomos para o hotel e passamos em frente a um cemitério nos arredores de La Paz. Era o “Dia de los muertos” e estava uma festa linda e belíssima na frente do cemitério, colorida e aquela alegria, comida, música, violão, guitarra[...] a minha esposa falou surpreendida “O que é isso?” eu disse, isso é Bolívia, é povo, gente diferente! E é isso! É uma coisa diferente. E8

No segundo relato, aparecem dois aspectos relevantes, em primeiro lugar, o **respeito** e a importância com o qual são vistas as pessoas mais idosas nos países africanos, esse valor,

segundo relatou em outro momento o entrevistado, deve-se a que eles são considerados guardiões da memória e sabedoria ancestral; em segundo lugar, a morte não representa uma ruptura com a vida, e sim, uma continuidade da mesma, ela não aparece como uma despedida e sim como um rito de transição e passagem que envolve alegria; portanto, é um momento de festa.

África é um lugar incrível e o que mais me surpreendeu foi como se lida com a morte. Eu acho incrível que eles façam festa, eu acho uma coisa maravilhosa, excepcional fazerem festa. Quanto mais velha a pessoa, maior a festa, então aqui no Brasil se a pessoa morre com 90 anos é uma choradeira “Oh! Meu Deus! Meu avô morreu!” e lá na África você faz um livro resgatando toda a sabedoria dela e geralmente começa assim: “Teve 6 filhos, teve 12 filhos, teve 50 netos, 200 bisnetos, viveu e hoje foi para glória do Senhor. Lindo! Lindo! E é festa! Festa! E eu acompanhei isso, fiquei emocionado!”

4.7 SENSORIALIDADE

Conforme Calderón *et al* (2016, p. 16) a experiência da expatriação “aguçou os sentidos” dos expatriados. Essa experiência de comunicação com os outros e com uma outra cultura, foi também pelo corpo, através dos cinco sentidos, e quando os entrevistados foram estimulados a lembrar texturas, impressões visuais, cheiros, sabores e sons, as emoções emergiram “à flor da pele”.

Assim, relembrar as memórias do corpo em contexto de expatriação, mostrou o ser humano na sua interioridade, sem fragmentá-lo, conduzindo-o a uma viagem de volta ao passado, em vários casos relatando momentos marcantes na memória deles, conforme os depoimentos escolhidos (Quadro 13).

Quadro 13. Sensorialidade

Sentido	Impressão que causou estranheza	Impressão positiva
Visão	<i>eu só fiquei sabendo depois que eles têm um código de cores lá para o significado das flores. Então, por exemplo, tem a amarela que é de desprezo, então se o cara brigou com a mulher e não sei o que, ele manda uma flor amarela, mas eu não sabia disso! Eu comprava porque eu achava bonita lá. eu adorava flor amarela; aí eu estava um dia comprando flor de cor amarela aí o vendedor falou assim: “Señor otra vez no compre flores amarillas porque es de desprecio” E20</i>	<i>Uma vez eu fiz uma viagem no final de outubro e início de novembro na Turquia [...] por alguma circunstância tinha nevado uns dias antes, então quando a gente passou na estrada - numa parte da estrada - você tinha as montanhas, o pico das montanhas com neve, você tinha aquele amarelo com vermelho, com o branco da neve, foi algo fantástico! Pena que eu não tirei fotografia, mas eu tenho aquela imagem como uma das histórias mais bonitas que eu já vivi na minha vida. E22</i>
Olfato	<i>Na cultura deles [Nigeriana] a pessoa para ser homem, ser másculo tinha que ter um cheiro forte, então a impressão que eu tinha é que eles não tomavam banho, então você entrar no elevador com eles era terrível e inclusive a gente dava de seis em seis meses para os empregados lá da empresa um quite de xampus, perfume e tal. Tinha palestra dizendo que eles tinham que preservar a higiene [...], mas isso era uma questão da cultura deles porque homem para ser homem tinha que mostrar que tinha aquele cheiro forte e azedo. E13</i>	<i>Uma coisa que eu gostava muito aos sábados em Santa Cruz na Bolívia era sair para fazer sauna. O cheiro da sauna me trazia sensação de liberdade porque era a hora que eu ia para sauna com todos os bolivianos - eram saunas mistas, [...] e eu tinha aquela sensação de liberdade, eu estava num local neutro que não sou brasileiro, não sou alemão, não sou Camba, não sou Colla, estou aqui na sauna conversando e me divertindo. Então o cheiro daquele eucalipto de folha mesmo de lá! Era delicioso! E18</i>
Audição	<i>aconteceu comigo uma coisa fantástica! Eu estava assistindo um jogo de Beisebol com um japonês lá no estádio. No estádio de Tóquio. O jogo estava horroroso! [...] só que chegou na última entrada e começaram a marcar pontos e aí foi estendendo o jogo, a torcida do lado de Tóquio estava animada, aí ta, eu me divertindo, tomando uma cerveja e tal, aí daqui a pouco o alto-falante fala alguma coisa em japonês e... Silêncio! Deu dez horas da noite eles pediram para parar o barulho, no meio do Jogo que estava ficando emocionante! o jogo tinha começado a ficar bom! Caramba! eu fiquei impressionado. Então a questão do silêncio, da nervoso! E1</i>	<i>Na Argentina nos dois últimos anos a gente morou numa casa que ficava num condomínio que era um pouco mais afastado da cidade e eu acordava no som dos passarinhos e eles faziam muito barulho, eram muitos passarinhos e eles faziam muito barulho, então eu acordava com aquele barulho dos passarinhos, isso é legal e na casa de Londres o barulho do vento. E12</i>
Tato	<i>Olha, a que eu lembrava, não é uma coisa positiva, porque a água de lá [Inglaterra] tem uma dureza né? Então a nossa pele ficou assim muito seca! a gente tinha que ficar o tempo todo hidratando, porque acho tem muito calcário naquela água, até no box você via resíduos daquela coisa, então a textura da pele fica horrível. É uma lembrança ruim[...] a textura da nossa pele, da minha e da minha esposa, não é uma lembrança muito boa, não. E2</i>	<i>Lá na Alemanha, eles têm uma coisa que é muito gostosa que quando faz assim fora de casa é uma coisa que sempre remete a mim uma “acolhedeira” eles usam muito tipo um, não é um veludo, mas algo muito parecido com veludo forrando a almofada, as poltronas, sofás e é muito gostoso aquilo, no frio aquilo é gostoso. E4</i>

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Conhecer o mundo pelos sentidos, conhecer outra cultura pelos sentidos é sem dúvida um aprendizado rico que os expatriados vivenciaram. A percepção da outra cultura pelos sentidos provocou reações diversas: repulsão, nojo, sensação de liberdade, prazer, entre outras, que

difficilmente se podem descrever, a não ser pelas palavras dos próprios expatriados, pela comunicação não verbal ao momento de relatá-las, pela emoção expressa nas palavras entrecortadas ou pelos olhos marejados quando a lembrança parecia transportá-los novamente àquela situação.

Um exemplo representativo desta questão foi reproduzido a seguir, quando uma entrevistada descreveu primorosamente as experiências sensoriais, a ponto de levar o leitor a imaginar cada sensação, cada elemento enunciado, cada impressão capturada pelos sentidos e simplesmente “sentir” a vivência em outra cultura pelos seus sentidos. Interpretar esse relato? não ousou sequer! Apenas deixo a sensibilidade tomar conta de mim com um relato que me aproxima mais à humanidade dela.

Os sentidos e a vivência da Expatriação

Assim, o que eu acho que mais ficou marcado para mim foram as estações, sim, as estações tinham cheiro, então essa questão das estações marcadas. Vou descrever as estações. No inverno era um branco lindo, céu azul, estrelado - quando a gente via o céu porque às vezes a gente não via o céu - mas era um cheiro frio sem som porque no inverno todos os passarinhos migravam para o sul, então tinha corvo, tinha um corvo preto e tinha todo o cheiro do aconchego de dentro de casa do queijo da lareira, do quentinho. As casas eram todas muito quentinhas, o chão da minha casa era quentinho, meu cobertor era quentinho e tem aquela coisa do acolhimento do inverno.

Aí logo depois do inverno era uma coisa linda de ver e eu acho que a coisa e isso era o ritmo que era muito lindo, você começa a ver cada folhinha nascer na árvore - tinha uma árvore na minha casa - e aí você vê os passarinhos voltando e fica tudo barulhento de novo com aqueles barulhos, aqueles sons dos grilinhos de noite e dos passarinhos que estão vindo, das folhas que são as primeiras que estão brotando, dos narcisos e eu me lembro que o que marcava muito era a páscoa, na páscoa tinha o narciso, na páscoa era o renascimento e renascia a primavera, com tudo que vem então do verde das folhinhas que depois vinha para a exuberância do verão que era aquilo tudo, aquilo tudo verdão e você tem uma natureza incrível, maravilhosa, então, as noites longas onde você tem sol até dez horas da noite e aí seu dia rendia e você chegava do trabalho e mergulhava no lago e com isso vinha aquele lago convidativo para gelar, as cerejas que também na primavera era maravilhosa.

Tudo que ia para fora. Tudo que no inverno ia para dentro, no verão era para fora, as mesinhas iam para fora, os bares tinham as mesas para fora, era tudo vivo e animado. E aí vinha o outono que começava a trazer esse recolhimento de novo com as cores então tudo pintava de laranja, de amarelo e aí tinha todos os cogumelos que vinham, era a estação dos cogumelos, as frutas que vinham com aquilo, tinha muito pêssego, tudo ficava amarelo até o momento que caíam as folhas e voltava o recolhimento de novo. Então é um grande círculo da vida, né? Que a gente não sente aqui e eu sinto muita falta disso. Esse ciclo de vida respeita o ciclo da natureza o e teu, então você recolhe, você sai e isso é muito bom.

O mundo muda com as estações e as pessoas mudam! Limpa casa na primavera, põe tudo para fora, então tem um movimento que respeita um ciclo e eu acho que isso é muito importante para o seu equilíbrio.[...] então assim, o inverno tinha cheiro do quentinho de casa, o verão tinha cheiro de água, de verde... a primavera tinha um cheiro de cereja, na cidade era muita cerejeira tinha muita cereja, muita cereja, então tudo isso mudava, né.

Um cheiro de calor também, você sentir aquele cheiro no verão, abelha, muita flor, tinha todo um aroma, uma cor. Em relação as texturas, eu sentia tudo agradável, as texturas, a grama fofinha que você pisava num pé e aquele pé molhado de relva era gostoso. No inverno você pisar naquela neve gelada, mas que ao mesmo tempo afundava e era macia - até meu cachorro foi expatriado - a minha cachorra amava neve, ela pulava naquilo, ela cavava como se fosse areia da praia e foi muito engraçado ver a Nala que é uma poodle toda peluda naquele movimento de neve que ela gostava. E ao mesmo tempo quando era verão ela adorava ficar escarafunchada ali naquela relva, daquela graminha, a textura da água porque a gente mergulhava, então aquela maciez, a fluidez também com o verão. E10

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Assim, como ela, todos os entrevistados relataram as suas vivências sensoriais tanto as que lhe causaram estranheza ou aquelas que lhes deixaram impressões positivas. A partir disso, deduzo que a percepção sensorial é influenciada pela cultura e que certamente, muda dependendo da origem do expatriado. Assim, os relatos apresentam reações de brasileiros perante situações corporais diversas e que, no entanto, faziam parte do dia a dia deles. Como excluir algo essencialmente humano?

4.8 CATEGORIAS EMERGENTES

A partir da pesquisa de campo, surgiram algumas categorias emergentes as quais são: i) facilitadores da adaptação; ii) o sujeito neoliberal, iii) a expatriação na voz dos expatriados.

4.8.1 Facilitadores da adaptação

Ao ser inquiridos sobre o que teria ajudado para que os expatriados tivessem uma melhor adaptação durante a missão internacional, os participantes, consideram vários aspectos entre o quais temos: traços de personalidade; Suporte da empresa; Iniciativas da própria família; e a presença da família e da esposa. Este último aspecto, foi fundamental para contornar as dificuldades próprias da mobilidade internacional.

Traços de personalidade

Por outro lado, os participantes da pesquisa, elencaram uma serie de traços de personalidade que segundo eles, foram importantes para o processo de adaptação, assim entre os adjetivos e atributos que citam se destacam: **“disciplina”**, **“resiliência”**, “persistência”, “senso de responsabilidade”, “vontade de conhecer coisas novas”, “ser exigente consigo mesmo”, “ser comunicativo”, “extrovertido”, “ter paciência”, “ter comprometimento”, “ser adaptável” e “ter diplomacia”, “ser resiliente”, “ser **flexível**”, “ser esforçado”, “de fácil relacionamento”, “ser curioso”, **“maleável”**, entre outras. A seguir, alguns trechos que ilustram esses achados:

Eu sou uma pessoa com uma visão, de fácil relacionamento e isso contribui muito para expatriação. E14

Eu acho que eu sou uma pessoa muito esforçada [...] eu sempre fui muito comprometido com a empresa, tenho paciência! Tem que ter muita paciência para você trabalhar aqui, eu sou uma pessoa paciente por natureza, então até as pressões que a gente aguenta no trabalho aqui eu acho que consegui trabalhar bem e o fato de eu ser comprometido ajuda muito a conseguir entregar o que eu preciso entregar aqui. Então eu acho que paciência e comprometimento é o que faz com que eu esteja aqui ainda. E3

Primeira coisa essa questão da disciplina que eu tenho. A forma de ser, disciplina, o senso de responsabilidade, depois duas coisas, primeiro a vontade de conhecer coisas novas e segundo eu sou muito exigente comigo, por exemplo, você não pode rir (Risos), mas se eu estiver falando espanhol com você, eu quero falar espanhol com você como você fala espanhol, é quase impossível! E4

Suporte da empresa

Quando as experiências e vivências dos executivos das EMN's, estão inseridas no contexto internacional, se comparadas com o contexto doméstico, resultam ser complexas e de um aprendizado profissional e humano que as empresas precisam compreender e assimilar. Se por um lado, conforme esta pesquisa apresenta, se ignoram aspectos humanos, os entrevistados relatam algumas iniciativas positivas das EMN's para poder contar a sua estadia longe do país de origem, como por exemplo no caso do E2, celular e facilidade de ligações internacionais a qualquer hora para o Brasil; e no caso do E13, viagens para o Brasil que amenizaram a saudade de casa:

Um ponto positivo e que me ajudou é que a comunicação da empresa é excelente! eu tinha um telefone na minha mesa e podia ligar como se estivesse ligando daqui, do Rio. Então para mim, não tinha custo. Também tinha um celular que fazia a mesma coisa, eu ligava como se estivesse ligando do rio de janeiro. Então assim, se eu tivesse que pagar uma ligação ficaria muito difícil, porque era um custo muito alto. Mas não na hora que eu quisesse falar com um filho meu, ou conversar...tinha o Skype, então não tinha nenhum problema com relação a isso. E2

A gente tinha sessenta dias de férias por ano e você podia cobrar em quatro de quinze, então de três em três meses a gente podia tirar quinze dias de férias, então dava os três meses e não estava aguentando mais tirava quinze dias de férias. Ai começava tudo de novo, quando dava, eu não vinha para o Brasil, ficava na Europa, Ásia. E13

Iniciativas da própria família

Entre as iniciativas que as famílias relataram para facilitar a expatriação, destacam, por exemplo, a contratação de empregada doméstica local para ajudar nas labores de casa, os cursos de idiomas realizados por conta própria antes da expatriação, em especial, para os filhos, assim como também, a prevenção em relação a possíveis problemas de doenças infectocontagiosas, como segue no relato a seguir:

O que eu ia dizer que é muito importante e o meu esposo esqueceu, é que antes da gente ir para me tranquilizar também, a gente conversou com o meu irmão que é médico do Fundão e ele indicou um serviço que na época tinha lá[...] Bom! Nós fomos para Bolívia uma país que a gente não conhece, que cuidados a gente tem que tomar lá? Que vacinas a gente tem que tomar? Então nós fomos esse serviço que tinha lá no fundão e tinha um médico que era preparado para isso e que passava slides, filmes, explicava que a gente não podia beber água em nenhum lugar, que a gente não podia comer coisas na rua [...] então todas essas coisas nós fomos bem orientados. E14

A presença da família e da esposa

Durante o processo de expatriação a presença da família para o executivo expatriado foi um fator decisivo no processo de adaptação e até mesmo para tomar a decisão de aceitar ou não, a anuência da esposa ou esposo e dos filhos, foi um aspecto considerado fundamental pelos entrevistados:

Acho que consegui me sair bem nas expatriações pelo apoio da família, o fato de não estar sozinho, porque tinha gente lá que ia sozinho, solteiro, ou então casado e a família ficava aqui. Então eu acho que sem a família ia ser mais difícil. E14

Foi muito importante para mim a família. Eu acho que eu não iria em outra condição se eu não fosse com toda a família, até porque na ocasião meus filhos ainda eram pequenos, um estava com 13 e o outro com 12. E20

Um dos participantes revelou que o casamento se fortaleceu diante da expatriação na qual o entrevistado teve que viajar sem a família e que foi a união da mesma que o ajudou nos momentos de solidão, destacando o papel da esposa.

A minha esposa foi importante tanto é que eu continuo com ela até hoje apesar de duas expatriações no meio. A gente continua casado até hoje e acho que é um fortalecimento inclusive na relação porque a distância às vezes termina nos aproximando, por incrível que isso possa parecer. Então a gente tem uma família muito unida, a minha filha quando eu fui para a Nigéria tinha 2 anos e hoje ela tem 15 anos e essa união da família inclusive foi o que fortaleceu os períodos de solidão que eu pudesse ter nessas expatriações. E21

Na entrevista a um casal e à filha deles, ficou evidente, que a expatriação foi um processo que afetou positivamente, não apenas ao expatriado assim como também a cada um dos membros que compõem a família dele, neste caso, a consolidação da família foi percebida como um ganho perdurável pela esposa e pela filha ao ponto de considerar as vivências na Bolívia como “uma das mais marcantes para a família” E14

*E14: Durante a expatriação, o núcleo familiar se consolidou muito.
ESPOSA: Isso. Um contava com o outro. Isso foi espetacular! isso ninguém rouba da gente, pode casar, ter filho, neto que ninguém vai esquecer.
FILHA: É sim! os anos na Bolívia foram, talvez um dos mais marcantes para família.*

Os expatriados entrevistados, relataram também que formaram uma rede de relações sociais que os ajudou a se adaptar e mais uma vez o papel da esposa foi destacado como o alicerce que possibilita a socialização entre expatriados da mesma origem e expatriados com as pessoas locais seja a través de eventos, rituais e lugares específicos como clubes por exemplo. Estas redes funcionam como mecanismos de segurança, visto que há riscos, sacrifícios quando se está longe da cultura de origem.

A minha esposa foi importante ela deu uma base para mim, porque a gente está atolada de trabalho e ela começou a criar uma rede social que muitas vezes a gente não tem tempo de montar, então essa rede social que ela criava acabava me puxando, foi fundamental! E19

A minha esposa é quem segurou literalmente a onda porque eu estava trabalhando, as crianças estavam atendidas por ela no colégio passando por essa fase de transição, mas usufruindo e ela segurando tudo. Estruturar uma casa do nada, botar uma estrutura para ter tudo funcionando nem igual e nem melhor que aqui, as crianças saíam, botava tudo dentro de um caminhão, chegar lá e em pouco tempo estar tudo igual, ou melhor, o que eu fiz foi só apoiar. Então a sensação foi: quando ela estava tranquila, eu estava tranquilo. E14

Outro aspecto mencionado como perda, está relacionado às carências de hábitos brasileiros, incluídos os alimentares assim como o estilo de vida brasileiro. Os expatriados, sentiram falta de coisas, de pessoas de lugares que lhes lembrassem as suas raízes, conforme apresentado nos Quadros 14 e 15.

Quadro 14. Carências apontadas pelos expatriados

Aspectos identificados	Item mencionado	Trechos escolhidos
Família e amigos	“Saudade” de: mãe, pai, filhos, avos, sobrinhos e amigos	<i>Deixar a família para trás no Brasil - meu pai, minha mãe, irmão, sobrinhos. E5</i>
Hábitos alimentares	feijão preto	<i>Bom, na Nigéria o que com certeza eu mais sentia falta era feijão preto, porque feijão preto era uma comida que eu sempre gostei e lá não existia. Não existia! Não existia. E21</i>
	leite condensado para fazer brigadeiro	<i>A gente sempre tinha a preocupação de ter produtos brasileiros dentro do que pode, um exemplo, o leite condensado a gente conseguia fazer com que ele chegasse na Turquia para fazer principalmente o brigadeiro. E19</i>
	couve	<i>a gente conseguiu um lugarzinho para plantar couve, por que não tinha couve, era só relva e numa feijoada tinha que ter couve e a gente consegue, vai brincando assim e vai montando os pratos. E19</i>
	pão de queijo	<i>Quem vinha me visitar na minha casa tinha que trazer pão de queijo para gente poder ter ali um pouquinho do Brasil. E10</i>
	pão “francês”	<i>Por exemplo, de manhã cedo eu penso, “vou sair e comer um pão de manhã”, você vai comer o pão deles, o nosso pão é diferente, apesar de você ir em lugares lá que você tem coisas deliciosas. E5</i>
	Churrasco	<i>Senti falta de algumas comidas como o churrasco! E14</i>
	Pastel, canjica	<i>A comida! tem muita coisa que eu sinto falta, feijão, arroz, essas coisas assim, mais..., pastel, coisa que não existe aqui, canjica. E5</i>
	Frutas tropicais	<i>as frutas de tino tropical, por exemplo, a banana é a mesma coisa de você está comendo isopor né, eu nunca fui de comer frutas, mas eu aprendi a valorizar essas frutas enquanto eu estava lá. Me sentia muito confuso! E5</i>
	mamão-papaia e queijo minas	<i>Sentia falta do mamão papaia e do queijo de minas, o tempo todo! E10</i>
	Suco de maracujá e pão de queijo	<i>Quem vinha me visitar na minha casa tinha que trazer suco de maracujá em garrafa e pão de queijo para gente poder ter ali um pouquinho do Brasil. E10</i>
Estilo de vida	Comida caseira	<i>as vezes você quer só ir para casa e comer uma comida caseira. E5</i>
	Almoço em família	<i>Me falta, o almoço em família, morro de saudade. E22</i>
	Liberdade para caminhar	<i>Ah!! Como sinto falta de liberdade para caminhar por todo lugar, sem necessidade de seguranças o tempo todo. E8</i>
	Ir para a praia	<i>A praia, poder pegar um carro e viajar para perto - região dos lagos ou alguma coisa assim - só. Mais nada. E13</i>
	Dormir na rede como no Nordeste	<i>Sentia falta de dormir na rede, esse é um hábito nordestino. E22</i>
	Fazer churrasco com os amigos	<i>Puxa, sentia muita falta de estar lá com os amigos em casa, fazendo um churrasco os fins de semana! E11</i>

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Quadro 15. Carências apontadas pelos expatriados (cont.)

Aspectos identificados	Item mencionado	Trechos escolhidos
Espaço Geográfico	O clima do Rio de Janeiro	<i>O clima! puxa lá na Inglaterra, você tem na verdade um mês ou alguns dias de luz, de sol então assim, é tudo muito escuro, quatro horas da tarde já está obscurecendo [...], então a gente saía do trabalho por volta das 5 horas e estava tudo escuro [...] o clima realmente era uma diferença negativa para a gente uma coisa ruim para a gente deixava a gente muito para dentro. E2</i>
	O cheiro do mar	<i>A primeira coisa que eu senti a partir de um determinado momento a falta medonha foi o mar, o cheiro da maresia, para mim que sou de cidade à se para mim que era de uma cidade à beira-mar, me fez falta , a maresia, o cheiro de mar e eu morando no interior aquilo me fez uma diferença em determinado momento que eu tive que ir pra Itália, pra beira do mar para sentir aquilo e ir para o norte da Alemanha para sentir e eu senti muito isso. E4</i>
Traço cultural	A informalidade do brasileiro	<i>informalidade um pouco, aqui nos Estados Unidos as pessoas são muito formais. E5</i>
	O estilo brincalhão de ser do brasileiro	<i>As pessoas são formais demais, eu sinto falta do estilo brincalhão do brasileiro. E6</i>
	A língua portuguesa	<i>a questão da língua porque brasileiro gosta muito de falar português e eu gosto muito de falar português e às vezes você falar inglês o tempo todo é muito cansativo. E9</i>

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

4.8.2 Sujeito neoliberal

A auto identificação dos entrevistados, principalmente em relação à identidade pessoal e no trabalho, revelou traços do sujeito neoliberal (DARDOT e LAVAL, 2016). Desta forma, fica evidente que os executivos naturalizam a ideologia gerencialista a mesma que impregna de forma sutil, porém constante a sua identidade, enredada inclusive com os valores próprios do indivíduo, como ilustra o enxerto a seguir:

*Sou uma **pessoa tática** com a vontade de acertar e de fazer as coisas, então nesse período [de expatriação] aceitei o **desafio**, topei as **mudanças**[...] então esse sou eu [...] uma pessoa de família, uma pessoa que gosta de trabalhar que não tem medo de trabalhar, não tem medo de desafio. E14*

A partir desde trecho, ainda é possível deduzir, pelos vocábulos “pessoa tática”, “desafio”, “mudanças” a auto identificação com termos gerencialista e, conforme apontam os autores supracitados, o expatriado é o sujeito neoliberal um ser “cuja subjetividade deve estar inteiramente envolvida na atividade que se exige que ele cumpra” (*op cit.*, p. 327) e que se apresenta de forma “natural” na fala dos entrevistados, como segue:

*O que mais me agrada é **superar desafios, alcançar resultados** me agrada muito. Agora só me agrada se for com outros juntos, não tenho prazer em fazer sozinho, não sei fazer sozinho então eu gosto de interagir muito com pessoas e é bem verdade que **eu tenho um pouco de centralização**, mas eu gosto de fazer e tentar puxar as pessoas, né, tanto puxar como “**to push**” em inglês “empurrar”.E8*

*Eu como profissional sou uma pessoa comum, eu acho que não tenho nada de diferente, sou **muito organizado** e gosto das coisas organizadas, eu cobro bastante, gosto de cumprir compromissos, **trabalhar em cima de metas** e essa coisa toda que eu acho importante para empresa. É basicamente isso. E20*

Tais termos destacados, inclusive em inglês, denotam a colonialidade epistêmica denunciada por Ibarra-Colado (2006).

4.8.3 A expatriação na voz dos expatriados

Foi necessário me desprender das definições *a priori* sobre o que é expatriação. Situada na realidade concreta do discurso, isto é, nas palavras proferidas pelos entrevistados, as quais contém todos os sentidos atribuídos ao termo, acrescentei os significados de expatriação a partir da voz deles. Os relatos das vivências de expatriação revelam que existe um abismo entre o significado concreto atribuído a este termo e o discurso da literatura *mainstream* sobre o mesmo; a ponto de simplificá-lo de maneira grosseira.

Por outro lado, um antagonismo claro continua a transparecer, de um lado o sujeito neoliberal que acredita que a expatriação é uma “oportunidade de ouro” e “motivo de orgulho” e de “reconhecimento” ao mesmo tempo uma grande experiência profissional.

Ser expatriado é conhecer o mundo de uma outra forma, ter uma outra visão de pessoas, ver uma outra forma de fazer o que se faz, que sempre é possível se fazer bem e correto, basta você ou se permitir colocar no lugar do outro, ou permitir que o outro participe do processo de solução daquela dificuldade, ou quer implementar um projeto? Ouça o outro lado, aceite a questão da cultura do outro, não imponha. Impor você pode até conseguir fazer o projeto funcionar, mas esse projeto vai nascer com defeitos e esses defeitos lá na frente podem solapar a estrutura do seu negócio. E8

De outra perspectiva uma outra visão que entende a expatriação como uma experiência de estranhamento, de renúncia, de desterritorialização, de desenraizamento, de choques culturais, de ser estrangeiro “sempre”:

Como expatriado, eu sabia que eu ia voltar, eu me conhecendo como me conheço, eu não teria capacidade de emigrar, se eu tivesse que ser um exilado político eu ia sofrer demais porque eu sinto muita falta do Brasil, o Brasil é meu sentido, gosto muito

mesmo com essa bagunça toda. Eu admiro muito as pessoas que conseguem viver fora dos seus países porque eu sei que é difícil. Uma coisa é quando você vai por um tempo, eu vou voltar, um dia eu volto, tá, 2 anos, 3 anos, 5 anos, mas eu volto. Agora outra coisa é quando eu vou para não voltar, porque a gente nunca é do outro país. Você nunca é, se a gente vai adulto você nunca é, nunca vai falar o idioma pleno, você não vai ter o humor, você não vai tá inserido naquele contexto, nunca! Sua história é outra. [...] nunca vai deixar de ser um estranho e ser visto como um estrangeiro. E4

Como ilustrado na Figura 9. Fica evidente o caráter desafiador da experiência para o expatriado e a família dele, quando se defrontam com cultura, línguas e valores diferentes. As palavras utilizadas pelos entrevistados, não são as que correntemente se encontram na literatura *mainstream* da área de GIRH, revelam em alguns casos dor e sofrimento, perda e renúncia, sensação de não pertencimento por tanto de perda de laços e fragilizada da identidade social. Por outro lado e de forma paradoxal, representa um patamar desejado por muitos executivos, e que poucos podem conseguir. Assim, é considerada como uma oportunidade de ouro, motivo de orgulho, que se relaciona diretamente com a imagem de sucesso do sujeito neoliberal.

Revela-se de um lado, a sensação de estranhamento, de se sentir estrangeiro, de não pertencer aquele lugar, de choques culturais e de outro lado, a possibilidade de vivência intercultural. A oportunidade de ouro, entre outros, desvela a tensão contínua e paradoxal entre o “sujeito neoliberal” e o lado humano invisibilizado na literatura, porém desvelado na concretude das falas dos entrevistados, na concretude da vivência e na concretude da trajetória sofrida, porém repleta de aprendizados.

A crise das identidades apontada por Hall (2006) se revela aqui. **Quem sou eu, expatriado?** Um sujeito neoliberal, com toda a carga de valores gerencialistas, que pregam o individualismo e consideram a expatriação como o ápice da trajetória profissional; ou um “ser humano”, invisibilizado na literatura, esquecido (CHANLAT, 2014) e comodificado (BROOKFIELD, 2014), que revela a sua subjetividade de forma gritante com a força de apenas uma palavra: **estrangeiro**; ou, ainda, um humano “em aberto”, isto é, aquele que pode se abrir ao novo ao estranho de forma tal que consiga **“ser com o outro”**, num processo de troca autêntica (interculturalidade) e que apesar de considerar sofrida a expatriação, a considera também como a possibilidade de **“conhecer o mundo de uma outra forma”**.



Figura 9. A expatriação na voz dos expatriados

Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo

De que forma vai conhecer o mundo? Parece não apenas ser pelos livros de viagem de bolso dos aeroportos, ou de um bate-papo informal sobre aquela cultura. Conhecer o mundo é senti-lo. Os expatriados conheceram as culturas pelos seus cinco sentidos, durante as vivências de expatriação, pelos sons, pelos sabores, pelos cheiros, pelas texturas, pelo visual e principalmente, conheceram o mundo de uma outra forma, porque se dispuseram a compreender **o outro tão humano como eles**. O diferente, na verdade, **essencialmente é humano**.

5 CONCLUSÃO

Resgatando o propósito exposto na introdução de dar especial atenção aos aspectos essencialmente humanos ignorados pela literatura *mainstream* da GIRH, este estudo teve por finalidade investigar como as vivências dos executivos expatriados brasileiros de empresas Multinacionais (re)configuram a(s) sua(s) identidade(s).

Evidencia-se o caráter multidimensional da identidade, assim como a reconfiguração em menor ou maior grau em um contexto internacional, afetando valores, atitudes e comportamentos dos entrevistados. No entanto, há sofrimento e desgaste emocional ao tentar equilibrar os diversos papéis atribuídos aos expatriados e que vem ao encontro das suas múltiplas identidades sendo tensionadas, em especial nos seus papéis de pai, mãe, esposo, esposa, diante dos desafios de morar numa cultura diferente e das exigências de uma EMN.

Concretamente, a expatriação revelou-se como um processo contraditório, de perdas e ganhos, de desafios e aprendizados, de disrupção e de (re)configuração continua, onde os problemas humanos de adaptação intercultural foram excluídos e ignorados pelas EMN's, deixando toda a responsabilidade de contorná-los nas mãos dos expatriados. Apesar disso, a adaptação intercultural é considerada pelas EMN's como mais uma das competências estratégicas desejadas, para compor seus quadros internacionais, competência que possa suportar os diversos contextos culturais, que seja padronizada e transferível.

Isto revela um pensamento estreito e ingênuo, visto que o processo de adaptação a uma ou várias culturas não foi igual em nenhum dos casos pesquisados nesta tese. Com efeito, para vários expatriados experientes, ou seja, que ficaram em missões em mais de dois países, cada uma das expatriações se revelou como sofrida, angustiante ou como uma experiência muito rica e desafiadora, dependendo do contexto cultural. Isto significa que cada expatriação foi singular, e que provocou uma re(configuração) identitária não apenas no expatriado como também na família dele.

Sem dúvida a desterritorialização é um mecanismo de poder que envolve não apenas ao expatriado como também a família dele, as consequências são diversas, tanto positivas quanto negativas, revelando uma dualidade contraditória. De um lado a experiência da expatriação fortalece os laços familiares ou os rompe, traz dor e sofrimento aos filhos e à esposa do expatriado, gera perda das raízes ao ponto de não saber com qual lugar se identificar, isto é, acontece o fenômeno da vida do entremeio. No entanto, apesar de todos os percalços, apesar de todos os dissabores, os expatriados aceitam essa condição como prova de “fidelidade” para com

a empresa. Apesar das injustiças percebidas, continuam submetidos ao poder gerencialista, mesmo se sentindo no “limbo” ao retornar, pois suas vidas continuam atreladas à organização, ao trabalho que, conforme os resultados apresentados, ocupam um espaço central na construção da identidade.

No que tange à “competência” desejável de adaptação intercultural, não é algo inato ou que pode ser adquirido apenas num *workshop* ou em um “bate papo” informal, como relatado por alguns entrevistados. Isso sinaliza que a mesma é fruto de uma aprendizagem ao longo da vida, permeada de choques culturais como experiências de aprendizado profissional e humano. Avaliando a expatriação, é evidente que este processo é considerado “muito sofrido”, no entanto, e de forma paradoxal também é considerada como “uma excelente experiência”. O que denota um processo de adaptação, de ajustes e de transformação diante de novos contextos culturais, conhecer “outros”, compreendê-los e habitar entre eles, lhes dá uma visão do mundo mais abrangente do “humano”.

Esses aprendizados levaram a valorizar aspectos dos países menos desenvolvidos, em especial quando se trataram de países africanos cuja ancestralidade se confunde com as origens do Brasil. No entanto, há pouco conhecimento e compreensão dos aspectos culturais e sociais, principalmente, quando no papel de executivos de EMNs, carregam consigo a voz dominante. Foi possível perceber através dos relatos aspectos que vão além do convívio com as pessoas locais no trabalho, os entrevistados compreenderam que os países africanos onde foram expatriados apresentavam carências e problemáticas profundas não tão distantes da realidade brasileira. Isto propiciou uma revisão da própria escala de valores.

Já na Bolívia, país com uma herança ancestral e que tenta não perder as raízes quéchuas e aimarás, porém, que ainda tem conflitos étnicos, políticos e sociais como entre os denominados Cambas e Collas, propicia uma reflexão profunda sobre os movimentos indigenistas de um lado, que reivindicam a sua subordinação histórica, valorizando a sabedoria ancestral e de outro lado, os movimentos separatistas, conformados na sua maioria por mestiços que reivindicam uma inserção política e econômica mais condizente com a ideologia neoliberal. Dicotomia entre o local e global se evidenciam como uma clara mostra das crises de identidade. Por sua vez, o convívio de brasileiros com os povos africanos e andinos tem se revelado de uma riqueza ímpar, talvez porque essa vivência lhes permitiu compreender a riqueza da diferença.

O processo de transformação ou metamorfose (CIAMPA, 2006) aconteceu de tal forma que, cada entrevistado, sofreu em maior ou menor grau alguma alteração considerável em suas identidades, afetando a sua forma de ver o mundo, os seus valores, os seus comportamentos e

atitudes e a imagem de si próprio após a expatriação. No entanto, ficou evidente que as EMNs, ignoram esse aprendizado, por ser tratar de aspectos essencialmente humanos que estão em desconforto com os princípios que as norteiam: maximização de resultados, dispensabilidade humana, pessoas como **recursos** estratégicos [que atendam aos fins da EMNs apenas], instrumentalização e perspectiva reducionista do processo de expatriação.

O sujeito neoliberal - e o expatriado como figura representativa por excelência - na literatura aparece como uma “entidade”, em outras palavras como uma corporação que deve visar a maximização de resultados, ser competitivo e engajado completamente na sua atividade profissional. No entanto, a redução conceitual do que é ser um expatriado pela literatura dominante se revela contraditória se comparada com as palavras proferidas pelos entrevistados que consideram ser muito mais do que trabalhar no exterior. De um lado, a sensação de estranhamento, de se sentir estrangeiro, de não pertencer aquele lugar, de choques culturais e de outro lado, a possibilidade de vivência intercultural. A oportunidade de ouro, entre outros, desvela a tensão contínua e paradoxal entre o “sujeito neoliberal” e o lado humano invisibilizado na literatura, porém desvelado na concretude das falas dos entrevistados, na concretude da vivência e na concretude da trajetória sofrida, porém repleta de aprendizados.

A dissociação entre o que os manuais de gestão apontam como ser “um expatriado” e o que de fato transparece nas entrevistas, revela uma “cegueira” profunda sobre o humano na expatriação uma vez que, desconsidera a subjetividade dos mesmos, os sentimentos, as emoções, os valores, as crenças, as dores e alegrias, as perdas, os desafios. A complexidade do humano como um ser biopsicossocial transparece ao longo de toda a pesquisa, um ser cuja sensorialidade do corpo, em um contexto cultural diferente, lhe permite vivenciar sensações novas, muitas delas gratas, outras desagradáveis que testam a sua própria natureza. Se revela um ser essencialmente social, com necessidade de formar redes de apoio para ter um equilíbrio mental fora do que lhe remete às suas raízes, um ser que valoriza acima de tudo a família e que encontra nela o “sentido do lar”, um ser que precisa de símbolos, alimentos, objetos que remetam à sua origem brasileira e lhe deem o conforto necessário quando a solidão e o sentimento de ser estrangeiro tome conta deles, um ser que chora e que sofre, que se sente culpável, que questiona o capitalismo e o neoliberalismo, embora ele mesmo faça parte do sistema.

A falta de políticas da área de gestão Internacional de Recursos Humanos para o retorno dos expatriados, isto é, um plano de carreiras pós-expatriação é inexistente em quase todas as empresas onde os entrevistados trabalham, o que denota uma vez mais, o caráter estratégico

utilitarista da empresa, não se preocupando com a trajetória de vida pessoal e profissional dos seus funcionários. Insisto, neste ponto, sobre a necessidade de humanizar as práticas da GIRH.

Esta investigação contribui para desvendar o discurso neoliberal que encobre as políticas e práticas da GIRH visando fundamentalmente eficiência e eficácia em detrimento do “humano”. Chamo a atenção para o processo crescente de *desumanização* nas organizações e a *dispensabilidade humana*, as quais consideram às pessoas “recursos”, coisificando a sua natureza e ignorando a sua subjetividade e identidade. Identidade(s) que sofrem alterações e geram sofrimento, angústias e uma série de sentimentos e emoções próprias do ser humano e que não constam na literatura dominante. Por outro lado, mesmo que de forma singela, os achados da pesquisa contribuem com teoria para a área de GIRH a partir do Brasil como *locus* de enunciação, evidenciando as possibilidades de gestão à brasileira.

Também estão presentes na pesquisa discursos que evidenciam as implicações humanas da expatriação na identidade dos expatriados, assim como também evidências de que as políticas da GIRH cumprem uma função de controle da subjetividade dos expatriados fazendo com que as assimetrias étnicas, de classe, de nacionalidade, de gênero, sejam “encobertas” pelo discurso das áreas de GIRH e tenham sido naturalizadas pelos próprios expatriados. A partir da literatura pesquisada, ficou evidente a falta de preocupação com a adaptação intercultural emancipatória e a precariedade nas estruturas de GIRH para atender as demandas do processo de expatriação, principalmente no que diz respeito “ao humano”.

Se sugerem pesquisas que retratem a re(configuração) da(s) identidade(s) dos imigrantes, compreendendo os processos migratórios contemporâneos e as consequências sofridas diante do sistema de trabalho a que são expostos, marcado pela precariedade e por outras externalidades e consequências negativas da globalização.

Como sugestão para futuras pesquisas, apontamos a necessidade de pesquisas qualitativas com expatriados *in loco*, para que a observação contextualizada do pesquisador permita obter riqueza de detalhes da vivência numa cultura diferente, que lhe permita compreender a complexa transformação identitária dos expatriados, de modo que capte a “densidade” dessas transformações numa combinação de análises de discurso e etnografia. Assim como propor outras trilhas metodológicas alternativas para as pesquisas sobre identidade.

Provavelmente os questionamentos acerca da identidade continuarão presentes uma vez que o ser humano é um ser em aberto e em continua construção, consequentemente, torna-se importante pesquisar a questão relacional da identidade mais humanamente, vale investigar o peso da expatriação e da transformação identitária na autoestima dos profissionais envolvidos,

seus possíveis impactos sobre o clima familiar, sobre a sua carreira, sobre os seus valores e sua visão de mundo, que muda com cada viagem ao exterior e que carrega a sua condição de estrangeiro quase que de forma itinerante.

Os resultados apontam que existe um vasto potencial de pesquisa teórico-empírica sobre o tema, inclusive sobre os impactos da expatriação nos vários tipos de identidades apontados pela literatura.

Por outro lado, concluo que o ser humano é um ser em aberto, capaz de transformar as experiências mais sofridas em condições para ser uma pessoa melhor, visando um horizonte comum compartilhado com os outros, os outros estranhos que no fim, ficaram entranháveis, os outros estranhos que admiraram, os outros estranhos que rejeitaram e logo compreenderam, os outros que se tornaram fontes de aprendizado, os outros que ainda ficaram incompreensíveis, os outros que estão ali enredados no mundo, um mundo no qual expatriados ou não, buscam como valor supremo a felicidade.

O lado que eu morava na Antuérpia era do outro lado do rio Schelde que era uma Barra da Tijuca, era uma área nova que eles tinham construídos prédios novos. Eu morava sozinho, um apartamento mobiliado de 3 quartos, naquela época foi quando surgiram aquelas grandes televisões, uma televisão de LCD que não tinha mais tamanho, um BMW na mão, comendo a melhor comida que pudesse comer, tomando o melhor vinho que eu pudesse tomar e uma vez me peguei sentado olhando para cidade histórica pensando o seguinte:

“Puxa vida! Vale a pena tudo isso? Eu estou aqui, estou com tudo isso, mas uma família está na Alemanha, a outra no Brasil, e o que é felicidade no final disso tudo? E4

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRIL, P. **Cómo hacer análisis crítico del discurso: Una perspectiva latinoamericana**. 2. Bogota: Universidade Nacional de Colombia Instituto de Estudios en Comunicación y Cultura (IECO), 2013.

AGUZZOLI, R. L. Gestão de pessoas internacional: como multinacionais brasileiras internacionalizam seus recursos humanos? In: (Ed.). **Gestão de Pessoas: acadêmica**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p.1-47.

ALMOND, P. The sub-national embeddedness of international HRM. **Human Relations**, v. 64, n. 4, p. 531-551, 8 abr 2011. Disponível em: < <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726710396243> >. Acesso em: 1 mai. 2018.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. In: (Ed.). **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. São Paulo: Pioneira, 1999.

ALVESSON, M.; GABRIEL, Y. Beyond Formulaic Research: In Praise of Greater Diversity in Organizational Research and Publications. **Academy of Management Learning & Education**, v. 12, n. 2, p. 245-263, 2013.

ARIAS, P. G. **La Cultura. Estrategias conceptuales para entender la identidad, la diversidad, la alteridad y la diferencia**. Quito-Ecuador: Abya Yala, 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUER, M. W.; AARTS, B. A. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. e GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2013.

BAUMAN, Z. **Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C. D.; BINDER, M. P.; WOOD JR., T. Produção científica brasileira em administração na década de 2000. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 12-20, fev. 2013.

BESSERER, F. Identidade nacional, identificação e corpo. In: SALLUM JR., B. J.; SCHWARCZ, L. M., *et al* (Ed.). **Identidades**. São Paulo: Edusp, 2016. p.101-124.

BIANCHI, E. **Gestão e Carreira Internacional. Repatriação – construindo elos entre ciclos**. XXXV Enanpad. ANPAD. Rio de Janeiro: Anpad 2011.

BIEREMA, L.; CALLAHAN, J. L. Transforming HRD: a framework for critical HRD practice. **Advances in Developing Human Resources**, v. 16, n. 4, p. 429-444, 2014.

BLACK, J. Coming Home: The relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance. **Human Relations**, v. 45, n. 2, p. 177-192, 1992. Disponível em: < <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872679204500205> >. Acesso em: 01 mai. 2018.

BLACK, J.; MENDEHALL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, v. 16, p. 291-317, 1991.

BLANCHARD, S. **Être "colla" à Santa Cruz : identités et territoires des migrants andins à Santa Cruz de la Sierra (Bolívie)**. 2005. (Doctorat en Géographie). Université Paris, Paris.

BOXALL, P. The future of employment relations from the perspective of human resource management. **Journal of Industrial Relations**, v. 56, n. 4, p. 578-593, set. 2014. Disponível em: < <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0022185614527980> >. Acesso em: 01 mai. 2018.

BRAH, A. **Cartografías de la diáspora: identidades en cuestión**. Madrid: Traficantes de Sueños, 2011.

BREWSTER, C.; MAYRHOFER, W.; FARNDAL, E. **Handbook of research on comparative human resource management**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2012.

BROOKFIELD, S. D. Foundations of Critical Theory. **Advances in Developing Human Resources**, v. 16, n. 4, p. 417-428, 2014. Disponível em: < <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422314543819> >. Acesso em: 30 abr. 2018.

BURKE, P. **Perdas e ganhos: Exilados e expatriados na história do conhecimento na Europa e nas Américas, 1500-2000**. São Paulo: SciELO-Editora UNESP, 2017.

BURRELL, G.; CALAS, M.; REED, M.; SMIRCICH, L. Why Neo-Disciplinary? Why Now? . **Organization**, v. 10, n. 3, p. 403-420, 2003. Disponível em: < <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/13505084030103001> >. Acesso em: 01 mai. 2018.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life**. London: Heinemann, 1979.

CALDAS, M. P. Cultura brasileira e fascínio com o estrangeiro. In: CALDAS, M. P. e WOOD JR., T. (Ed.). **Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira**. 2. São Paulo: Atlas, 2007.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B. **Políticas em Recursos Humanos Internacionais: faz sentido o debate entre abordagens críticas versus abordagens funcionalistas ao sul do equador**. XXXIII Enanpad. ANPAD. São Paulo: Anpad 2009.

_____. IHRM in developing countries: does the functionalist vs. critical debate make sense South of the Equator? **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 8, n. 4, p. 433-453, 2011.

CALDERÓN, P. A.; GUEDES, A. L. M.; CARVALHO, R. W. D. Gestão internacional de recursos humanos: Adaptabilidade intercultural na expatriação de brasileiros. **Internext**, v. 11, n. 2, p. 6-20, set. 2016. Disponível em: < <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/344> >. Acesso em: 20 fev. 2018.

CALIGIURI, P.; TARIQUE, I. International assignee selection and cross-cultural training and development. In: STAHL, G. K.; BJÖRKMAN, I., *et al* (Ed.). **Handbook of research in international human resource management**. 2. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2006. cap. 16, (Business 2012).

CAMEX. **Termo de referência: internacionalização de empresas brasileiras**. Brasília: Secretaria Executiva da Câmara de Comércio Exterior 2009.

CARPES, A. D. M.; VELTER, A. N.; SCHERER, F. L.; LÜTZ, C. Panorama internacional das publicações em international business: levantamento através da base web of science. **Internext**, v. 5, n. 2, p. 117-139, jun. 2011. ISSN 1980-4865. Disponível em: < <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/109> >. Acesso em: 15 jun. 2018.

CARRIERI, A. D. P.; PAULA, A. P. P. D.; DAVEL, E. Identidade nas Organizações: múltipla? fluida? autônoma? **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 127-144, 2008.

CASANOVA, L. Las multinacionales latinoamericanas en los albores de una gran oportunidad. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 4, p. 439-445, dez 2010. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902010000400008&lng=en&nrm=iso >. Acesso em: 20 fev. 2018.

CASCIO, W. F. Investing in HRD in Uncertain Times Now and in the Future. **Advances in Developing Human Resources**, v. 16, n. 1, p. 108-122, fev. 2014. Disponível em: < <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422313509578> >. Acesso em: 30 abr. 2018.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Ed.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. São Paulo: Atlas, v.1, 2012. cap. 1, p.21-45.

_____. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Ed.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. São Paulo: Atlas, v.3, 2014. cap. 1, p.21-45.

CIAMPA, A. D. C. Entrevista. **Construção psicopedagógica**, v. 14, p. 0-0, 2006. ISSN 1415-6954. Disponível em: < http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-69542006000100002&nrm=iso >.

CIMBALISTA, S. Condições de trabalho, tecnologia e resiliência no contexto do sistema de produção flexível. **Análise conjuntural**, v. 29, n. 09-10, p. 12-14, 2007. Disponível em: < http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/bol_29_5f.pdf >. Acesso em: 20 fev. 2018.

CLEGG, S. R.; IBARRA-COLADO, E.; BUENO-RODRIGUEZ, L. **Global Management: Universal Theories and Local Realities**. London: SAGE Publications Ltd, 1999.

CNI. **Relatório dos investimentos brasileiros no exterior 2015: recomendações de políticas públicas para o Brasil**. Brasília: Confederação Nacional da Indústria 2015.

COELHO, J. V. Estar dentro, estando fora: Da expatriação como quadro de ação disjuntivo. **Gestão e Sociedade**, v. 11, n. 30, p. 1976-1999, ago. 2017.

CRESWELL, J. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens**. 3. Porto Alegre: Penso, 2014.

CUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: Edusc, 1999.

CUERVO-CAZURRA, A. Multilatinas. **Universia Business Review**, v. 25, n. 1, p. 14-33, 2010.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A Nova Razão do Mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Boitempo, 2016.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 160.

DELBRIDGE, R.; HAUPTMEIER, M.; SENGUPTA, S. Beyond the enterprise: Broadening the horizons of International HRM. **Human Relations**, v. 64, n. 4, p. 483-505, abr. 2011. Disponível em: < <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726710396388> >. Acesso em: 01 mai. 2018.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. (Ed.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. São Paulo: FGV, 2005.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Ed.). **The Sage handbook of qualitative research**. Los Angeles: SAGE, v.4, 2011. cap. 1, p.1-19.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A Gaiola De Ferro Revisitada: Isomorfismo Institucional E Racionalidade Coletiva Nos Campos Organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005. Disponível em: < http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/gaiola-ferro-revisitada-isomorfismo-institucional-razionalidade-coletiva-nos-campos-organizacionais_0.pdf >. Acesso em: 12 set. 2017.

EVANS, P.; PUCIK, V.; TANURE, B. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

EYCK, K. V. **Flexibilizing employment: an overview**. ILO Working Papers. ILO: International Labour Organization 2003.

FARIA, A.; GUEDES, A. L. Introduction: What is International Management? In: FARIA, A. e GUEDES, A. L. (Ed.). **International Management and International Relations: A Critical Perspective from Latin America**. New York e London: Routledge, 2010. p.1-26.

FARIA, A.; IBARRA-COLADO, E.; GUEDES, A. L. Internationalization of management, neoliberalism and the Latin America challenge. **Critical perspectives on international business**, v. 6, n. 2/3, p. 97-115, 8 jun. 2010. Disponível em: < <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/17422041011049932> >. Acesso em: 30 abr. 2017.

FARIA, J.; RAMOS, C. **Poder e Ideologia em um Programa de Gestão por Competências: Análise Crítica do Modelo Corporativo em um Indústria Multinacional de Energia.** XXXVI Enanpad. ANPAD. Rio de Janeiro: Anpad 2012.

FARIA, J. H.; SCHMITT, E. C. Indivíduo, Vínculo e Subjetividade: O controle social a Serviço das Organizações. In: FARIA, J. H. (Ed.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FDC. **Ranking das transnacionais Brasileiras 2014: A força da marca Brasil na criação de valor internacional**. FDC Núcleo de Negócios Internacionais. Nova Lima, MG. 2014

_____. **Ranking das transnacionais Brasileiras 2015: A capacidade de adaptação cultural das empresas brasileiras no mundo**. FDC Núcleo de Negócios Internacionais. Nova Lima, MG. 2015

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Multinacionais Brasileiras – Competências para a internacionalização**. 1. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

FLICK, U. **Introdução a Pesquisa Qualitativa**. 3. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRAGA, V.; ESTEVES, V. **Importance of cross cultural education and research**. Global Business and technology navigating crisis and opportunities in global markets (GBATA). África do Sul 2004.

FRAGA, V. F. Choque cultural como aprendizado profissional e humano. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 33, n. 5, p. 23-42, set./out. 1999.

FREITAS, M. E. D. **Cultura Organizacional: Identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

_____. Expatriação Profissional: O Desafio Interdependente para Empresas e Indivíduos Profissional. **Revista eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 4, p. 689-708, 2010.

FREITAS, M. E. D.; DANTAS, M. O estrangeiro e o novo grupo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 6, p. 601-608, 2011.

GAGGIOTTI, H. Un ignorado espacio social: un marco teórico para el análisis de la denominada "expatriación" de directivos multinacionales. **Scripta Nova: revista electrónica de geografía y ciencias sociales**, v. 10, 2006.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W. e GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 13. Petrópolis: Editora Vozes, v.2, 2013. p.64-89.

GAULEJAC, V. D. Crítica dos fundamentos da ideologia de gestão. In: CHANLAT, J.; FACHIN, R., *et al* (Ed.). **Análise das organizações: perspectivas latinas**, 2006. p.413-440.

_____. **Gestão como Doença social. Ideología, poder gerencialista e fragmentação social.** Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

GEDRO, J.; COLLINS, J. C.; ROCCO, T. S. The “Critical” Turn. **Advances in Developing Human Resources**, v. 16, n. 4, p. 529-535, 4 nov. 2014. Disponível em: < <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422314543847> >. Acesso em: 30 set. 2017.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos.** São Paulo: Bookman, 2009.

GIMÉNEZ, G. Modernización, cultura e identidad social. **Espiral**, v. 1, n. 2, 1995.

_____. **Estudios sobre la cultura y las identidades sociales.** México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2007.

_____. Cultura, identidad y memoria. **Revista Frontera Norte**, v. 21, n. 41, 2009.

_____. **Cultura, identidad y procesos de individualización.** México: Universidad Autónoma de México (UNAM), 2010.

GLOBAL LINE. **Mobility Brasil 2012.** GLOBAL LINE
FIA
ABRH-RJ. São Paulo. 2012

_____. **Mobility Brasil 2013.** GLOBAL LINE
ABRH-RJ
ABRH-SP. São Paulo. 2013

_____. **Mobility Brasil 2014.** GLOBAL LINE
FIA
ABRH-SP. São Paulo. 2014

_____. **Mobility Brasil 2015.** GLOBAL LINE
Worldwide ERC
FIA
ABRH-SP. São Paulo. 2015

_____. **Mobility Brasil 2017.** GLOBAL LINE
Worldwide ERC
FIA
ABRH-SP. São Paulo. 2017

GONÇALVES, J. O. E. L. P. **Empresas Estrangeiras e Transbordamentos de Produtividade na Indústria Brasileira: 1997-2000.** 2005. 108 Dissertação (Mestre). Instituto de Economia da Unicamp, Universidade Estadual de Campinas, Rio de Janeiro.

GÓNGORA-MERA, M. E. Geopolíticas de la identidad: la difusión de acciones afirmativas en los Andes. **Universitas humanística**, n. 77, 2014.

GONZÁLEZ, J. M. R.; OLIVEIRA, J. A. D. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, p. 1122-1135, dez. 2011.

GREER, T. W.; STILES, A. C. Using HRD to support repatriates: a framework for creating an organization development strategy for repatriation. **Human Resource Development Review**, v. 15, n. 1, p. 101-122, 2016.

GUEDES, A. L.; FARIA, A. Por que construir uma área de estudos internacionais em gestão/administração? **Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade - FAROL**, n. 3, p. 216-271, abr. 2015.

GUEDES, A. L. M. **Multinacionais Brasileiras: Estratégias na Internacionalização de Empresas**. São Paulo: Bookman, 2007.

_____. Negócios internacionais: Estratégias de investimentos no contexto Luso-Brasileiro. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 14, n. 1, p. 29-43, 2008.

_____. Negócios Internacionais e Gestão Internacional: Evolução do Campo Teórico. In: OLIVEIRA JR., M. D. M. (Ed.). **Multinacionais Brasileiras: Estratégias na Internacionalização de Empresas**. São Paulo: Bookman, 2010. p.21-38.

GUEST, D. Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. **Journal of Industrial Relations**, v. 44, n. 3, p. 335-358, 24 set. 2002. Disponível em: < <http://journals.sagepub.com/doi/10.1111/1472-9296.00053> >. Acesso em: 01 mai. 2018.

GURGEL, C. O papel da ideologia nas teorias organizacionais. In: VALQUÍRIA, P. (Ed.). **Antimanual de Gestão: Desconstruindo os discursos do management**. São Paulo: Ideias e Letras, 2015.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HARRINGTON, S.; WARREN, S.; RAYNER, C. Human Resource Management practitioners' responses to workplace bullying: Cycles of symbolic violence. **Organization**, v. 22, n. 3, p. 368-389, 29 mai. 2015.

HILL, B. Critical HRD—A Mithridate? **Advances in Developing Human Resources**, v. 16, n. 4, p. 407-416, 01 nov. 2014.

HIRATA, H. Tendências recentes da precarização social e do trabalho: Brasil, França, Japão. **Caderno CRH**, v. 24, n. especial, p. 15-22, 2011.

HOFSTEDE, G. **Compreender a nossa programação mental**. 2. Lisboa: Sílabo, 2003.

IBÁÑEZ, P. **Identidad Religiosa en Colombia** 2014.

IBARRA-COLADO, E. Organization Studies and Epistemic Coloniality in Latin America: Thinking Otherness from the Margins. **Organization**, v. 13, n. 4, p. 489-508, 2006.

IBARRA-COLADO, E. Is there any future for critical management studies in Latin America? Moving from epistemic coloniality to 'trans-discipline'. **Organization**, v. 15, n. 6, p. 932-935, 2008.

_____. Neoliberal Globe/centrism and International Management Blindness: The Indispensable Decolonial Turn. In: GUEDES, A. L. e FARIA, A. (Ed.). **International Management and International Relations**. London: Routledge, 2010. p.29-60.

IBARRA-COLADO, E. Como compreender y transformar los Estudios Organizacionales desde América Latina y no morir en el intento. In: CORONA, A. (Ed.). **Apropiación social del conocimiento y aprendizaje: una mirada crítica desde diferentes âmbitos**. Madrid: Plaza y Valdes editores, 2012.

ITUASSU, C. T.; TONELLI, M. J. Sucesso, mídia de negócios e a cultura do management no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 1, p. 86-111, 2014.

IZCARRA-PALACIOS, S. P. **Manual de investigación cualitativa**. México: Fontamara, 2014.

JOHNSEN, R.; GUDMAND-HOYER, M. Lacan and the lack of humanity in HRM. **Organization**, v. 17, n. 3, p. 331-344, 2010.

JOLY, A. Alteridade: Ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J. F. (Ed.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, v.1, 2012. p.83-124.

KE, J.; WANG, G. G. China's Ethical Dilemmas Under Globalization and Uncertainty. **Advances in Developing Human Resources**, v. 16, n. 1, p. 74-91, 09 fev. 2014. Disponível em: < <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422313509568> >. Acesso em: 01 mai. 2018.

KEENOY, T. Human Resources Management. In: ALVESSON, M.;BRIDGMAN, T., *et al* (Ed.). **The Oxford Handbook of Critical Management Studies**. Oxford: Oxford University Press, 2009. cap. 22,

KUCINSKI, B.; DAMIANI, E. **O que são multinacionais**. Brasília: Brasiliense, 1982.

LACOMBE, B.; TONELLI, M. J. **O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos**. XXV Enanpad. ANPAD. Florianopolis: Anpad 2000.

LEGGE, K. **Human resource management: rhetoric and realities**. Hampshire: Palgrave, 1995.

LÉVESQUE, C.; BENSUSÁN, G.; MURRAY, G.; NOVICK, M.; CARRILLO, J.; GURRERA, M. S. Labour relations policies in multinational companies: A three-country study of power dynamics. **Journal of Industrial Relations**, v. 57, n. 2, p. 187-209, 2015.

LIMA, M. B.; BRAGA, B. M. Práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 1031-1053,

dez. 2010. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000700004&lng=pt&tlng=pt >. Acesso em: 29 abr. 2018.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic inquiry**. Beverly Hills, CA: Sage, 1985.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. especial, p. 51-73, 2003.

MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3, p. 53-73, jul./set. 2004.

MACHADO, M. M. **Caminhos da adaptação intercultural na expatriação: uma cartografia simbólica da dignidade de latino-americanos no Brasil**. 2015. 261 Tese (Doutor). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

MEARDI, G. The (claimed) growing irrelevance of employment relations. **Journal of Industrial Relations**, v. 56, n. 4, p. 594-605, 22 set. 2014. Disponível em: < <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0022185614528106> >. Acesso em: 20 mai. 2017.

MELMAN, C. **Imigrantes. Incidências subjetivas das mudanças de língua e país: com uma conversa con Contardo Calligaris**. Escuta, 1992.

MENDENHALL, M. E.; DUNBAR, E.; ODDOU, G. R. Expatriate selection, training and career-pathing: a review and critique. **Human Resource Management**, v. 26, n. 3, p. 331-345, 1987.

MERLEAU-PONTY, M. **Fenomenologia da percepção**. 4. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2011.

MIGNOLO, W. D. La opción decolonial: desprendimiento y apertura. Um manifesto y un caso. **Tabula Rasa**, n. 8, p. 243-281, 2008.

MINAYO, M. C. D. S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência e saúde coletiva**, v. 17, n. 3, p. 621-626, mar. 2012.

MOTT, M.; TEIXEIRA, M. L. M.; NAKASHIMA, C.; ARAÚJO, G. S. D. Sistematização da Literatura Internacional sobre Expatriados: um Estudo Bibliométrico com Destaque para Metodologia Empregada em Anos Recentes. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 12, n. 2, p. 243-267, dez. 2012. ISSN 2177-6652. Disponível em: < <http://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/435> >. Acesso em: ago. 2018.

MURPHY, J.; ZHU, J. Neo-colonialism in the academy? Anglo-American domination in management journals. **Organization**, v. 19, n. 6, p. 915-927, 11 nov. 2012. Disponível em: < <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350508412453097> >. Acesso em: 20 jun. 2016.

NAKASHIMA, C.; TEIXEIRA, M. L. M.; MACHADO, M. M.; ARAUJO, G. S. **Expatriação: um estudo bibliométrico sobre países foco**. *XV SemeAd*. FEA-USP. São Paulo: FEA-USP 2012.

NAUMANN, E. A. A Conceptual Model of Expatriate Turnover. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 3, p. 499-531, 1992. Disponível em: < <http://link.springer.com/10.1057/palgrave.jibs.8490277> >. Acesso em: 01 mai. 2018.

NEVES, M. Trabalho atípico. In: CATTANI, A. e HOLZMAN, L. (Ed.). **Diccionario de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Editora Zouk, 2011. p.440-444.

NOGUEIRA, A. M.; BARRETO, M. S. P.; DELGADO, M. P. Gestão de Recursos Humanos no Processo de Internacionalização. **Internext**, v. 8, n. 1, p. 48-67, 03 abr. 2013. Disponível em: < <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/150> >. Acesso em: 12 ago. 2016.

ORSI, A.; BERTOIA, N.; BARBOSA-LIMA, M. **Gestão Internacional de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

PAGÉS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.

PELTONEN, T. Critical theoretical perspectives on International Human Resources Management. In: BJORKMAN, I. e STAHL, G. (Ed.). **Handbook of Research in international human resource management**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006. p.532-545.

PENALVA-VERDÚ, C.; ALAMINOS, A.; FRANCÉS, F.; SANTACREU, O. **La investigación cualitativa: técnicas de investigación y análisis con Atlas ti**. Colômbia: Universidad de Cuenca - PYDLOS, 2015.

PERLMUTTER, H. The tortuous evolution of the multinational corporation. **Columbia Journal of World Business**, v. 4, p. 9-18, 1969.

PIMENTEL, T. D.; CARRIERI, A. D. P. A espacialidade na construção da identidade. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 1, p. 1-21, 2011.

PORTO, J. B. Mensuração de Valores no Brasil. In: TAMAYO, A. e PORTO, J. B. (Ed.). **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. p.96-119.

PUDELKO, M.; REICHE, S.; CARRA, C. Recent developments and emerging challenges in international human resource management. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 2, p. 127-135, 2015.

QUIJANO, A. Colonialidad del Poder, Eurocentrismo y América Latina. In: LANDER, E. (Ed.). **Colonialidad del Saber, Eurocentrismo y Ciencias Sociales: Perspectivas latinoamericanas**, 2000.

QUINTANILLA, J.; SUSAETA, L.; SÁNCHEZ-MANGAS, R. The Diffusion of Employment Practices in Multinationals: 'Americanness' within US MNCs in Spain? . **Journal of Industrial**

Relations, v. 50, n. 5, p. 680-696, nov. 2008. Disponível em: < <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0022185608096> >. Acesso em: 01 mai. 2018.

RESTREPO, E. Identidades: planteamientos teóricos y sugerencias metodológicas para su estudio. **Jangwa Pana**, v. 5, n. 1, p. 24, 2007.

ROSA, A. R.; ALVES, M. A. Pode o conhecimento em gestão e organização falar português? **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 255-264, 2011. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902011000300006&lng=pt&tlng=pt >. Acesso em: 07 ago. 2015.

SALLUM JR., B. J.; SCHWARCZ, L. M.; VIDAL, D. G.; CATANI, A. M., Eds. **Identidades**. São Paulo: Edusp. 2016.

SAMBROOK, S.; POELL, R. F. International Critical Perspectives. **Advances in Developing Human Resources**, v. 16, n. 4, p. 471-480, 01 nov. 2014. Disponível em: < <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422314543846> >. Acesso em: 05 jun. 2016.

SANTISO, J. La emergencia de las multilatinas. **Revista de la Cepal**, n. 95, p. 7-30, 2008. Disponível em: < https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11249/1/095007030_es.pdf >. Acesso em: 29 abr. 2018.

_____. La década de las multilatinas. **Papeles**, n. 2, p. 1-4, out. 2011.

SANTOS, B. D. S. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência**. 8. São Paulo: Cortez, 2011.

SARINA, T.; WRIGHT, C. F. Mutual gains or mutual losses? Organisational fragmentation and employment relations outcomes at Qantas Group. **Journal of Industrial Relations**, v. 57, n. 5, p. 686-706, nov. 2015. Disponível em: < <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0022185615590905> >. Acesso em: 01 mai. 2018.

SCHULER, R. S.; BUDHWAR, P. S.; FLORKOWSKI, G. W. International human resource management : review and critique. **International Journal of Management Reviews**, v. 4, n. 1, p. 41-70, mar. 2002.

SCHULER, R. S.; TARIQUE, I. International human resource management: a North American perspective, a thematic update and suggestions for future research. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 5, p. 717-744, mai. 2007. Disponível em: < <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190701246590> >. Acesso em: 15 out. 2016.

SCHUTZ, A. **Fenomenologia e Relações Sociais**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

SEGATO, R. L. Los Cauces Profundos de la Raza Latinoamericana: Una relectura del mestizaje. **Crítica y Emancipación: Revista latinoamericana de ciencias sociales**, n. 3, p. 11-44, Primer semestre 2010.

SILVA, N. B. D.; ORSI, A.; NAKATA, L. E. Análise da Produção Acadêmica sobre Gestão Internacional de Recursos Humanos entre 2001 e 2011. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 3, n. 3, p. 50-60, 2013.

SIMMEL, G. O Estrangeiro. **RBSE**, v. 4, n. 12, 2005.

SOARES, A. A liderança diante dos sofrimentos dos outros. In: PADILHA, V. (Ed.). **Antimanual de Gestão: Desconstruindo os discursos do management**. São Paulo: Ideias & Letras, 2015. p.305-320.

SORIANO, R. R. **Investigación social: teoría y praxis**. 12. México: Plaza y Valdés, 2007.

SOUZA, N. S. O estrangeiro: nossa condição. In: KOLTAI, C. (Ed.). **O estrangeiro**. São Paulo: Escuta, 1998. p.155-163.

SPANGER, M. A. F. C. **Glamour e sombras na expatriação de executivos e executivas globais: intercorrências no trabalho e na família**. 2012. Tese (Doutor). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba.

SPANGER, M. A. F. C.; CARVALHO, M. G. D. **(Re) Construindo identidades na mobilidade: a experiência de expatriação de executiv@s internacionais**. IX Fazendo gênero. São Paulo 2010.

SPITZER, L. **Vidas de Entremeio: assimilação e marginalização na Áustria, no Brasil e na África Ocidental 1780-1945**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001.

SPOHR, N.; ALCADIPANI, R. Estudos Críticos em Negócios Internacionais: uma Proposta de Diálogo 1. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 8, n. 3, p. 1-19, 2013. Disponível em: < <http://internext.espm.br> >. Acesso em: 30 abr. 2018.

STAHL, G. K.; BJÖRKMAN, I. **Handbook of Research in International Human Resource Management**. Edward Elgar Publishing, Incorporated, 2006. ISBN 9781845428235. Disponível em: < <https://books.google.com.br/books?id=xNT9IUwmELcC> >.

STAKE, R. E. Pesquisa qualitativa/naturalista – Problemas epistemológicos. **Educação e Seleção**, n. 7, p. 19-27, jan./jun. 1983.

SVENINGSSON, S.; ALVESSON, M. Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. **Human relations**, v. 56, n. 10, p. 1163-1193, 2003.

TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia, teoria e pesquisa**, v. 23, n. especial, p. 17-24, 2007.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introducción a los métodos cualitativos de investigación**. Barcelona: Paidós, 1987.

THIOLLENT, M. Estudos organizacionais: possível quadro referencial e interfaces. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 1, n. 1, p. 1-14, 2014.

TICKNER, A. B.; WÆVER, O. Introducción: Epistemologías geoculturales | Introduction: Geocultural Epistemologies. **2013**, n. 22, 2013-02-25 2013. ISSN 1699 - 3950. Disponível em: < <https://revistas.uam.es/index.php/relacionesinternacionales/article/view/5168> >.

TOWNLEY, B. **Reframing human resource management : power, ethics and the subject at work**. Los Angeles: SAGE, 1994.

TUNG, R. L. Selection and training procedures of US, European, and Japanese multinationals. **California Management Review**, v. 25, n. 1, p. 57-71, 1982.

VALLES, M. S. **Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional**. Madrid: Ed. Síntesis Sociología, 1997.

VAN DIJK, T. A. **Discurso e Contexto: Uma abordagem sociocognitiva**. São Paulo: Editora Contexto, 2012. ISBN 978-85-7244-693-8.

WALSH, C. "Raza", mestizaje y poder: horizontes coloniales pasados y presentes. **Crítica y Emancipación: Revista latinoamericana de ciencias sociales**, n. 3, p. 95-126, Primer semestre 2010.

WEISKOPF, R.; MUNRO, I. Management of human capital: discipline, security and controlled circulation in HRM. **Organization**, v. 19, n. 6, p. 685-702, 09 nov. 2011. Disponível em: < <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350508411416536> >. Acesso em: 30 abr.

WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, 2011.

WOODWARD, K. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, T. T. D.; HALL, S., *et al* (Ed.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. 15. Petrópolis: Vozes, 2014. cap. 1, p.7-72.

ZAMBERLAN, L.; FROEMMING, L. M. S.; ZAMIN, M.; SPAREMBERGER, A.; BÜTTENBENDER, P. L. S.; SCARTON, L. M. **Do Churrasco à Parrilla: Um Estudo Sobre a Influência da Cultura nos Rituais Alimentares de Brasileiros e Argentinos**. XXXIII Encontro da Associação de Pós-Graduação em Administração (XXXIII EnAnpad). ANPAD. São Paulo: ANPAD 2009.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O Uso da Triangulação na Pesquisa Científica Brasileira em Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241, 2015.

APÊNDICE A – Protocolo de ética

Pesquisa de doutorado: Expatriação e Identidade

Rio de Janeiro, ____ de _____ de _____

Oi, meu nome é Patricia Calderón. Sou professora da Unigranrio e doutoranda do curso de Administração na mesma instituição. Esta pesquisa fornecerá subsídios para a minha Tese de Doutorado sobre **Expatriação e Identidade**. Caso você tenha qualquer pergunta após esta entrevista, sinta-se à vontade para me contatar pelo telefone ou pelo *e-mail*.

Agradeço a sua boa vontade em participar da minha pesquisa. Sua participação é muito importante. Antes de começar as perguntas, gostaria de firmar com você alguns fatos importantes:

- Sua participação é voluntária.
- Você pode se recusar a responder qualquer pergunta.
- Você pode interromper a entrevista a qualquer momento.
- Esta entrevista tem caráter estritamente confidencial, e só será disponibilizada para os membros da equipe que conduz o projeto. Seu nome ou quaisquer dados que o identifiquem que forneça aqui são totalmente confidenciais, e não serão compartilhados fora do âmbito do grupo de pesquisa.
- Extratos / pedaços desta entrevista, na forma como foram falados, poderão fazer parte do relatório final, mas sob nenhuma circunstância, seu nome ou características suas que a possam identificar serão incluídas no relatório.

Permito que a entrevista seja gravada em gravador de áudio.

Permito que a entrevista seja filmada.

Assinatura: _____

APÊNDICE B – Ficha biográfica do entrevistado

Pesquisa de doutorado: Expatriação e Identidade

Nome	
Empresa	
Cargo	
Matriz	
Filial	
Data de Nascimento	
Estado Civil	
Número de filhos	
Nacionalidade	
Formação	
¹³Experiência Internacional	
Idiomas e fluência	

¹³ Indicar os países e cidades específicas. Tempo de duração da expatriação. Indagar se foi sozinho ou com a família (esposa, filhos)

APÊNDICE C – Roteiro da entrevista

Pesquisa de doutorado: Expatriação e Identidade

Identidade

1. Quem é você? Tente se descrever nas diversas esferas da sua vida
2. Qual é a sua trajetória profissional? (identidade profissional)
3. Como define você o seu trabalho? O que gosta dele? O que não gosta? Algo traz sofrimento? (identidade no trabalho)
4. Qual é o seu país de origem e a cidade onde você nasceu? (identidade plurinacional, subculturas?)
5. Qual é a importância da sua família para sua situação de expatriado?
6. Na sua casa que coisas têm mais a ver com você? Que mais ajudam a dizer quem você é? (identidade e consumo)
7. Como seria descrito você, por algum parente ou amigo que o conheça muito bem?
8. E como lhe descreveria algum colega do trabalho?
9. Estando no exterior tinha contato com grupos, associações ou pessoas do seu país de origem?
10. Participava de algum culto religioso?
11. Antes, durante, e depois do processo de expatriação era militante de algum partido político?

Expatriação

12. O que significa ser expatriado?
13. Como você definiria esse processo de transição? o que tem sido mais difícil?
14. Que mudanças trouxe a expatriação na sua vida e no seu trabalho?
15. Quais foram os principais desafios, dificuldades e facilidades do trabalho no exterior?
16. O que você mais te surpreendeu ou o que você mais gostou dos lugares aonde foi expatriado?
17. Existia preconceito no local do trabalho no exterior por parte dos seus colegas? Como isso se manifestava?
18. Qual foi a primeira impressão quando teve conhecimento que seria destacado para outro país? Como reagiu? E a sua família?

19. Que situações causaram mais angústia, desconforto e estranhamento nos primeiros momentos de trabalho no exterior?
20. Quais foram as principais diferenças culturais que identificou (entre Brasil e o país de destino?).
21. Durante a expatriação o que sentiu mais falta do Brasil?
22. Em algum momento sentiu que não iria conseguir adaptar-se à nova realidade, ao ponto de querer regressar ao Brasil antes do final da expatriação?
23. Que características suas de personalidade considera que foram fundamentais para adaptação ao país de destino da expatriação?

Sentidos

24. Mencione: sabores, sons, texturas, impressões visuais, e cheiros, que ficaram na sua memória fruto da expatriação e verbalize os seus sentimentos, sensações e emoções.
25. Há algum outro tópico relacionado ao assunto que discutimos que você consideraria de acrescentar?

Muito obrigada pela sua colaboração!