

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC/SP
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM PSICOLOGIA CLÍNICA

ANNA SILVIA ROSAL DE ROSAL

**VIDA DE EXPATRIADO:
A NARRATIVA DE EXECUTIVOS BRASILEIROS SOLTEIROS**

MESTRADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA

São Paulo

2015

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC/SP

PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM PSICOLOGIA CLÍNICA

ANNA SILVIA ROSAL DE ROSAL

**VIDA DE EXPATRIADO:
A NARRATIVA DE EXECUTIVOS BRASILEIROS SOLTEIROS**

MESTRADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Psicologia Clínica, sob a orientação da Profa. Dra. Ida Kublikowski.

São Paulo

2015

FOLHA DE APROVAÇÃO

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora, Profa. Dra. Ida Kublikowski, por seu acolhimento, segurança e afeto. Por compartilhar com generosidade seus conhecimentos. Nossa parceria foi marcada pelo respeito e pela ética, comportamentos que engradem as relações humanas.

A CAPES, que acreditou no alcance desta conquista profissional.

Aos meus tios Rosalva e Bonifácio, por acreditarem que o melhor para mim está onde procuro.

As professoras Ceneide Cervený e Rosa Macedo, com as quais aprendi e me desenvolvi no âmbito profissional e pessoal.

As professoras Rosane Mantilla de Souza e Valéria Meirelles, pela valiosa contribuição no exame de qualificação.

Aos colegas da PUC-SP, parceiros de risadas e aflições. Vocês tornaram a caminhada ainda mais prazerosa.

A PUC-SP, essa casa do saber, que faz da pluralidade sua singularidade.

A todos os amigos e familiares que me apoiaram e torceram por mim. Agradeço especialmente aos primos Luciana, Anna Carolina e João Maurício.

Aos participantes da pesquisa, cuja colaboração permitiu a realização desse trabalho.

À Santíssima Trindade, pela vida e pela fé que me orienta.

A minha mãe, Matilde, pelo amor incondicional e segurança. Meu porto seguro,
para onde posso voltar e abastecer-me sempre.

Ao meu pai, Renato, pelo apoio e pela liberdade de escolha o que me permitiu
experimentar uma vida nômade.

Às minhas irmãs, Eunice e Renata, pelo companheirismo e pela amizade.

Aos meus sobrinhos, João Victor, Pedro Henrique, Maria, Matheus e Clarice,
pela alegria e felicidade.

Aos meus cunhados, Rafael e Jean, pela torcida e por acreditarem nesta
jornada.

À memória de Raphael, pela intensa experiência de amor fraterno, afinidade e
comunhão.

À memória de Jayme Salama, pelo amor, pelo respeito e pela amizade.

Quem elegeu a busca, não pode recusar a travessia
(Guimarães Rosa).

RESUMO

A globalização da economia implicou aumento da expatriação de executivos. Para as organizações, a transferência internacional está circunscrita às ações que asseguram o aumento da competitividade e, conseqüentemente, dos resultados financeiros. Para o executivo, essa experiência transcende o campo profissional, pois envolve aspectos relacionais em sua vida. O número de executivos casados expatriados é superior ao de solteiros. As organizações acreditam ser a família importante fator na adaptação intercultural. Nesse contexto, o objetivo geral desta pesquisa é compreender a experiência decorrente do processo de expatriação de executivos homens, brasileiros e solteiros. Para tanto, recorre-se ao método de pesquisa qualitativa de abordagem narrativa. Os resultados apontam que vida pessoal e vida profissional estão imbricadas no processo de expatriação. A expatriação é referida como mais fácil aos solteiros. Contudo, tal experiência é pontuada pela ambiguidade de sentimentos decorrentes de acontecimentos que reúnem ganhos, como amadurecimento pessoal e crescimento para a carreira, ao mesmo tempo em que acarreta perdas, como o afastamento da rede relacional, vivamente relatado pelos participantes. Na vida dos solteiros, as amizades desempenham significativo papel. Foram identificadas especificidades nos ciclos vitais individuais e familiares, assim como questões de gênero. A experiência decorrente da expatriação envolve os diversos âmbitos da vida do executivo — pessoal, familiar, profissional e social — e remete à necessidade de ampliar o olhar das organizações sobre a questão, de forma a abranger tal experiência em suas inúmeras facetas.

Palavras-chave: vida de expatriado, executivos brasileiros, expatriados solteiros

ABSTRACT

The economy globalization led to increased executives expatriation. For organizations, the international transfer is limited to actions that ensure increased competitiveness and, consequently, income. For the executives, this experience transcends the professional field because it involves relational aspects in his life. The number of expatriated married executives is higher than singles. Organizations believe that family is an important factor in intercultural adaptation. In this context, the objective of this research is to understand the experiences of the process of expatriation of male, Brazilian and single executives. The researcher, therefore, resorted to the method of qualitative research with a narrative approach. The results showed that both personal and professional lives are embedded in the expatriation process. Expatriation is said to be easier for singles. However, this experience is punctuated by the ambiguity of feelings arising from events that include gains, as personal development and career improvement, while entail losses, such as the exclusion from relational network, which is strongly reported by the participants. Friendships play a significant role in the lives of singles. Specificities were identified in individual and family life cycles, as well as gender issues. The experience of expatriation covers the executive's personal, family, professional and social life aspects, and points to the need to broaden the organizations perspectives on the issue, to absorb such experience in its many facets.

Keywords: expatriate life, Brazilian executives, single expatriates

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 EXPATRIAÇÃO: o processo de expatriação e a adaptação intercultural do expatriado.....	20
2.1 Etapas do processo de expatriação	22
2.1.1 Recrutamento e seleção	22
2.1.2 Treinamento para a expatriação	23
2.1.3 Remuneração	24
2.1.4 Repatriação	25
2.2 Adaptação intercultural: caminho para o sucesso ou para o fracasso da missão.....	26
2.2.1 Fases da adaptação do expatriado.....	28
2.3 Perdas e ganhos ambíguos na experiência intercultural.....	30
3 EXPATRIAÇÃO E CICLO VITAL: família, gênero e carreira	35
3.1 Família	38
3.2 Gênero	40
3.3 Carreira	43
4 MÉTODO.....	47
4.1 A pesquisa qualitativa e o pesquisador qualitativo.....	47
4.1.1 A natureza interpretativa.....	48
4.1.2 A abordagem narrativa	49
4.2 Participantes	50
4.3 Estratégias de coleta.....	51
4.3.1 Questionário	52
4.3.2 Entrevista.....	52
4.3.3 Linha do tempo	53
4.4 Procedimentos	53
4.5 Análise e interpretação dos dados	54
4.6 Considerações éticas	55
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	57
5.1. O que buscava na expatriação.....	59

5.1.1 Voltar a morar fora do país	59
5.1.2 Mudar de carreira.....	60
5.2 Perspectiva de carreira	61
5.2.1 Outra expatriação	61
5.2.2 O desconhecido	62
5.3 Perdas e ganhos no âmbito relacional	63
5.3.1 Deixar de acompanhar a história de pessoas que ama	63
5.3.2 Relações melhores	64
5.3.3 Autoconhecimento	64
5.4 Perdas e ganhos em relação ao parceiro amoroso.....	65
5.4.1 Nada significativo.....	65
5.4.2 Perspectiva de casamento.....	66
5.5 Perdas e ganhos em relação às amigadas	67
5.5.1 Sentir falta dos amigos	67
5.5.2 Amizades intensas.....	67
5.5.3 Emancipação	68
5.6 Adaptação intercultural no contexto social e profissional.....	70
5.6.1 Diversos sentimentos.....	70
5.6.2 Desilusão com o trabalho	71
5.6.3 Tranquilo.....	72
5.7 Recomendações a novos expatriados	72
5.7.1 Entender o lado bom.....	73
5.7.2 Não vir pensando somente em juntar dinheiro	73
5.7.3 Não ficar isolado	73
5.7.4 Ir para um país que tenha internet.....	74
5.8 Significando a expatriação	74
5.8.1 Processo de amadurecimento	74
5.9 Expatriação do homem solteiro.....	75
5.9.1 Simples e barato	75
5.10 Repatriação.....	76
5.10.1 As pessoas mudaram	76
5.10.2 Luto.....	77
5.10.3 Melhor para a carreira.....	78

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
Apêndice A: Questionário	95
Apêndice B: Linha do tempo	96
Apêndice C: Linha do tempo	97
Apêndice D: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	98
Apêndice E: CONSENTIMENTO PÓS-INFORMADO	100
Anexo A: Porte de Empresa, Segundo o BNDES	101

1 INTRODUÇÃO

A globalização da economia implicou importantes transformações na sociedade. Em especial, imprimiu significativa velocidade às mudanças corporativas. As distâncias geográficas, que outrora limitaram as transações comerciais, hoje são ignoradas porque podem ser vencidas rápida e facilmente.

Segundo Martine (2005), globalização é um processo que se intensificou na última década do século XX por meio de profundas mudanças econômicas e sociais apoiadas no intenso avanço tecnológico. Caracteriza-se pelo intercâmbio comercial e financeiro entre os países a partir da adoção de uma economia aberta, integrada e sem fronteiras. De acordo com Souza et al (2010, p. 3), a partir da globalização, a sociedade vive "[...] uma era de eventos globais, com informações que correm o mundo em segundos, por meio de tecnologias que contribuem para tornar o planeta cada vez menor".

A economia sem fronteiras intensificou a competitividade entre as organizações, levando-as a perseguir a diminuição dos custos de produção e o aumento do mercado no âmbito global. Para fazer frente a este cenário, muitas empresas multinacionais ampliaram sua presença internacional. Concomitantemente, um significativo número de empresas com atuação local, inclusive empresas brasileiras, recorreram à internacionalização de suas operações.¹

Esse contexto requer constantes mudanças, ambientes de trabalho mais complexos e diversificados que se traduzem em significativo grau de dificuldade para ser administrado. Tais características impõem a ruptura de padrões formais, a partir da exigência de maior grau de autonomia dos executivos e diminuição dos níveis hierárquicos, o que implica no redesenho organizacional em busca do aumento do grau de eficiência (HOMEM; DELLAGNELO, 2006).

Uma importante característica do mundo globalizado é a desterritorialização. A globalização leva as pessoas, as ideias, as mercadorias, o capital, o mercado,

¹ De acordo com Garrido (2010), a internacionalização de uma empresa vai da adoção da importação e da exportação de produtos à abertura de subsidiárias no exterior. No presente trabalho, o termo indica a abertura de subsidiárias no exterior.

os projetos, a gerência, a empresa e o conhecimento, entre tantos outros recursos, a se deslocarem em "direções conhecidas e desconhecidas, conexas e contraditórias." (IANNI, 1999, p. 95). É um fenômeno cuja extensão alcança todas as áreas da vida social com intensidade progressiva e generalizada.

Para competir em um contexto marcado pela complexidade, as organizações aumentaram suas expectativas quanto às habilidades esperadas de seus executivos, o que implicou aumento da mobilidade de gerentes e especialistas, que se deslocam com frequência cada vez maior para implantar ou impulsionar novos projetos e completar as competências locais (FREITAS, 2000).

Mover-se para além das fronteiras geográficas de seu território de origem é um recurso importante para se manter no competitivo universo das organizações contemporâneas. A mobilidade adquiriu *status* de competência organizacional. Está relacionada ao êxito profissional no mercado globalizado, sendo necessária para o executivo e para as empresas. Desenvolver-se no cenário contemporâneo requer disponibilidade para viver e atuar em diferentes contextos culturais e assimilar a diversidade como um recurso cada vez mais necessário quando se está inserido em um ambiente altamente multicultural (FREITAS, 2000; 2009). Homem e Dellagnelo (2006, p. 16) ressaltam que:

[...] Ambientes multiculturais revelam o surgimento de trabalhadores desterritorializados, muito menos apegados aos locais de trabalho, à família e a pátria, com elevada capacidade de assumir riscos [...]. Esses profissionais globais e locais fazem parte dos novos arranjos das organizações modernas, permeados de contradições e exigências. São representados também pelos profissionais expatriados e correspondem a um grupo de trabalhadores em crescente ascensão no mundo atual, onde a vida sobre pressão, risco e instabilidade é parte do cotidiano [...].

Para Tanure; Evans; Pucik (2007), a expatriação é um recurso que tem se mostrado um dos pilares da integração global. Trata-se da transferência de trabalhadores para uma unidade da empresa localizada em outro país. É importante e competitiva estratégia de gestão para as empresas globais. Esse processo leva executivos a estabelecerem novas relações interculturais (BLACK, 1990). Tais experiências adquirem significados particulares no contexto de vidas pessoais.

Freitas (2009) entende a expatriação como uma situação em que o interesse do executivo por uma vivência intercultural converge em direção à necessidade das organizações de responderem as demandas competitivas de um mercado globalizado. Contudo, alerta para a existência de certo viés no discurso corporativo. As empresas atribuem a expatriação ao desejo exclusivo do executivo e apresentam-na como prêmio, principalmente em se tratando da expatriação para países da Europa ou para os Estados Unidos. Desta forma, eximem-se, em alguma medida, das responsabilidades e necessidades corporativas pertinentes ao envio de seus profissionais para trabalharem em outros países. Freitas (2009, p. 249) conclui:

[...] as empresas não assumem a sua dependência desse tipo profissional, apenas trata como se elas lhe abrissem as portas, dando-lhes uma oportunidade diferencial, quando este diferencial é condição competitiva para elas no mercado global. Ora, aprender e apreender a diversidade do mundo pode ser um desejo para o indivíduo, mas é claramente uma necessidade urgente para empresas que atuam em um mercado global. Portanto, entendemos que a glamourização da mobilidade profissional é intencional, planejada e visa estimular no indivíduo um imaginário viajante poderoso, transformando-o em um projeto individual de vida apenas.

Em pesquisa realizada com brasileiros expatriados na França, Freitas (2010) constatou que os profissionais que buscam a expatriação são indivíduos curiosos, com forte capacidade de lidar com o diferente e que acomodam ambiguidades e incertezas com relativa tranquilidade. Além disso, são tolerantes à solidão e demonstram afinidade pela aventura.

Se, para as organizações, a expatriação está circunscrita às ações que asseguram o aumento da competitividade e, conseqüentemente, dos resultados financeiros, para o executivo essa experiência transcende o campo profissional e envolve sua subjetividade. Para Black; Mendenhall e Oddou (1991), a mudança de país interrompe antigos hábitos e rotinas, criando incerteza ou insegurança psíquica para o expatriado. Em decorrência dessa experiência, o indivíduo fica vulnerável às interações com o novo meio social.

Em pesquisa com expatriados de diversas nacionalidades, González; Oliveira (2011, p. 1.133) constataram a ocorrência de "transformações na identidade e no autoconceito dos sujeitos estudados, transformações que eles mesmos vincularam, sem duvidar, à experiência da expatriação". Nesse estudo, os

participantes relacionam as transformações na identidade ao fato de reconstruírem conceitos, ao modo de ser e de ver o mundo, ao novo modo de se relacionar com o outro. Atribuem estas mudanças ao contato com novos valores e a inserção em culturas bastante diversas de suas culturas de origem.

Para Ricoeur (1997), a identidade configura-se por meio da narrativa do sujeito sobre sua própria história. Essa configuração encadeia acontecimentos, ações e personagens cuja história desenvolve-se no tempo, tendo como única continuidade a própria história de vida com fim conclusivo ou não.

O contato com outra cultura coloca o indivíduo diante de riscos e constatações de perdas que normalmente originam confronto interno, podendo resultar no abalo da autoestima (FREITAS, 2000). Contudo, adaptar-se a outra cultura implica experimentar tensão interna e buscar ultrapassar o medo de mudar valores pessoais. Somente adotando tal estratégia o expatriado conseguirá integrar aspectos de ambas as culturas enquanto componentes da própria identidade (SANCHES; SPECTOR; COOPER, 2000). A antagonica vivência no novo ambiente pode favorecer o sofrimento psíquico, como também denotar perdas e ganhos decorrentes da expatriação.

De acordo com Freitas (2000, p. 24), viver em outra cultura requer construir outra vida. Tal vivência inclui:

Fazer novas representações [...] atentar para comportamentos comuns e corriqueiros que podem ser considerados inadequados, bizarros ou ofensivos; é eu buscar ver o outro através de seus próprios olhos para enxergar como sou visto por ele [...].

Dessa forma, o expatriado é convidado a ressignificar comportamentos que na nova cultura têm significados distintos dos atribuídos em sua cultura de origem. Freitas (2000, p. 24) aponta a necessidade de o expatriado aprender "a ler as linhas, entrelinhas, silêncios e olhares até então desconhecidos". Esse exercício mental e emocional leva o indivíduo a reavaliar suas referências, seu repertório de comportamentos. Cada indivíduo irá lidar de uma forma particular com essas demandas, sendo mais fácil para alguns do que para outros. Os recursos internos (maturidade emocional, capacidade para adaptar-se ao novo) de que cada expatriado poderá lançar mão na busca de se integrar a novos padrões culturais determinarão o desfecho dessa experiência.

Para Freitas (2010; 2006), a crise na expatriação também está associada à cultura do risco que caracteriza as organizações contemporâneas. Sennett (2004) afirma que tais organizações, caracterizadas pela flexibilidade, pela instabilidade, pelo foco em ações de curto prazo e pela criação de redes amorfas e fortemente complexas, determinam que os trabalhadores assumam riscos constantes. Apoiam-se na ideia de que correr riscos é modernizar-se continuamente. Sennett (2004, p. 102) observa ainda:

A moderna cultura do risco é peculiar naquilo que não se mexer é tomado como sinal de fracasso, parecendo à estabilidade quase uma morte em vida. O destino, portanto, conta menos do que o ato de partir.

Para as organizações, o risco relativo à expatriação geralmente significa a perda do investimento financeiro ou o comprometimento do projeto em que o expatriado está envolvido. Da perspectiva do expatriado, além dos possíveis prejuízos ao desenvolvimento de sua carreira e mesmo à manutenção do emprego, o risco está relacionado a aspectos constituintes da estruturação de sua rede relacional. Sluzki (2003, p. 414) afirma ser nossa rede social pessoal depositária de nossa identidade, história e bem-estar. O autor lembra ainda que se trata de:

Um entrelaçamento de feito interpessoal estável, mas em constante evolução, de familiares próximos e distantes [...] amigos, conexões de trabalho e estudo, e relacionamentos que resultam da participação formal e informal em organizações comunitárias.

Em sociedades cada vez mais móveis, nas quais as mudanças de país são frequentes, ocorre um rompimento importante nesse nicho social cujos efeitos em geral não são conhecidos (SLUZKI, 2003). O autor assinala a importância de torná-los visíveis em seus efeitos e na necessidade de intervenção. Refere-se à experiência dos imigrantes; contudo, entendemos pertinente compará-la à experiência dos expatriados. Ambas as figuras de estrangeiros estão expostas aos efeitos do rompimento da rede social pessoal pelo mesmo motivo: a mudança de país, ainda que tal mudança seja originada por motivos distintos. No novo país, o estrangeiro depara-se com o importante desafio de estabelecer novas redes sociais, sem perder os vínculos que deixa para trás. O principal apoio para o estrangeiro emana das redes sociais às quais pertence, sejam as

de origem, sejam as novas, criadas no país anfitrião (MENESES; SARRIERA, 2005).

Nesse contexto, o objetivo geral do presente trabalho é **compreender a experiência decorrente do processo de expatriação de executivos homens, brasileiros e solteiros**. Esse objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- a) Entender a forma como o executivo compreende sua carreira a partir da expatriação;
- b) Compreender as perdas e ganhos decorrentes da expatriação no âmbito relacional;
- c) Compreender a experiência pessoal do expatriado em relação à adaptação intercultural no contexto social e profissional;
- d) Compreender o papel da família de origem² na adaptação do expatriado a nova cultura;
- e) Entender a experiência decorrente da repatriação.

Dado o fortalecimento da figura do expatriado no mundo contemporâneo (FREITAS, 2009; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007), somado à escassa literatura sobre os aspectos subjetivos dessa experiência, em especial com foco no executivo solteiro, a relevância da presente pesquisa reside no intuito de compreender a experiência decorrente da expatriação por meio da narrativa de executivos expatriados, brasileiros, homens e solteiros. Desta forma, pretendemos contribuir com resultados científicos que possam favorecer a adoção de políticas organizacionais mais amplas, que tratem o processo de expatriação de forma sistêmica, integrando a subjetividade do executivo à missão da expatriação.

Meu interesse pelo tema surgiu na disciplina Migrações, Expatriações e Famílias Multiculturais, ministrada pela Profa. Dra. Rosane Mantilla de Sousa, no primeiro semestre do mestrado. Professora de disciplinas da área de Gestão de Pessoas

² De acordo com Papalia; Feldman (2013), a família de origem é a unidade constituída por pai e mãe, ou por apenas um destes, seus filhos (biológicos ou adotados) e enteados.

(GP) e de Psicologia, além de psicóloga clínica, reconheci no tema expatriação nova perspectiva de atuação na área acadêmica, à medida que a complexidade que o caracteriza reúne assuntos tratados tanto pela área de GP (gestão do processo de expatriação, entre outros) quanto pela Psicologia (distanciamento da família, rompimento com o cotidiano e todas as emoções decorrente desse contexto, por exemplo). Desta forma, identifiquei a oportunidade de integrar ambas as áreas e o caminho para exercitar um olhar mais completo para a expatriação de executivos, integrando gestão e indivíduo enquanto duas faces igualmente importantes.

Somada à experiência profissional, minha experiência pessoal também favoreceu a aproximação do tema. Minha família tem intimidade com a mobilidade. Meu avô paterno migrou do Piauí para a Bahia, onde fundou sua família atual. Minha mãe repetiu a mesma migração, ao casar-se. Meus tios paternos migraram de Remanso-BA para Salvador com a finalidade de estudar em colégios melhores e, pelo mesmo motivo, os tios maternos migraram do Piauí para o Rio de Janeiro. Morei em três estados da Federação, em quatro cidades diferentes. Uma de minhas irmãs casou-se com um diplomata estrangeiro e, por isso, sua família muda constantemente de país. No momento em que me aproximei do tema (na disciplina supracitada), esta irmã estava se mudando do Brasil, depois de ter retornado para um período de quatro anos em Brasília, tempo em que me empenhei na ponte aérea, com a finalidade de aproveitar a estada temporária e intensificar o convívio. Assim, a família espalhou-se pelo Brasil e pelo mundo. Diversas situações vividas pelos expatriados são familiares a mim, como o rompimento da rede social, o choque cultural e a construção de novo cotidiano, entre outras.

Provavelmente, por tudo isso, o tema provocou intenso eco em mim. Portanto, é do lugar de uma pessoa com diversas experiências de mobilidade, em sua vida e na de seus familiares, que lanço meu olhar para a expatriação.

Com a finalidade de atingir os objetivos da pesquisa, esta dissertação foi estruturada da seguinte forma: junta-se a esta introdução o segundo capítulo do trabalho. Este conceitua o processo de expatriação e a adaptação intercultural do expatriado.

No terceiro capítulo, tecemos uma relação entre ciclo vital do homem adulto, gênero, carreira e família. Em seguida, o quarto capítulo detalha o método de pesquisa. No capítulo seguinte, o quinto, apresentamos a análise e a interpretação das informações.

Na sequência, as considerações finais, incluindo limitações e contribuições do estudo. Por fim, exibimos as referências consultadas para a construção do texto da pesquisa, seguida de apêndices e anexo.

2 EXPATRIAÇÃO: o processo de expatriação e a adaptação intercultural do expatriado

Neste capítulo, buscamos definir a expatriação, além de apresentar as fases que caracterizam o processo de expatriação, a importância da adaptação intercultural do expatriado e sua relação com o sucesso ou fracasso da missão de expatriação, além de perdas e ganhos ambíguos decorrentes do rompimento da rede social de apoio.

A expatriação é um processo complexo, definido de forma semelhante por vários autores. Para Caligiuri (2000/1), é o envio de executivos para viver e trabalhar em outro país por um período mínimo de dois anos. Já de acordo com Freitas (2000, p. 20), é a "transferência de um profissional de uma empresa, sediada num país, para trabalhar, por tempo determinado ou não, em uma unidade desta empresa ou grupo localizada em outro país".

Lima; Braga (2000) definem a expatriação como a transferência do executivo para outro país, por um período de tempo superior a um ano, podendo ser sucedida por outra expatriação ou encerrada com seu retorno ao país de origem. No presente trabalho, esta definição como referência para compor os critérios de inclusão dos participantes do estudo.

As empresas têm se expandido com maior frequência por meio de associações com empresas internacionais. Hofstede (1991) aponta cinco situações que levam as empresas a recorrer à expansão internacional: criação de filiais; aquisição de empresa estrangeira (*takeover*); fusão em âmbito internacional; junção com empresa internacional (*joint-venture*); e aliança estratégica internacional. Esse cenário favorece o crescimento da expatriação de executivos, na medida em que, para ampliar a presença em âmbito global, as empresas enviam profissionais que as representem em diversos países.

De acordo com Vance; Paik (2006), há diversos tipos de estratégia de internacionalização de empresas. Os modelos mais adotados são: 1) **global**: a empresa integra suas atividades no mundo com a finalidade de obter benefícios e vantagem competitiva; 2) **multinacional**: a matriz gerencia as subsidiárias,

concedendo-lhes alto grau de autonomia no processo decisório; 3) **transnacional**: as respostas local e global ocorrem simultaneamente, valoriza-se a aprendizagem global e se oferece relativo grau de autonomia às subsidiárias. Neste trabalho, adotamos os termos como sinônimos, uma vez que o tipo de gestão não será o foco do estudo. Tais termos serão usados para se referir a empresas que atuam em mais de um país.

Para Tanure; Evans; Pucik (2007, p. 177), atualmente as empresas expatriam com o objetivo de desenvolver a liderança global, entre outras competências que devem ser adquiridas em busca do aprimoramento profissional. Em relação às empresas brasileiras, acrescentam, na lista de objetivos da expatriação, a finalidade de "[...] controlar as subsidiárias por meio de pessoas de sua confiança".

A expatriação tanto pode ocorrer por meio de uma escolha voluntária do executivo como também pode ser uma imposição da organização. De acordo com Joly (1996), quando a expatriação é forçada pela organização, o executivo fica suscetível a importantes dificuldades de adaptação, como isolamento e relações restritas a grupos de estrangeiros, como se vivesse em "gueto", e até mesmo a depressão. Em sua tese sobre executivos globais e empresas transnacionais, Spanger (2012) constatou que a expatriação é percebida de maneira distinta por ambas as partes. As empresas pregam que a expatriação ocorre por meio de uma escolha voluntária do executivo. Já os expatriados compreendem que se trata de uma exigência da empresa, que não pode ser evitada, podendo ou não levá-los ao crescimento na carreira.

De acordo com Lima (2009), a evolução dos sistemas de comunicação possibilitou a expansão do conceito de executivo global ou internacional, que deixou de definir exclusivamente os executivos expatriados. Aplica-se também a executivos que trabalham em outro país sem a necessidade de mudar-se do seu país de origem. No entanto, no presente trabalho, aplicamos os termos "executivo global" e "executivo internacional" como sinônimos de executivo expatriado.

2.1 Etapas do processo de expatriação

Com o aumento do número de expatriados, as organizações precisam contar com uma política de gestão para atender as particularidades da transferência internacional. O tema envolve diversos aspectos o que justifica tratamento amplo por parte das empresas. De acordo com Freitas (2000, p. 20):

Trata-se de um processo caro, pois implica em uma série de custos para atrair os melhores candidatos; é um processo demorado, uma vez que apreender um novo código cultural e construir uma nova forma de vida não se faz de um dia para o outro; é um processo arriscado, pois ainda não inventou-se um método de seleção infalível e que considere o ser humano na sua complexidade, de forma a se controlar antecipadamente e/ou posteriormente as variáveis subjetivas que afetarão ou que afetam o seu desempenho.

O processo de expatriação é complexo e constituído por diversas etapas. Começa com o recrutamento e a seleção de candidatos e vai até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional. Requer a negociação do pacote de benefícios, o percurso de trâmites legais, a busca de moradia, a oferta de treinamento cultural e de idioma (TUNG, 1981).

Não há uma política universal para gerir o processo de expatriação. Cada empresa desenvolve seu conjunto de conceitos e práticas de gestão em função de sua cultura, de sua estratégia internacional e do valor atribuído à figura do expatriado. No entanto, estudos indicam parâmetros que visam assegurar a boa prática nas diversas fases do processo (NOGUEIRA; BARRETO; DELGADO, 2013; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

2.1.1 Recrutamento e seleção

A seleção do executivo está diretamente ligada à adaptação intercultural no país anfitrião. Quanto maior o número de critérios relevantes adotados na seleção do candidato a expatriação, mais fácil e rápida será a adaptação do executivo à nova cultura (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

Spanger (2012), Vance; Paik (2006) e Black; Mendenhall; Oddou (1991) defendem a importância de observar as competências interculturais, além das

técnicas, no processo de seleção do expatriado. Vance; Paik (2006) elencam algumas habilidades que devem ser observadas nessa fase do processo de expatriação, como a motivação para viver uma experiência internacional, a facilidade de adaptação, a sensibilidade intercultural, a competência interpessoal, a curiosidade e a flexibilidade para o gerenciamento do trabalho em ambiente multicultural, além da disponibilidade da companhia da família no novo destino. Características da personalidade do candidato e aspectos de sua vida familiar são importantes; por isso, não devem ser negligenciados na etapa de seleção. No entanto, as empresas tendem a desprezar os aspectos pessoais na seleção do expatriado (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Algumas organizações não observam os critérios supracitados e impõem a expatriação, pois não oferecem ao executivo a possibilidade de recusar a oferta de transferência internacional (STROH; GREGERSEN; BLACK, 1998). De acordo com pesquisa realizada por Tanure; Evans; Pucik (2007), entre os executivos brasileiros predomina a aceitação da oferta de expatriação. Essa população não percebe a possibilidade de recusar a proposta apresentada pela empresa. Para Lima (2009), esse modelo de expatriação fortalece a possibilidade de fracasso da missão, oferece prejuízos ao executivo, à organização e à subsidiária que receberá um profissional desmotivado, como também a outros executivos que não foram contemplados, embora desejassem a transferência internacional.

As empresas priorizam fortemente as competências técnicas como critério decisivo na seleção do expatriado, em detrimento das questões pessoais, como o desejo de expatriação, entre outros aspectos supracitados. Desta forma, favorecem uma visão cindida, desconsiderando o executivo em sua totalidade.

2.1.2 Treinamento para a expatriação

O expatriado entra em contato com hábitos e costumes diferentes dos seus. Lidar com uma cultura distinta implica confrontar valores. Quanto maior a distância da cultura do expatriado para a cultura do país anfitrião, maior a possibilidade de que o expatriado enfrente dificuldade de adaptação (TUNG,

1981). Nesse contexto, o treinamento intercultural é essencial para a adaptação do executivo ao novo país. De acordo com Black; Mendenhall; Oddou (1991), o treinamento intercultural oferece ao expatriado a possibilidade de aprender e reproduzir comportamentos adequados para interagir de modo efetivo com os locais.

Com este objetivo, algumas organizações têm buscado adotar práticas que possam contribuir para o crescimento de resultados positivos na adaptação de seus executivos. A ideia é oferecer informações que ajudarão na inserção do expatriado na nova cultura. Freitas (2010) recomenda que as empresas disponibilizem informações básicas sobre o novo destino, por meio da oferta de cursos de idioma e sobre a cultura e a história do novo país, além de favorecer o acesso a executivos que já viveram no local. A autora recomenda ainda informar sobre o sistema de ensino e a disponibilidade de creches, as escolas de idiomas e o sistema de saúde, incluindo acesso a emergências e a cobertura do plano de saúde, assim como o funcionamento do reembolso. Indica também informar sobre o sistema bancário do país anfitrião.

Para Nogueira; Barreto; Delgado (2013), o treinamento é essencial para favorecer o desenvolvimento de competências internacionais, como aquisição de outros idiomas e conhecimento de leis e culturas. Contudo, há um significativo número de organizações que não oferecem treinamentos ou não o fazem na medida em que são necessários para favorecer a adaptação de seus executivos à nova cultura (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). De acordo com Kato (2011, p. 44) "as empresas adotam o treinamento intercultural como uma solução genérica para a questão do ajustamento intercultural". Este autor afirma, ainda, que as empresas disponibilizam uma política de treinamento generalizada que negligencia e subestima as diferenças e os códigos culturais, bem como as dificuldades a serem enfrentadas pelo expatriado no país de destino.

2.1.3 Remuneração

A complexidade da remuneração do expatriado é explicada, em parte, por envolver a legislação de outro país. Requer conhecimento específico e

aprofundado, para abarcar as exigências legais e também as expectativas do expatriado em relação ao novo contrato.

Em relação às questões legais, as empresas costumam contar com o apoio de consultorias especializadas que auxiliam na gestão desse quesito. No que diz respeito à negociação com o expatriado, Dowling; Festing; Engle (2008) recomendam que as empresas adotem políticas competitivas, fáceis de serem entendidas e efetivas a ponto de facilitar a transferência de seus colaboradores, além de contemplar a equidade salarial frente às variações econômicas de um país para outro.

Uma política de remuneração internacional deve incentivar o executivo a se mudar do país de origem, equiparar o padrão de vida no país de anfitrião, facilitar a repatriação, garantir a educação dos filhos e facilitar o contato e a manutenção dos laços familiares e de amizade deixados no país de origem (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

A remuneração deve ser atrativa o suficiente para compensar a mobilidade do executivo expatriado e as implicações da mudança de país. Contudo, o pacote de compensação adotado na gestão internacional de pessoas é definido em função da cultura e do modelo de gestão de cada empresa.

2.1.4 Repatriação

A repatriação é a última etapa do processo de expatriação. Trata-se do retorno do expatriado ao país de origem. A partir da experiência acumulada no exterior, os executivos podem contribuir com a empresa para estabelecer e ampliar os negócios em âmbito internacional. Trazem na bagagem importante conhecimento do contexto cultural e informações sobre o mercado e os clientes. Esses profissionais estão inseridos uma rede de contatos global que pode favorecer a continuidade das estratégias internacionais da organização (GALLON; SCHEFFER, 2013).

No entanto, grande número de multinacionais falha na gestão de seus repatriados. Em consequência, perdem a gama de conhecimentos e habilidades

adquiridos durante a experiência internacional, uma vez que não conseguem reter o executivo na organização. As principais causas que contribuem para a não retenção desses profissionais são sentimento de desajustamento, dificuldade de reintegração na empresa, não ocupar cargo julgado adequado pelo repatriado, falta de plano de carreira que valorize a experiência internacional e carência de suporte da organização (SPOHR, 2011). Outros fatores concorrem para que a repatriação seja vivenciada de forma penosa, como o declínio do *status* social e a redução do pacote de benefícios (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Um importante aspecto da repatriação é choque cultural reverso. Diz respeito à dificuldade de retomar e, conseqüentemente, se readaptar ao antigo cotidiano. Essa vivência provoca a sensação de não ser visto ou mesmo ser esquecido dentro de sua empresa (TUNG, 1981). A extensão dos efeitos do choque cultural reverso pode implicar sofrimento e desordem emocional, experimentados na volta para casa.

Como apresentado, em distintas fases do processo de expatriação observa-se a importância da adaptação às questões relativas à cultura — da chegada do expatriado ao país anfitrião até sua repatriação, quando passa a perceber sua cultura de origem de modo diverso ao visto antes da mudança de país. Esse cenário ressalta a importância das questões de adaptação cultural como aspecto central na vida do expatriado.

2.2 Adaptação intercultural: caminho para o sucesso ou para o fracasso da missão

A cultura é aprendida e constituída por padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos compartilhados por um grupo. Trata-se de um fenômeno coletivo compartilhado por pessoas que vivem no mesmo ambiente social que a adquiriram. A cultura é o padrão mental resultante de aprendizagem contínua que teve início na infância do indivíduo (HOFSTEDE, 1991). A adaptação a uma nova cultura é um dos maiores desafios enfrentados por organizações e pessoas que atuam internacionalmente (CARDOSO, 2008).

De acordo com Freitas (2008), no mundo globalizado a convivência intercultural passou a ser uma vantagem explorada pelas empresas para a melhor compreensão do outro e o uso de suas potencialidades. Desta forma, as organizações apropriam-se da diversidade do mundo e dos mercados, com o intuito de aprimorar a eficiência de processos, estruturas e decisões organizacionais e para reduzir os riscos dos investimentos feitos em um cenário marcado pelo extremo dinamismo. Para Freitas (2008, p. 81), atualmente:

A convivência entre indivíduos de diferentes culturas pode favorecer o desenvolvimento crescente de uma maior sensibilidade, tolerância e respeito pela vida de pessoas, grupos e sociedades de origens distintas, inclusive no universo organizacional [...]

A complexidade que envolve a expatriação resulta da gama de aspectos que a compreende. Dentre as temáticas que a compõe, um importante conceito é o de sucesso. O tema é tratado pela literatura em relação ao ajustamento intercultural do expatriado e de sua família (SHAFFER; HARRISON, 2001). O sucesso na expatriação está, portanto, condicionado ao ajustamento do expatriado e de sua família, quando casado, a cultura do novo destino. É compreensível que, sem se ajustar à nova cultura, o desempenho do expatriado estaria, ainda que parcialmente, comprometido, podendo, no limite, ser responsável pela interrupção do processo de expatriação. Para as organizações, além do ajustamento intercultural, o sucesso na expatriação está relacionado ao êxito da missão. Considera-se como parâmetro o logro do objetivo que motivou o processo de expatriação. Contudo, da perspectiva do expatriado, sucesso é sinônimo de desenvolvimento na carreira internacional e aquisição de novas habilidades e competências interculturais (STAHL et al., 2009).

Quando o expatriado retorna antecipadamente ao país de origem entende-se que a expatriação falhou ou fracassou (TUNG, 1981). Isso pode ocorrer como resultado do choque cultural. Para Hofstede (2001), choque cultural é o impacto social e físico de um novo ambiente. Trata-se de desorientação psicológica causada pela incompreensão de sinais de outra cultura, que pode atingir um grau de intensidade tal que irá provocar a interrupção da missão (HOFSTEDE, 1991).

Tung (1981) identificou situações que levam ao fracasso da expatriação: 1) inabilidade de ajustamento da esposa do expatriado ao novo ambiente físico e

cultural; 2) inabilidade de ajustamento do expatriado ao novo ambiente físico e cultural; 3) imaturidade emocional do expatriado; 4) inabilidade do expatriado para responder as responsabilidades assumidas na missão; 5) ausência ou deficiência de competência técnica; 6) inexistência ou fraca motivação para viver no exterior; e 7) outros problemas no âmbito familiar.

Contudo, para o expatriado ajustar-se a uma cultura diferente de sua cultura de origem, faz-se necessário desenvolver a sensibilidade intercultural. Trata-se de um processo individual composto por um *continuum* de distintos níveis do desenvolvimento pessoal do expatriado no reconhecimento e na aceitação das diferenças culturais entre o país de origem e o novo país (BENNETT, 1993).

A sensibilidade intercultural favorece o desenvolvimento da competência intercultural. Bennett (2001) define competência intercultural como a capacidade de se comunicar de maneira eficaz em situações de mudanças culturais e de se relacionar de modo adequado em diversos contextos culturais. O autor ressalta que, para atingir essa competência, é preciso desenvolver a capacidade de reconhecer e aceitar diferentes percepções de mundo, o que envolve, portanto, percorrer uma trajetória longa e difícil.

2.2.1 Fases da adaptação do expatriado

Como se aborda ao longo deste trabalho, diversos autores tratam da experiência pessoal no processo de adaptação à nova cultura (CARDOSO, 2008; FREITAS, 2005; BENNETT, 2001, 1993; SHAFFER; HARRISON, 2005; HOFSTEDE, 2001; BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991; BLACK, 1990; TUNG, 1981). É consenso que viver em outra cultura é grande desafio que mobiliza a capacidade do expatriado para se ajustar às demandas do trabalho e da vida social.

Outra importante contribuição nesse sentido vem de Joly (1996). Este autor identificou, na experiência pessoal do estrangeiro, fases de adaptação durante a expatriação.

1. **Encantamento** — mais apropriado para executivos expatriados em países emergentes. Nesta etapa, ocorre a constatação rápida de que o tipo de

economia do país hóspede contém muito mais possibilidades para o expatriado do que a economia de seu próprio país. Representa a oportunidade de enfrentar desafios e crescer profissionalmente. Essa fase dura o tempo que duram as descobertas, a estimulação dos sentidos e do raciocínio. No plano profissional, dura o tempo necessário para que se torne relativo o sentimento de onipotência do recém-chegado.

2. **Negativismo extremo** — inclui diversas formas de representação cultural do país hóspede que entram em conflito com a cultura do expatriado. Geralmente se relaciona com um nível cultural inferior, com a linguagem, a relação com o tempo — como atrasos para iniciar uma reunião e o não cumprimento de prazos —, o conceito de respeito pela vida humana e o modo e a intensidade como a violência manifesta-se na sociedade, as formas de raciocínio, a ideia de propriedade e a burocracia, entre outros aspectos.
3. **Distanciamento ou integração** — essa fase é caracterizada pela resposta que o expatriado dará as diferenças culturais. Joly (1996) compara-a com um pêndulo que se moverá para lados opostos, para a aceitação ou para a rejeição da nova cultura. O executivo, então, rejeitará em definitivo ou assumirá a cultura anfitriã, podendo sentir-se um cidadão local.
4. **Choque da volta** — a longa experiência no exterior expõe o expatriado a um choque tão confuso quanto inesperado. A vivência no exterior modificou a percepção de sua própria cultura. As pessoas que deixou também não serão vistas da mesma forma. Desse modo, a expectativa de que, no retorno, tudo ficaria de novo em ordem será frustrada. Por isso, o repatriado pode sentir dificuldade de inserção na cultura de origem, tanto no campo pessoal, quanto na esfera profissional.

Para Black (1990), ajustamento é o grau de conforto psicológico em relação a diversos aspectos da vida do expatriado no país hospedeiro. De acordo com Black; Mendenhall e Oddou (1991), o ajustamento intercultural deveria ocorrer em dois momentos: antes da expatriação e, depois, no país anfitrião.

O ajustamento antecipado é constituído de fatores que precedem à expatriação e podem facilitar o ingresso na nova cultura, como a seleção de candidatos com base em competências interculturais (mobilidade, domínio de idiomas, flexibilidade para trabalhar em equipes multiculturais, experiência anterior em

outras culturas) e a preparação geral do candidato antes de sua partida. Esta deve ocorrer por meio de treinamentos interculturais que busquem fornecer informações sobre o país anfitrião, com o objetivo principal de ajustar as expectativas do expatriado ao novo contexto em que irá atuar, como os desafios do novo cargo ou trabalho, os habitantes do país anfitrião, a cultura organizacional da subsidiária e os hábitos e costumes do novo país.

Para os autores, o ajustamento no país anfitrião está relacionado a grupos de três fatores: fatores ligados às habilidades individuais, como acreditar na capacidade ou competência e habilidade de perceber e lidar de modo efetivo com a nova cultura e hábitos do cotidiano; fatores relativos ao trabalho, como clareza de seu papel no novo cargo, autonomia para realizar as atividades laborais, grau de novidade e conflito no papel; e fatores da cultura organizacional, como novidade na cultura da subsidiária, socialização com os novos colegas e suporte logístico dispensado pela organização.

Consideramos limitada a posição de Black; Mendenhall; Oddou (1991) por não abordar os expatriados de uma perspectiva mais ampla, que envolva aspectos subjetivos e relacionais. Voltamo-nos então a uma abordagem sistêmica que contempla a complexidade da realidade, sua instabilidade e a intersubjetividade (VASCONCELLOS, 2002). Fica claro que as organizações tratam a experiência do expatriado de modo restrito, com foco no desenvolvimento de suas habilidades técnicas, e com pouca ênfase nos sistemas social e familiar. Tal implicação do olhar permite-nos então buscar compreender a expatriação da perspectiva da psicologia clínica.

2.3 Perdas e ganhos ambíguos na experiência intercultural

Adaptar-se a outra cultura pode colocar o indivíduo diante de perdas e/ou de ganhos ambíguos. A experiência intercultural é marcada pelo paradoxo oriundo dos movimentos de partida do ambiente conhecido, já dominado, para um ambiente novo a ser desbravado, o que determina uma experiência permeada de nuances e ambiguidades.

O conceito de perda ambígua foi cunhado por Boss (1999), para definir uma perda que permanece obscura ou não é percebida com total clareza. Esta autora a identificou em duas situações. Quando a pessoa está psicologicamente presente na lembrança de seus familiares, mas fisicamente ausente, caso comum em famílias que têm um membro desaparecido ou sequestrado. Tal situação alimenta, portanto, a incerteza da morte, como também da continuidade da vida da pessoa ausente. No segundo caso, uma situação oposta: a pessoa está fisicamente presente, mas psicologicamente ausente, como os pacientes de Alzheimer (BOSS, 1991; 1999). Nessas situações, a família não se sente autorizada para vivenciar o luto diante da ambiguidade da ausência-presença ou da presença-ausência. A percepção fica bloqueada pelo paradoxo que configura a situação. A tristeza fica em suspenso, o ritmo natural da vida é modificado, as decisões são postergadas, e o sofrimento se faz presente e contínuo. A ambiguidade congela o processo de luto, impede a cognição e bloqueia os processos de enfrentamento e de tomada de decisão (BOSS, 1999, 2006). Quando as relações não são claras, o enfrentamento torna-se impossível.

Por causa da ambiguidade, dissipam-se as relações com os amigos e vizinhos, porque estes não sabem o que fazer ou dizer às famílias com perdas pouco claras. Desta forma, a perda ambígua configura-se como transtorno relacional, não como disfunção psíquica (BOSS, 2007).

Falicov (2001/2) observou que o rompimento de vínculos causado pela mudança de país também produz sentimentos ambíguos. Relata a vivência de perda ambígua observada em famílias de imigrantes que deixaram seu país em busca de melhores condições de vida. Nesse contexto, Falicov (2001/2, p. 2) compreende que:

A migração representa simultaneamente os dois tipos de perda ambígua. Por um lado, as pessoas e os lugares são fisicamente ausentes, e, ao mesmo tempo, estão bem presentes na mente do imigrante. Por outro lado, saudades e estresse da adaptação podem deixar alguns membros da família psicologicamente ausentes, mesmo quando eles estão fisicamente presentes.³

³ Tradução livre.

Portanto, quando o indivíduo permanece intensamente ligado a lembranças de pessoas e do país que deixou para trás, esse ambiente torna-se presente em sua memória e em suas fantasias. Distancia-se do ambiente atual, o que dificulta sua adaptação ou retarda a construção de novo cotidiano. Terá, portanto, dificuldade para elaborar as perdas e conectar-se com o presente. Contudo, ultrapassada a dificuldade de assimilar tais perdas, a ambiguidade pode deixar como legado a capacidade de lidar com contextos complexos e, a partir de tal momento, será possível estar, de fato, apto para construir uma nova vida (BOSS, 2006).

Compreendemos que a perda ambígua, assim como observado em famílias imigrantes, também pode compor o repertório de experiências do expatriado, mesmo sendo expatriados e imigrantes figuras distintas. O imigrante muda de país por conta própria, em busca de melhores condições de vida. Pode ou não retornar a viver em seu país. Como definem Freitas; Dantas (2011, p. 603), "[...] o imigrante é alguém que escolheu viver em local diferente do de sua origem, sem impedimentos para retorno".⁴ Freitas; Dantas (2011, p. 604) prosseguem assegurando que, "o expatriado é o estrangeiro que chega ao local de destino com um contrato de trabalho na mão para trabalhar na unidade da empresa à qual já está ligado". A forma como se dá a mudança de país coloca ambas as figuras em condições muito distintas. O expatriado conta com o apoio logístico que recebe da empresa e tem continuidade de suas atividades laborais, o que, quase sempre, garante o desenvolvimento da carreira. O imigrante muda sozinho, sem apoio de uma estrutura que amenize as perdas provocadas pela mudança de país. No entanto, ambas as figuras assemelham-se no que diz respeito às rupturas culturais e na rede social (Sluzki, 2003), estando, portanto, o expatriado tão vulnerável quanto o imigrante a experimentar perdas ambíguas.

Contudo, a experiência decorrente da expatriação não se restringe a perdas ambíguas. Tal experiência pode ser caracterizada também pelo paradoxo presente nos ganhos ambíguos.

⁴ Em relação ao impedimento para retorno, os autores comparam o imigrante com o exilado que tem impedimento legal para retornar à pátria, pois geralmente sofre perseguição política, tendo que sair de seu país por uma questão de sobrevivência. Já o imigrante está livre de tal impedimento.

Lloyd; Stirling (2011) definem ganho ambíguo como um benefício cujo resultado é o aumento de incerteza com consequente redução da capacidade do bem-estar do indivíduo ou de um grupo. Ressaltam que tal benefício é resultado de ação não intencional. Estas autoras pesquisaram ganhos ambíguos na relação do cuidador com a família de pacientes com demência. Constataram que o ingresso desses profissionais na residência do paciente traz ganho ambíguo na medida em que os serviços prestados proporcionam alívio físico, psicológico e emocional, mas também pode causar sentimento de ameaça em relação ao domínio do espaço doméstico, enfraquecendo os limites e invadindo a privacidade da família.

Boss (2007) chama atenção para a escassa literatura sobre ganhos ambíguos, ao mesmo tempo em que ressalta a importância de pesquisadores dedicarem-se ao tema. Reconhece que ampliar o conhecimento sobre o tema favorece a compreensão da experiência do indivíduo e da família em momentos de mudança e transição. Nesse sentido, o conceito de ganho ambíguo será útil para a compreensão do stress no mundo contemporâneo, onde as mudanças impõem ao indivíduo uma condição de vulnerabilidade.

No contexto da expatriação, os ganhos ambíguos podem ser verificados na medida em que, para obter crescimento na carreira, faz-se necessário viver em meio a hábitos e costumes de outra tradição cultural. Desta forma, o desenvolvimento da carreira implica mudança de cultura e rompimento da rede relacional. Entendemos que os ganhos ambíguos serão mais evidentes na experiência do executivo cuja transferência internacional é resultado de uma imposição da empresa e, portanto, não foi desejada.

Contudo, na contemporaneidade, constata-se intenso desenvolvimento dos meios de comunicação e tecnologias da informação, assim como a evolução dos meios de transporte somada ao baixo custo das viagens, se comparado com o de décadas atrás. A comunicação, que em épocas anteriores restringia-se ao envio de cartas, a esporádicas chamadas telefônicas e a raras visitas ao país de origem, foi substituída por formas mais ágeis, de menor custo, associadas à possibilidade de encontros por meio de tecnologia audiovisual proporcionada, por exemplo, por meio da ferramenta Skype (MARTINEZ, 2013; CONNELL,

1998).⁵ Esse cenário diminuiu o distanciamento dos que ficaram em outro país e favoreceu fortemente a manutenção dos vínculos afetivos e familiares (MARTINEZ, 2013). Desta forma, dificuldades de adaptação intercultural, sentimentos decorrentes de perdas e ganhos ambíguos podem ser relativizados ou amenizados. Contudo, o aparato tecnológico supra citado não elimina a necessidade de contato presencial.

Em síntese, o processo de expatriação é caracterizado pela transferência internacional do executivo. Pode ser encerrado com a repatriação ou continuado com a designação a um novo destino. A adaptação intercultural é determinante para o desfecho da experiência de expatriação. Tanto o sucesso como o fracasso da missão são compreendidos como consequência desta vivência. O choque cultural é um fator que pode levar ao fracasso da missão, e a sensibilidade cultural é uma competência essencial para impulsionar a adaptação a nova cultura. Contudo, a mudança de país pode implicar perdas e/ou ganhos ambíguos que atualmente podem ser enfrentados com o auxílio da avançada tecnologia de comunicação oferecida a baixo custo. Quando as perdas são superadas, o indivíduo se fortalece para viver em ambientes complexos, como o intercultural, o que favorece sua adaptação à cultura anfitriã e, consequentemente, à construção de um novo cotidiano.

⁵ De acordo com seu desenvolvedor, a empresa Microsoft, o Skype é uma aplicação que permite efetuar chamadas gratuitas, pela internet, entre pessoas que utilizam a aplicação, em qualquer parte do mundo. A comunicação pode ser feita por voz, mensagem e imagem (<http://www.skype.com/pt-br/about/>).

3 EXPATRIAÇÃO E CICLO VITAL: família, gênero e carreira

A visão oferecida de uma perspectiva organizacional pode ser considerada parcial, ao não se dedicar às interações presentes no processo de expatriação, referentes às relações familiares e sociais que se constituem na vida pessoal do executivo, com a mesma intensidade que se dedica à gestão do processo de expatriação. Neste capítulo, no qual apresentamos a relação do ciclo vital individual do homem adulto com o ciclo vital familiar, serão mostrados os eventos que caracterizam o período de ciclo vital em que se encontram os participantes. Também será apresentada a relação entre gênero, carreira e família com a experiência de expatriação.

Consideramos estar o desenvolvimento individual imbricado no ciclo vital da família, como apontam Carter; McGoldrick (1995, p. 8): "o ciclo individual acontece dentro do ciclo vital familiar, que é o contexto primário do desenvolvimento humano". Os vínculos familiares são, portanto, condição necessária para o desenvolvimento do indivíduo. Para as autoras, a família compreende todo o sistema emocional de três gerações. Afirmam que atualmente já é frequente observar a influência da família no sistema emocional em até quatro gerações. Isso significa que as pessoas não conseguem mudar o fato de estarem relacionadas a uma posição específica na complexa teia de laços familiares durante todas as gerações. Contudo, podem ser observados conflitos, em especial, nas fases de transição do ciclo vital.

Para Papalia; Feldman (2013), a divisão do ciclo vital individual em períodos é uma construção social. Os autores reconhecem as diferenças individuais na forma como as pessoas lidam com eventos que caracterizam cada período; no entanto, acatam o modelo predominante na área do desenvolvimento humano de que certas necessidades básicas precisam ser dominadas para que se reconheça o desenvolvimento normal.

Da perspectiva do desenvolvimento individual, Levinson et al. (1979) apresentam os períodos de desenvolvimento e evolução da estrutura da vida individual do homem adulto. Sugerem que o curso da vida evolui por meio de uma sequência

de formas definíveis, embora dinâmicas. Para estes autores, ciclo vital é a trajetória de vida do indivíduo cujo desenvolvimento ocorre por meio da sucessão de fases ou períodos de estabilidade e transições pontuados pela idade cronológica. Tem como ponto de partida o nascimento e segue até a velhice. Tais fases apresentam um padrão universal; contudo, observam-se variações individuais e culturais. O **ciclo vital individual** é constituído por quatro fases com caráter distinto, organizadas da seguinte forma: **infância e adolescência**, do nascimento aos 22 anos de idade; **início da idade adulta**, dos 17 aos 45 anos; **idade adulta média**, que abrange o período dos 40 aos 65 anos; e **idade adulta tardia**, dos 60 anos em diante.

Tal teoria resultou de pesquisa desenvolvida com indivíduos do sexo masculino, motivo que reforça sua pertinência como referencial teórico adotado para compreender a experiência de vida dos participantes de nosso estudo.

Na mudança de uma fase de vida para outra, estão os períodos de transição marcados pela ocorrência de mudanças estruturais e, portanto, significativas na vida do indivíduo. Tais mudanças são parcialmente sobrepostas. Cada período da vida começa quando o período anterior está próximo do fim. Não obstante, com o aumento da longevidade, podemos observar a dificuldade de estabelecer estágios pautados na idade.

A estrutura da vida adulta é, portanto, constituída por períodos de estabilidade seguidos de fases de transição e retorno a estabilidade. Tal vivência ocorre por meio da comunicação entre o indivíduo e o ambiente social, adquirindo caráter central em seus relacionamentos com o mundo externo. Tais relacionamentos modificam-se em sua forma ou grau de importância, a partir das mudanças ocorridas na vida ou estrutura dos envolvidos (LEVINSON, 1986; LEVINSON et al., 1979).

Como os participantes da pesquisa encontram-se na fase de transição que caracteriza o ingresso na meia-idade (transição da meia-idade), vamos nos ater à descrição dessa fase, que compreende o período dos 40 aos 45 anos de idade.

Levinson (1986); Levinson et al. (1979) apontam que a entrada nos 40 anos é caracterizada por questionamentos em relação à trajetória de vida. O indivíduo

questiona-se a respeito da direção que deu a sua vida. Indaga escolhas e conquistas em diversos campos, como a relação com a família, as escolhas afetivas, o meio social e o trabalho. Questiona o que quer para si e para as pessoas a sua volta. Dá-se conta de que cada escolha que faça implicará rejeitar tantas outras possibilidades e assumir consequências. Alguns homens vivem essa fase com relativa tranquilidade, porque conseguem gerenciar tal transição. Outros, no entanto, experimentam crise significativa ao perceber que não podem retornar e refazer escolhas, pois precisariam de muitos anos para construir nova trajetória ou modificar a antiga.

Na concepção defendida por Papalia; Feldman (2013), na meia-idade o indivíduo encontra entusiasmo e se sente desafiado diante de mudanças de vida, como desenvolver uma nova carreira. Outros, porém, abarcam a necessidade de cuidar de pais idosos. Portanto, na meia-idade, as pessoas podem desenvolver interesses distintos, o que definirá o curso de suas vidas. Tal compreensão revela a dificuldade de se aplicar uma psicologia normativa que aglutine as experiências individuais em única trajetória. As influências não normativas, como a expatriação, também influenciam a experiência vital do indivíduo, podendo modificar seu desenvolvimento em relação as fases do ciclo.

Nesse sentido, assinalamos, de acordo com Kublikowski; Rodrigues (2014), que não mais se sustenta uma teoria de estágios que postula identidades bem estabelecidas em cenários constantes. Tal teoria é desafiada por múltiplas rotas de experiência que constituem cenários mutantes ao longo de um ciclo vital expandido, marcado pelo aumento da longevidade.

A idade e marcas de passagem — como, por exemplo, o casamento — não mais caracterizam as fases da vida, o que nos remete a uma visão, seja da perspectiva do ciclo vital individual, seja do ciclo vital da família, de que os indivíduos e familiares são produtos e produtores do seu próprio desenvolvimento, o que ajuda a não apenas conceber a mudança como um resultado, mas a reconhecer que os indivíduos desempenham papel ativo na construção do seu próprio desenvolvimento (FONSECA, 2007).

Os conceitos apresentados nortearam, em parte, a compreensão da experiência decorrente da expatriação dos participantes desta pesquisa. Como já

mencionado, de acordo com Levinson (1986), ambos os participantes encontram-se na mesma fase do ciclo vital: transição para a meia-idade. No entanto, apresentam uma visão de mundo particular, como será mostrado na análise e interpretação dos dados.

3.1 Família

De acordo com Carter; McGoldrick (1995), a família é um sistema complexo que se move ao longo do tempo e apresenta propriedades diferente de todos os demais sistemas e organizações. Isto pode ser observado, por exemplo, em relação à incorporação ou ao desligamento de seus membros. Na família, a incorporação dá-se somente por meio de nascimento, adoção ou casamento. O desligamento, no entanto, ocorre exclusivamente por meio da morte.

Em outros sistemas, como as organizações, tanto o ingresso quanto o desligamento dos membros que as compõem ocorrem mediante os processos de contratação e demissão, respectivamente (CARTER; MCGOLDRICK, 1995). Ambos os modelos de funcionamento denunciam o caráter e a intensidade dos laços que ligam os membros dos sistemas em questão.

Há muitas décadas, a família é concebida como um grupo envolto por uma rede caracterizada pela dinâmica interna de reflexos subjetivos mútuos. Cada grupo familiar estrutura-se de forma particular em função de época, lugar, tempo e heranças. O contexto social no qual a família está inserida determina as funções familiares; contudo, estas são reguladas pelos investimentos afetivos de seus membros (PASSOS, 2005).

A família contemporânea tem como importante característica a escolha nos relacionamentos interpessoais — com quem casar, onde viver e número de filhos, entre outras escolhas. Os fatores culturais exercem grande influência nessas escolhas e também podem modificar o período de duração das fases do ciclo vital ao longo do tempo. A partir dessa visão, a família é abordada historicamente pela psicologia do desenvolvimento (CARTER; MCGOLDRICK, 1995).

Na sociedade ocidental, os homens estabelecem, simultaneamente, objetivos relativos à carreira e à família. No caso das mulheres, tais objetivos entram em conflito e as colocam diante de um dilema. Em relação à responsabilidade pelos cuidados dos membros mais velhos da família, cabe às mulheres assumi-los, deixando os homens mais livres para o trabalho. Desta forma, os papéis vão se delineando, com variações em função de particularidades e subculturas próprias de cada família (CARTER; McGOLDRICK, 1995).

No contexto da expatriação, é atribuída à família atual do expatriado a função de assegurar o sucesso da missão (SOUZA et al., 2010; PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005; BLACK; STEPHENS, 1989). Para Black; Stephens (1989) a adaptação da família à nova cultura é tão importante quanto a do expatriado. Os autores atribuem grande valor à capacidade do cônjuge para desenvolver interesses pela cultura local e a sua capacidade para cumprir o período da designação internacional. A família desempenha a importante função de assegurar a presença constante e significativa de elementos da cultura de origem (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005; BLACK; STEPHENS, 1989). Favorece a construção de um campo de convivência do expatriado com a nova cultura, apoiado na segurança que a familiaridade concede. Em função dessas questões, as empresas preferem expatriar executivos com família (SPANGER, 2012).

Da mesma forma, atribui-se a dificuldade de adaptação da família, em especial do cônjuge, à nova cultura, ser o motivo principal da falha na expatriação (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; TUNG, 1981). Quando o cônjuge apresenta dificuldade de adaptação ou mesmo não deseja se adaptar à nova realidade, instala-se uma situação difícil, a ponto de comprometer o desempenho do executivo (SHAFFER; HARRISON, 2001). Desta forma, os regressos prematuros ocorrem muito mais em função de dificuldades de adaptação do cônjuge do que do executivo (HOFSTEDE, 1991).

Freitas (2005) afirma que algumas empresas reconhecem que a expatriação de solteiros é vantajosa, uma vez que conseguem mudar mais rápido que os executivos, os quais mudam acompanhados da família e também possuem disponibilidade para trabalhar mais horas por dia. Selmer (2001) ressalta que a

expatriação de solteiros tem custo financeiro inferior à expatriação de casados em função dos custos que a família do executivo agrega ao conjunto de recompensas. No entanto, a longo prazo, tais vantagens são enfraquecidas na medida em que a família do executivo o ajuda a superar as dificuldades, sendo isto um fator que favorece a adaptação do expatriado à cultura do país anfitrião.

Mas, se a família atual do expatriado vem sendo abordada em pesquisas, pouco se conhece sobre a expatriação do executivo solteiro (que viaja desacompanhado) e sobre o papel de sua família de origem nessa mudança de vida. Por isso, incluímos nos objetivos desta pesquisa entender como o executivo compreende o papel de sua família de origem em relação a esse aspecto da experiência de expatriação.

3.2 Gênero

No processo de desenvolvimento, as questões de gênero constituem um dos fatores importantes para a constituição da identidade. Gênero é uma construção imaginária e simbólica que permite compreender as relações sociais e de poder entre homens e mulheres (MACIEL JR., 2006).

Enquanto categoria analítica, gênero é uma forma de se referir a organização social das relações entre os sexos. De acordo com Scott (1989), o surgimento do conceito de gênero teve a função de se opor ao determinismo biológico presente nas relações entre o masculino e o feminino. Tal conceito surgiu para fortalecer, de modo igual, o aspecto relacional das concepções normativas da feminilidade. A autora define gênero como elemento constitutivo de relações sociais que se baseia nas diferenças percebidas entre os sexos. Em sua visão, trata-se do primeiro modo de significar as relações de poder.

Outro aspecto importante relativo a gênero diz respeito à identidade de gênero. Segundo Souza; Maciel Jr. (2014), a identidade de gênero compõe a identidade social. Envolve um processo psicológico duradouro relativo à forma como os significados lhe são conferidos e também à posição dos indivíduos na sociedade. Estes autores defendem que tanto a masculinidade como a feminilidade são projetos em aberto que devem ser compreendidos a partir da integração dos

indivíduos em grupos de pertinência diversos na formação do processo de identidade.

Como os participantes da pesquisa são homens, faz-se relevante conceituar masculinidade. De acordo com Connell (1995, p. 188), "[...] masculinidade é uma configuração de prática em torno da posição dos homens na estrutura das relações de gênero". Desta forma, a masculinidade é estabelecida a partir do que é posto em prática na vida cotidiana e lapidada no âmbito das atividades produtivas. É compreendida como um projeto individual e também coletivo.

O trabalho tem sido o elemento essencial na definição do masculino. Oferece oportunidade direta de reconhecimento social por meio do êxito profissional e apresenta a condição indireta de confirmação da sexualidade à media que facilita constituir e prover uma família (SOUZA; MACIEL JR., 2014).

A masculinidade hegemônica é um comportamento por meio do qual um grupo assume e sustenta uma posição superior na sociedade. Tal hegemonia é observada tanto em relação à feminilidade quanto às outras masculinidades coexistentes, como a masculinidade marginalizada presente em grupos minoritários explorados ou oprimidos, que, mesmo compartilhando diversas características com a masculinidade hegemônica, são socialmente desautorizados (MACIEL JR., 2006).

Para Connell (1998), na contemporaneidade, a hegemonia de gênero está relacionada à globalização da economia. A masculinidade exercida nas corporações transnacionais é uma forma dominante e emergente em escala global. Está presente, principalmente, entre os executivos globalmente móveis que deram origem à globalização da masculinidade.

Em consonância com Connell (1998), Kimmel (1998) afirma que o ideal hegemônico de masculinidade presente na atualidade é representado pelo executivo internacional. Isto porque a globalização da economia permitiu expandir as formas de masculinidade e criou novos meios de dominação para pequenos grupos de homens que viajam o mundo equipados e conectados por meio de tecnologias de comunicação. Desta forma, não somente produtos,

tecnologia e conhecimento movem-se entre fronteiras, mas as formas de masculinidade também transitam no contexto corporativo global.

De acordo com Connell; Wood (2005), os estudos contemporâneos sobre gênero reconhecem que as formas dominantes de masculinidade estão associadas a grandes formas de poder social. Entendem que, na sociedade contemporânea, as instituições mais poderosas, com exceção apenas dos principais Estados, são as empresas transnacionais. Consequentemente, a hegemonia é observada em homens que detêm poder e controle organizacional, como os executivos expatriados.

Contudo, a hegemonia que se desenvolve no cenário globalizado não é firmemente estabelecida. A turbulência da globalização é uma força perturbadora para as ansiedades de gênero e da hesitação sobre percursos de vida. Apresentam-se como características fundamentais dessa masculinidade: egocentrismo; comprometimentos transitórios e importante grau de incerteza em relação a posição do executivo no futuro, em consonância com as peculiaridades do mercado de trabalho globalizado; instabilidade; mudanças constantes e a não garantia de permanência no emprego (CONNELL; WOOD, 2005; CONNELL, 1998).

A experiência da pressão, de longas horas de trabalho e a tensão revelam o modo de vida do executivo contemporâneo que trabalha em organizações globais. Estes profissionais precisam gerir o corpo como parte da construção de uma carreira. No entanto, esta prática corpo-reflexiva não se trata de uma questão de autorreflexividade. É, acima de tudo, uma prática coletiva, um modo de vida criado em um mercado comum. Matrizes dos corpos institucionais e culturais que buscam uma vida onde, comumente, se valoriza o lucro acima de tudo (CONNELL; WOOD, 2005).

Para esses autores, a imagem de masculinidade presente entre os executivos globais, entre os quais se incluem os expatriados, mostra alguma continuidade com o velho padrão masculino. Concomitantemente, o ideal hegemônico contemporâneo preserva semelhanças com modelos anteriores e comunica rompimentos decorrentes das mudanças nas relações de trabalho que emergiram na globalização. A associação com o poder e a preocupação com o

acúmulo de dinheiro permanecem, mais do que nunca. Mas há poucos dos conteúdos antigos do patriarcado burguês, como superioridade no contexto familiar, esnobismo, autoridade social, patriotismo e religião, entre outros. A masculinidade contemporânea tem como ponto de partida ganhar cada vez mais dinheiro e, conseqüentemente, experimentar o aumento do poder. Os autores afirmam ainda que o senso voraz dos executivos é, ao mesmo tempo, um processo de tomada de gênero e uma estratégia de obtenção de lucro. Dessa perspectiva, observamos mulheres executivas que reproduzem essa masculinidade hegemônica, quando lhes é permitido galgar os degraus do poder. Fleury (2007) pontua que, no contexto organizacional, o estereótipo da executiva bem-sucedida ainda é muito masculinizado. A mulher que ocupa cargos de grande envergadura na hierarquia organizacional demonstra ser pouco flexível e sugere priorizar a carreira em detrimento da vida pessoal.

3.3 Carreira

A acirrada competitividade entre as empresas observada no cenário contemporâneo exigiu, nas relações de trabalho, a adoção de práticas flexíveis. Uma mudança que ocorreu a partir desse cenário centra-se na gestão do desenvolvimento profissional, que deixou de ser responsabilidade única da empresa para ser uma competência partilhada entre empresa e indivíduo (DUTRA, 2010).

Dutra (2002) define carreira como mobilidade ocupacional. Um caminho, composto por etapas e transições, a ser trilhado pelo executivo. Afirma ainda que a forma como esse caminho será percorrido é determinada pelas pressões sofridas pelo indivíduo, originadas dele próprio e do ambiente organizacional.

De acordo com Pinto (2008), carreira é um caminho construído continuamente, pelas pessoas e pelas empresas, por meio da sequência de atitudes e comportamentos que refletem necessidades, motivos, aspirações e expectativas pessoais, tudo somado a experiências profissionais, como também a experiências de vida alinhadas à cultura organizacional.

Historicamente, no Brasil, tanto os executivos quanto as organizações não tratavam a gestão de carreira de forma madura, a ponto de traçar um plano consciente de carreira. No entanto, esse comportamento começou a se modificar em função do comportamento exigido pelas pressões sociais e econômicas ocorridas nas últimas décadas, o que fortaleceu a discussão sobre carreira a partir dos anos 1990 (DUTRA, 2002).

Para este autor, o principal reflexo desse novo cenário é o comportamento das empresas, que passaram a estimular e apoiar as pessoas para planejarem suas carreiras a partir da avaliação de suas competências e escolhas futuras. As empresas esperam que as pessoas sejam empreendedoras em relação a suas carreiras e se resguardam ao papel de gerir as oportunidades de carreira.

De acordo com Meirelles (2001), o desenvolvimento da carreira implica a aquisição contínua de conhecimentos e habilidades que levam o indivíduo a assumir funções profissionais mais complexas. Para a autora, a decorrência natural desse processo traduz-se em aumento do valor do indivíduo nas organizações, em fortalecimento de sua empregabilidade, em ascensão social e em autorreconhecimento.

A importância de que o executivo trace um projeto profissional consciente está em minimizar riscos ou prejuízos ao desenvolvimento de sua carreira, uma vez que é orientado pela visão de carreira de dentro para fora do indivíduo. Essa premissa implica que o profissional tome a si próprio como referência para desenvolver seu projeto de carreira, evidenciando, portanto, tanto o que deve fazer como também o que realiza bem, ou seja, suas competências (DUTRA, 2002).

Para Grohmann et al. (2012), tanto fatores externos ao indivíduo — família, sociedade e cultura —, quanto características do próprio indivíduo influenciam a escolha da carreira profissional. Segundo Schein (1978), o processo de escolha de uma carreira é influenciado pelo estágio do ciclo vital individual, ao qual acrescentaríamos o familiar.

Schein (1978) defende ainda que a carreira compõe o processo de desenvolvimento do indivíduo como um ser integral. Desta forma, para

compreender a carreira das pessoas, é necessário entender suas necessidades, características e motivações nas diversas áreas da vida.

Em relação ao papel das organizações no desenvolvimento da carreira, Dutra (2002) divide-o em três categorias, considerando a natureza das decisões relativas ao tema: **definição estratégica**, que envolve decisões que buscam conciliações entre desenvolvimento da empresa e das pessoas, estabelecimento de trajetórias de carreira e desenvolvimento de competências importantes para a manutenção ou incorporação de vantagens competitivas, grau de autonomia concedido as pessoas para fazerem opções de carreira e suporte ofertado ao planejamento individual de carreira; **definição do sistema de administração de carreira**, que inclui formatação, características e detalhamento das estruturas de carreira, os níveis de cada estrutura, requisitos de acesso e escolha de métodos de gestão; e **definição da metodologia de concepção, implementação e atualização do sistema**, que considera a cultura da empresa, o momento histórico e as necessidades concretas, a abrangência do modelo, — ou seja, as pessoas que serão alcançadas pelo sistema de desenvolvimento de carreira —, o nível de consenso relativo às necessidades e expectativas, tanto da organização quanto das pessoas e o nível de compatibilidade do sistema com as demais ferramentas de gestão de recursos humanos, entre outras características.

Em decorrência dessa nova forma de tratar o desenvolvimento de carreira, os executivos passaram a procurar organizações que valorizam suas competências e possibilitam atingir a excelência profissional, além de permitir, de fato, a escolha do que compreendem ser o melhor para suas carreiras (SULLIVAN, 1999).

Somado às questões apresentadas, o aumento do número de empresas com atuação global trouxe nova perspectiva ao cenário corporativo, a carreira internacional. Nesse contexto, a expatriação sinaliza importante oportunidade de desenvolvimento de carreira para o executivo contemporâneo (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Cabrera (2008) defende que a expatriação favorece o desenvolvimento de um modelo mental global e representa crescimento na carreira. Tal modelo é

determinado pelo conjunto de desafios que a experiência internacional proporciona e contribui para o desenvolvimento de novas competências. Para Homem; Dellagnelo (2006), a experiência adquirida durante a expatriação fortalece as expectativas de crescimento pessoal, profissional e de representações sociais, e também altera a avaliação do executivo em relação a suas próprias competências.

De acordo com Joly (1996), a expatriação representa uma oportunidade de enfrentar desafios — tanto do ponto de vista profissional, quanto do pessoal — que, no cotidiano, seria negada aos executivos com ambições mais elevadas que a maioria de seus pares. Joly (1996, p. 93) conclui, afirmando que:

[...] deste ponto de vista, as atividades internacionais são uma oportunidade para os empregadores reterem os serviços de empregados que, de outra maneira, atingiriam mais rapidamente o seu ponto de satisfação.

Desta forma, a expatriação é compreendida como um sopro de renovação da carreira, utilizada pelas organizações como uma moeda de retenção de talentos.

Em pesquisa realizada com expatriados, Averbach; Rocha-de-Oliveira (2013) reconhecem que a aceleração profissional começa no momento que a proposta de expatriação é apresentada aos profissionais. Na totalidade, seus entrevistados foram promovidos ao receberem a proposta de experiência profissional internacional. Nesse contexto, a expatriação "[...] passa a ser vista como uma necessidade premente ou reconhecimento a uma carreira bem sucedida, onde apenas os que estão melhor preparados chegam ao topo" (SOUZA et al., 2010, p. 5).

Em decorrência da economia globalizada, cada vez menos os trabalhadores contarão com o amparo que tradicionalmente as fronteiras organizacionais ofereciam, o que implica um modelo de desenvolvimento profissional que requer mudanças também no âmbito pessoal (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012).

Na contemporaneidade a expatriação apresenta-se como importante ferramenta de ascensão profissional e desenvolvimento de carreira, dado que o contexto organizacional está estruturado em processos estratégicos globais.

MÉTODO

Este capítulo apresenta o percurso na busca do objetivo que orientou nosso trabalho: **compreender a experiência decorrente do processo de expatriação de executivos homens, brasileiros e solteiros**. Iniciando, conceitua-se a pesquisa e o pesquisador qualitativo, apresenta-se a natureza interpretativa da pesquisa qualitativa, sua abordagem narrativa, as estratégias de coleta e os procedimentos utilizados. Em seguida, apresentam-se os participantes e as questões éticas observadas. Por fim, descreve-se o método de análise e de interpretação dos dados.

4.1 A pesquisa qualitativa e o pesquisador qualitativo

A escolha do método está diretamente relacionada ao objetivo da pesquisa. O método traduz-se na reunião de diversas etapas ou técnicas necessárias à realização da investigação (CERVO; BERVIAN, 2002). Essa concepção orientou a adoção do método qualitativo para esta pesquisa. A pesquisa foi delineada como qualitativa de natureza interpretativa, com abordagem narrativa. A pesquisa qualitativa é um método que congrega diversas ferramentas com a finalidade de compreender e interpretar fenômenos, a partir dos significados que atores sociais lhes conferem.

A compreensão dos significados atribuídos pelos participantes a uma experiência individual é ponto central na pesquisa qualitativa, independentemente do objetivo do estudo (CRESWELL, 2014). Nessas condições, faz-se importante evidenciar o conceito de significado que orientou este trabalho. Entendemos por significado os conteúdos instituídos, apropriados pelos indivíduos, construídos a partir de suas próprias subjetividades. Permitem comunicar e, portanto, socializar o valor atribuído às experiências individuais e coletivas (JUNQUEIRA AGUIAR; OZELLA, 2006). De acordo com Ezzy (2002), o significado está envolvido em nossas ações e se torna inteligível ao outro quando este compreende o motivo pelo qual agimos de determinada maneira.

A pesquisa qualitativa é indicada para o pesquisador que deseja conhecer a experiência subjetiva de uma situação específica, justificando-se, portanto, a pertinência da escolha desse método como caminho para compreender a experiência pessoal decorrente do processo de expatriação.

De acordo com Denzin; Lincoln (2006, p. 17), a pesquisa qualitativa é um "conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo [...]". A essência da pesquisa qualitativa consiste na seleção de métodos e perspectivas teóricas apropriadas; nas reflexões e percepções do pesquisador como parte da geração de conhecimento, e; na diversidade de abordagens e métodos utilizados (DENZIN; LINCOLN, 2006).

4.1.1 A natureza interpretativa

Nesse sentido, Flick (2009) defende que a natureza interpretativa da pesquisa reside, em parte, na subjetividade do pesquisador. Suas percepções, em interação com as percepções do entrevistado, resultam em elementos que constituem o caráter interpretativo.

De acordo com Figal (2007), interpretar é mediar. O interprete é o tradutor que transforma algo diverso, alheio, em algo próprio, que passa a ser reconhecido. Na pesquisa qualitativa, o pesquisador é orientado pelo pressuposto de que a observação situa-se socialmente nos mundos do observador e do observado (DENZIN; LINCOLN, 2006). O pesquisador qualitativo é parte de um contexto social e faz uso dessa condição, ao construir o caráter interpretativo da pesquisa. Para Denzin; Lincoln (2006, p. 17), interpretar significa que:

[...] os pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos de significados que as pessoas a eles conferem.

Com base nesse conceito, foram utilizadas variadas ferramentas de coleta (questionário, duas entrevistas e linha do tempo), com o objetivo de compreender a experiência de vida decorrente da expatriação. Apoiamo-nos na narrativa de acontecimentos significativos, rotineiros e problemáticos na vida dos participantes.

Soma-se a estes recursos a adoção de teoria que concede ao pesquisador o arcabouço a partir do qual será desenvolvida a compreensão e a análise dos dados coletados. Na pesquisa em questão, foi feita uma leitura da narrativa dos expatriados, a partir da abordagem sistêmica. Olhar um fenômeno por meio do pensamento sistêmico é identificar relações intrassistêmicas e intersistêmicas, não mais um fenômeno. Portanto, será observada uma teia de fenômenos recursivamente interligados, o que resulta na observação da complexidade do sistema (VASCONCELLOS, 2012).

4.1.2 A abordagem narrativa

Na abordagem da identidade narrativa, o pesquisador coleta histórias de indivíduos sobre a experiência vivenciada por estes (RICOEUR, 1997). Na presente pesquisa, a abordagem narrativa foi adotada com o objetivo de compreender, por meio das histórias contadas, a experiência dos participantes em relação a expatriação (CRESWELL, 2014).

De acordo com Creswell (2014, p. 68), desenvolver uma pesquisa qualitativa de abordagem narrativa consiste em "[...] focar no estudo de um ou dois indivíduos, reunir dados por meio da coleta das suas histórias, relatar as suas experiências (ou usar estágios do curso da vida)".

Histórias narrativas são obtidas por meio de diversos instrumentos de coleta, tais como entrevistas, observação, análise de documentos e/ou imagens, entre outros. Esta pesquisa adotou a narrativa do tipo história oral.⁶ Este método de coleta de dados baseia-se na reunião de reflexões pessoais, transmitidas mediante relato oral, obtidas nas entrevistas realizadas com os executivos expatriados (CRESWELL, 2014).

⁶ Em relação ao tipo da abordagem narrativa de pesquisa qualitativa Creswell (2014) reconhece ainda: 1) o estudo biográfico, em que o pesquisador escreve as experiências de vida do participante, e 2) a história de vida, que busca retratar toda a vida do participante, envolvendo tanto as experiências individuais quanto as coletivas.

4.2 Participantes

Entrevistamos dois executivos brasileiros, solteiros, do sexo masculino, sem filhos, que trabalham em empresas brasileiras de grande porte⁷. Um dos executivos acabara de ser repatriado, após viver sete anos na Espanha, e recebeu o nome fictício de Paulo. O outro expatriado está em Angola e recebeu o nome fictício de Leonardo. A atribuição de nomes fictícios visa preservar o anonimato dos participantes.

Vale ressaltar que o resultado de estratégia de "bola de neve", explicada mais adiante, levou-nos a uma amostra heterogênea. Tal amostra era composta por expatriados de diversas nacionalidades, de ambos os sexos, casados, com ou sem filhos, solteiros e divorciados, o que dificultaria a comparação e análise dos dados. Optamos por reposicionar o enquadre dos participantes e, conseqüentemente, refinar os objetivos específicos da pesquisa. A partir de tal posicionamento, os critérios de seleção dos participantes passaram a ser os expostos a seguir.

a) **Executivo** — o executivo é a figura central no processo de internacionalização das empresas (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Esse motivo despertou nosso interesse e foi determinante na definição do objeto de estudo. O conceito de executivo surgiu na França, na década de 1930, para designar uma categoria social composta por profissionais que ocupam cargos de gerência (SPANGER, 2012). Com base nessa premissa, entendemos como executivo o profissional que ocupa cargo de gestão. Assumimos, portanto, que na estrutura hierárquica de uma organização o primeiro cargo de gestão parte da gerência e segue até a presidência de uma área ou da totalidade da empresa.

b) **Expatriado, há no mínimo um ano, no momento em que concedeu a primeira entrevista** — entendemos que um ano de expatriação é o tempo mínimo para o indivíduo conhecer emoções e comportamentos decorrentes de experiência de viver em uma cultura distinta de sua cultura de origem (LIMA; BRAGA, 2000; JOLY, 1996; TUNG, 1988).

⁷ A classificação das empresas adotou o critério de "Porte de Empresa" do Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES), disponível no anexo A.

c) **Solteiro (ou divorciado) sem filhos** — equiparamos os divorciados sem filhos aos solteiros (também sem filhos), considerando o fato de ambos se mudarem sozinhos para o destino da expatriação. O interesse por essas características fortaleceu-se, ao constatarmos o escasso número de pesquisas dedicadas à experiência pessoal do expatriado solteiro.

d) **Sexo masculino** — o número de homens expatriados é significativamente superior ao número de mulheres na mesma condição (SPANGER, 2012). Dado o predomínio da figura masculina na expatriação, entendemos ser um bom caminho para pesquisar a experiência de expatriação e desta forma oferecer resultados que possam atingir um número significativo de executivos.

A seguir, será apresentado o percurso adotado para coletar os dados da presente pesquisa.

4.3 Estratégias de coleta

Em consonância com a concepção de pesquisa qualitativa, este estudo recorreu à multiplicidade de métodos, processo denominado "triangulação". Especificamente, aplicaram-se três ferramentas de coleta de dados: questionário, duas entrevistas narrativas e linha do tempo. A opção por esse caminho foi motivada pelo propósito de conhecer, em profundidade, a experiência subjetiva decorrente da expatriação (FLICK, 2009).

A triangulação de métodos contribuiu para direcionar o diálogo e assegurar o conhecimento sobre aspectos relevantes da história dos executivos expatriados. Assim, foi possível explorar os dados de modo mais abrangente, o que favoreceu alcançar o objetivo da pesquisa (FLICK, 2009). A triangulação é, portanto, importante estratégia da pesquisa qualitativa, por assegurar a confiabilidade dos processos de coleta e de análise de dados (CRESWELL, 2010).

4.3.1 Questionário

De acordo com Cervo; Bervian (2002), o questionário é uma importante ferramenta para obter dados precisos. Para tanto, as perguntas que o compõem devem ser elaboradas com clareza, de forma a conduzir facilmente às respostas.

No presente estudo, o questionário foi aplicado com o objetivo de levantar as características dos participantes. Por isso, optamos por perguntas fechadas; 14 perguntas constituíram o questionário. Para Cervo; Bervian (2002, p. 48), "as perguntas fechadas são padronizadas, de fácil aplicação, fáceis de codificar e analisar".

Além de caracterizar os participantes, as perguntas extraíram informações sobre as empresas nas quais trabalhavam, favorecendo a compreensão do contexto laboral, como evidenciado no quadro apresentado no capítulo 5 ("Análise e interpretação dos dados").

4.3.2 Entrevista

A entrevista é um processo que se inicia com a elaboração de roteiro cujo objetivo é apoiar o pesquisador durante a interação com os participantes. Estabelece uma inter-relação com propósito e estrutura previamente definidos. Para Creswell (2010), a entrevista qualitativa apresenta questões não estruturadas cujo propósito é suscitar concepções e o ponto de vista dos participantes.

A entrevista é um processo que se inicia com a elaboração de roteiro cujo objetivo é apoiar o pesquisador durante a interação com os participantes. Estabelece uma inter-relação com propósito e estrutura previamente definidos. Para Creswell (2010), a entrevista qualitativa apresenta questões não estruturadas cujo propósito é suscitar concepções e o ponto de vista dos participantes.

Cada tipo de entrevista propõe-se a assegurar um enquadre específico, gerando resultado peculiar.⁸ Optamos pela entrevista semiestruturada, por entendermos que essa ferramenta permite ao participante discorrer sobre sua experiência de

expatriação, sem se ater à indagação apresentada pelo pesquisador, à medida que adota perguntas abertas (MINAYO, 2012).

4.3.3 Linha do tempo

É uma ferramenta que solicita a organização de acontecimentos relevantes da vida do participante a partir da cronologia, fator ressaltado nas pesquisas de abordagem narrativa (CRESWELL, 2014).

De acordo com Berenstein (1979), a linha do tempo é um método que permite ordenar os acontecimentos lembrados, transformando o tempo em um marco que pontua, além dos acontecimentos vividos, a relação entre todos eles.

Nesta pesquisa, a linha do tempo foi aplicada durante a entrevista como um recurso que busca potencializar a organização da vivência de expatriação. À medida que a organização cronológica dos acontecimentos evidencia aspectos e padrões de comportamento relacionados à vivência de expatriação, favorece a leitura relacional (CERVENY, 2011).

4.4 Procedimentos

A escolha dos participantes ocorreu de forma intencional. Conforme Creswell (2014), para a amostra intencional, o pesquisador seleciona indivíduos e locais em função de estes poderem, intencionalmente, fornecer uma compreensão do fenômeno central da pesquisa.

Para reunir os participantes, foi utilizada a estratégia de "bola de neve". Deste modo, buscou-se identificar participantes por meio da indicação de pessoas que as consideravam boas informantes sobre a experiência de expatriação, em função de conhecerem o fenômeno a partir de sua experiência pessoal. Os executivos expatriados foram contatados por meio de mensagem eletrônica e convidados a participar da investigação. Neste momento, foi solicitado que indicassem outra(s) pessoa(s), e assim sucessivamente (PATTON, 2002).

Considerando os expatriados que manifestaram disponibilidade para participar da pesquisa, o passo seguinte foi lhes enviar uma mensagem com breve texto de apresentação da pesquisa, o objetivo do estudo, seu caráter confidencial e o *link* para responderem o questionário. Foi enviado também arquivo com o termo de consentimento livre e esclarecido e o termo pós-informado. Além disso, foi solicitado sugestão de data e local para a realização da entrevista. Cada participante foi contatado individualmente.

O questionário aplicado está hospedado em um *website* e pode ser conhecido no Apêndice A. Foi a primeira ferramenta de coleta de dados aplicada. Teve como finalidade obter dados que verificassem o preenchimento, por parte dos participantes, dos critérios de inclusão na pesquisa, a saber: executivo do sexo masculino, solteiro, brasileiro, expatriado há, no mínimo, um ano.

Após conferir a devolução dos formulários, buscou-se realizar uma entrevista com os expatriados que correspondiam ao critério de inclusão da amostra. Com o expatriado Paulo, as entrevistas foram realizadas face a face, uma na Espanha e outra no Brasil. Com Leonardo, as entrevistas ocorreram por meio da ferramenta Skype, ele em Angola e a entrevistadora em São Paulo.

Cada entrevista teve duração média de 80 minutos. Todas foram gravadas e transcritas com a finalidade de cumprir os passos necessários para realizar a análise temática dos dados. A primeira entrevista foi realizada, com ambos os participantes, no mês de maio de 2014; a segunda, com Leonardo, em setembro e, com Paulo, em novembro do mesmo ano.

4.5 Análise e interpretação dos dados

A análise dos dados é um processo contínuo que requer reflexão permanente sobre as informações colhidas. Seu propósito é formular questões analíticas por meio de anotações que foram realizadas ao longo da pesquisa. Desta forma, o pesquisador qualitativo inicia a análise concomitantemente à coleta das informações, ao mesmo tempo em que interpreta e produz relatórios (CRESWELL, 2010).

O processo de análise dos dados buscou compreender a experiência pessoal decorrente da expatriação, narrada pelos participantes durante as entrevistas, incluindo a construção dialógica da linha do tempo.

Na pesquisa qualitativa de abordagem narrativa, a análise dos dados pode ser realizada com base no que foi relatado e "[...] apresentado como um trabalho temático das principais categorias das informações coletadas durante as entrevistas" (CRESWELL, 2014, p. 67).

Em consonância com esse conceito, os dados foram analisados por meio da técnica de análise temática. Esse recurso permite identificar temas a partir dos dados colhidos. Na primeira etapa da análise, foi realizada a leitura dos dados colhidos nas entrevistas e na elaboração da linha do tempo, com a finalidade de assimilar seu sentido mais geral. Na sequência, foram assinalados temas que emergiram da leitura, originando agrupamento de frases dotadas de particularidades que, na etapa seguinte, foram classificadas e integradas, com o objetivo de ampliar a compreensão da experiência pessoal decorrente da expatriação. A leitura dos dados foi feita repetidas vezes, com o objetivo de aprofundar a compreensão da experiência narrada (EZZY, 2002). Uma vez analisados e agrupados por temas, os dados foram interpretados a partir dos conceitos adotados ao longo da pesquisa, bem como à luz do referencial teórico do pensamento sistêmico.

4.6 Considerações éticas

A presente pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da PUC-SP, sob o protocolo de número 25677414.1.00005482, em 28 de abril de 2014, uma vez que contemplou as exigências que regulam a questão.

Cada participante recebeu o termo de consentimento livre e esclarecido e o termo pós-informado, conforme anteriormente descrito. O termo pós-informado foi assinado em duas vias. Em seguida, uma via foi escaneada e devolvida por e-mail à pesquisadora, que as mantém sob sua responsabilidade. Tais documentos evidenciam o conhecimento do objetivo da pesquisa e a

autorização, por parte dos participantes, para a pesquisadora utilizar os dados em seu trabalho. O modelo dos documentos consta nos Apêndices D e E.

A confidencialidade e o anonimato dos participantes e das empresas em que estes trabalham foram assegurados, conforme solicitado pelos executivos. Em decorrência, optamos por identificá-los pelos nomes fictícios, como informado anteriormente. A escolha dos nomes foi aleatória.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo propõe-se a apresentar os resultados obtidos por meio dos instrumentos de coleta de dados utilizados (questionário, entrevista narrativa e linha do tempo), analisá-los e em seguida interpretá-los a luz do referencial adotado, aplicado sob a ótica de uma perspectiva sistêmica.

Os primeiros dados dos participantes surgiram com a aplicação do questionário. A adoção de tal instrumento teve como objetivo atingir um conhecimento preliminar dos participantes e desta forma verificar a pertinência de suas experiências aos critérios de inclusão na amostra. Estes dados mostram características da vida pessoal (idade, escolaridade, estado civil) e da vida laboral (cargo, tempo na empresa, país da expatriação). Dando continuidade à apresentação dos dados oriundos do questionário, apresentam-se características das empresas nas quais os expatriados trabalham (segmento econômico, porta da empresa, número de empregados, ano da internacionalização e número de países em que operam).

Assim, procuramos favorecer a compreensão do contexto no qual o processo de expatriação ocorreu, condição importante para compreender o fenômeno da expatriação na vida dos participantes. Para Creswell (2014), a pesquisa narrativa deve situar as histórias particulares dos participantes no contexto pessoal (trabalho e casa) e em seu contexto histórico (tempo e lugar)⁸.

Além de brasileiros, expatriados, sem filhos, solteiros, sexo masculino, os participantes têm a mesma idade, 43 anos. Poderíamos localiza-los na fase de transição para a meia idade, de acordo com o conceito de ciclo vital do homem adulto, de Levinson (1979), em um processo que tende à estabilidade. É um período marcado por escolhas referentes ao trabalho que se revestem das cores

⁸ Com o objetivo de assegurar o sigilo sobre a identidade dos participantes os quadros 1 e 2, com dados da experiência profissional dos participantes e dados das empresas onde estes trabalham, não foram disponibilizadas para publicação. Por se tratar de um estudo alicerçado na experiência pessoal dos participantes, entendemos que seriam facilmente reconhecidos pelas pessoas de suas redes sociais. Da mesma forma, as entrevistas também foram retiradas dos apêndices.

de histórias pessoais de agentes ativos no processo de construção de si (FONSECA, 2007).

Em relação à expatriação, as características divergem na maioria dos aspectos. Paulo está na terceira expatriação (sendo as duas últimas pela mesma empresa), enquanto Leonardo foi expatriado uma vez. Enquanto Paulo foi expatriado em países desenvolvidos (Estados Unidos, Inglaterra e Espanha), Leonardo está no continente africano (em Angola), como foi mencionado. As empresas nas quais trabalham atuam em segmentos econômicos distintos; contudo, ambas são empresas de grande porte.

Paulo teve uma experiência de intercâmbio (na Alemanha) anterior às expatriações. Leonardo teve sua primeira experiência internacional ao ser expatriado. Até então, morara sempre na mesma cidade, Fortaleza (Ceará).

Para a empresa, o objetivo da primeira expatriação de Paulo foi favorecer o desenvolvimento de competências; sua segunda expatriação visava levar a cultura organizacional para uma subsidiária; a última transferência internacional teve como missão abrir uma filial na Espanha. A empresa de Leonardo recorreu à expatriação como recurso para completar as competências locais, uma vez que buscava um profissional com o seu perfil para gerenciar um projeto em Angola. Desta maneira, constatamos que os motivos que levaram as empresas a recorrer ao processo de expatriação de executivos são compatíveis com os objetivos apontados pela literatura (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; FREITAS, 2000; HOFSTEDE, 1991).

A análise dos dados abordou temas, definidos *à priori*. Evidenciou a experiência decorrente do processo de expatriação vivida pelos participantes da pesquisa, a saber: compreensão da carreira a partir da expatriação; perdas e ganhos decorrentes da expatriação no âmbito relacional; a experiência pessoal em relação a adaptação intercultural no contexto social e profissional; o papel da família de origem na adaptação do expatriado a nova cultura; e a experiência decorrente da repatriação. A análise também permitiu construir outro tema, denominado "recomendações a novos expatriados". Aqui, os participantes compartilham questões que compreendem importantes para qualquer pessoa que considera vivenciar a expatriação.

Os temas aproximam as experiências dos participantes, ao mesmo tempo em que respeitam a singularidade de suas narrativas, remetendo à compreensão dos executivos de suas carreiras, famílias, amigos e a vida afetiva no contexto da expatriação. Desta forma, buscamos compreender suas experiências, articulando as esferas pessoal, social e laboral. Conforme será mostrado a seguir, as dez categorias revelam temas que favorecem a compreensão da experiência de expatriação: 1) o que buscava na expatriação; 2) perspectiva de carreira; 3) perdas e ganhos em relação à família de origem; 4) perdas e ganhos em relação ao parceiro amoroso; 5) perdas e ganhos em relação a amizades; 6) adaptação intercultural no contexto social e profissional; 7) recomendações a novos expatriados; 8) expatriação do homem solteiro; 9) significando a expatriação; 10) repatriação.

5.1. O que buscava na expatriação

A análise das narrativas identificou em dois subtemas a compreensão dos motivos que levaram os executivos a buscar ou aceitar a experiência de expatriação. O tema foi significado de modo distinto pelos participantes. Para Paulo, o motivo pelo qual buscou a expatriação foi voltar a morar fora do país. Já Leonardo aceitou a proposta de expatriação porque representava a mudança de carreira que buscava.

5.1.1 Voltar a morar fora do país

Paulo teve duas experiências de residência temporária fora do Brasil anteriores às expatriações na atual empresa, conforme consta na linha do tempo (ver Apêndice B). Em particular, a experiência nos Estados Unidos, por motivo profissional, foi significada como uma experiência de liberdade e autonomia em relação à família de origem, de aquisição de conhecimento sobre si mesmo e em relação a outra cultura. Paulo narra sua experiência com a primeira expatriação, quando tinha 28 anos de idade:

[...] Gostei muito da experiência. Eu não queria voltar. Gostei da liberdade, autonomia, aprendizado sobre você mesmo, sobre a cultura.

Você se testa num outro ambiente, sai da sua zona de conforto, sai da bolha. [...]. Quando se é criado no Brasil, em uma família poder aquisitivo razoavelmente alto, tudo fica muito fácil. Tudo é muito dado [...]. Mas, um certo distanciamento é bom de vez em quando [...]. O distanciamento que o processo de expatriação te permite, no meu caso foi bom. Me deu tempo para pensar, para construir relações sozinho.

A expatriação proporcionou ao executivo uma experiência de desenvolvimento pessoal, na medida em que favoreceu sua individuação em relação à família de origem (CARTER; McGOLDRICK, 1995). Viver em outra cultura, longe da família e dos amigos, propiciou-lhe a sensação de libertar-se da "bolha", como se refere aos contornos que as relações pessoais no Brasil concedem-lhe. A experiência de expatriação colocou-o diante da oportunidade de tomar decisões e fazer escolhas, permitindo-lhe experimentar um modo de vida mais independente.

5.1.2 Mudar de carreira

Leonardo buscava mudar sua área de atuação. A oportunidade de reposicionar a carreira surgiu, incluindo a mudança de empresa e de país. A partir desse cenário, ele significa a oportunidade de expatriação: "[...] queria mudar de carreira e também vivenciar uma cultura diferente". Em seu relato, Leonardo conta como surgiu a expatriação e ressalta o que buscava.

Duas coisas, dois processos em paralelo. Um foi a mudança de empresa e outro foi trabalhar fora do país. Primeiro, tinha decidido mudar de empresa porque queria uma trajetória de carreira que a empresa anterior não oferecia. Lá já tinha chegado no limite de crescimento, então queria algo novo [...] mas, não existia nenhum desejo de sair do país, talvez se existisse essa mesma proposta dentro do Brasil, talvez eu aceitasse. Mas, era em Angola e como não existia nada que me prendia ao Brasil, não estava casado, não tenho filhos, foi fácil mudar.

O participante mostrou ter um planejamento de carreira e a percepção de que, para executá-lo, seria necessário mudar de empresa, uma vez que já tinha atingido o ápice da carreira na empresa anterior. Demonstrou ter cumprido as tarefas que cabem ao indivíduo no planejamento de carreira: avaliação de interesses e potencial; decisão de mudar o foco de atuação; estabelecimento de metas de carreira, considerando as oportunidades ofertadas pela empresa; em sua empresa não seria possível atuar na área desejada; e, finalmente, implementação do plano estabelecido, ao aceitar a mudança de empresa

(LONDON; STUMPH, 1982). Desta forma, como defende Sullivan (1999), Leonardo procurou uma empresa que valorizou suas competências e, então, pode optar pelo que entende ser o melhor para sua carreira.

Cabe ressaltar que a expatriação atende a objetivos profissionais para Leonardo, enquanto que para Paulo envolve outros âmbitos de sua vida, especialmente o familiar, descrito como uma "bolha", composta por valores familiares "burgueses", dentre os quais a exclusão se faz presente. Seu discurso parece ser lapidado por muitos anos de psicoterapia, em busca de autonomia e autoconhecimento, o que não se resolve pela distância física de sua rede social no Brasil (CARTER; MCGOLDRICK, 1995).

5.2 Perspectiva de carreira

O presente tema foi apresentado por meio de duas perspectivas: para o expatriado e para a organização, da perspectiva do expatriado.

Para o expatriado

5.2.1 Outra expatriação

Leonardo manifestou o desejo de outra experiência de expatriação após concluir o trabalho que fora realizar em Angola:

"Eu quero mais uma experiência em outro país antes de voltar para o Brasil, de preferência em outro continente [...]. Conhecer outra cultura para mim é muito importante e atraente."

A curiosidade de Leonardo por conhecer diversas culturas alimenta o desejo de expandir a experiência de expatriação. Como citado anteriormente, é crescente o número de profissionais que almejam a expatriação. Trata-se de indivíduos que expressam importante grau de curiosidade pela diversidade cultural, forte capacidade de lidar com o diferente e lidam com ambiguidades e incertezas com relativa tranquilidade. Além disso, são tolerantes a solidão e demonstram afinidade pela aventura (FREITAS, 2010).

Para a organização, da perspectiva do expatriado

5.2.2 O desconhecido

Os executivos desconhecem os próximos passos que darão em suas carreiras. Dutra (2010) afirma que a carreira, na atualidade, é planejada a quatro mãos, pela empresa e pelo expatriado, e de forma transparente. No entanto, observamos que fica a cargo das empresas traçar a próxima etapa da carreira de seus expatriados, o que implica em insegurança diante dos movimentos que não conseguem prever ou acompanhar plenamente (CAPRA, 2013).

Paulo ignora o que a empresa está programando, como mostra sua narrativa:

Tem uma conversa assim: daqui a dois anos a gente senta e conversa. O tempo é que vai dizer [...] Mas, não sei, não tenho a menor ideia.

Percebendo do mesmo modo, Leonardo diz:

Ainda não sei o que irá acontecer depois de Angola. Posso ir para outro país ou voltar para o Brasil, mas somente saberei mais perto.

Entendemos que tal situação é influenciada pelo dinamismo do cenário globalizado, cujas mudanças são imprevisíveis e constantes (Homem; Dellagnelo, 2006), de modo a não favorecer um planejamento a longo prazo. Desta forma, não se aplica a possibilidade de uma gestão de carreira compartilhada entre indivíduo e organização, conforme propõe Dutra (2010), o que pode imprimir à expatriação de nossos participantes a característica de ganho ambíguo, um benefício que gera incerteza quanto ao futuro e pode interferir no bem-estar do expatriado (LLOYD; STIRLING, 2011), conforme evidenciado por Paulo e suas depressões nas repatriações.

Ao retornar dos Estados Unidos para o Brasil:

Na volta fizeram tudo que prometeram na época, o banco me tratou muito bem. Virei diretor do banco nessa época. Mas, eu voltei deprimido, apesar de não ter tendência para depressão. Na primeira semana uma tristeza profunda. No primeiro dia saí para o trabalho com a garganta doida, querendo chorar.

Ao ser repatriado da Espanha:

[...] A chegada é difícil. Eu tive um luto profundo. Não foi depressão, mas foi um luto profundo. É muito além do que dar para explicar [...].

5.3 Perdas e ganhos no âmbito relacional

Este tema buscou compreender dois aspectos da relação com a família a partir da expatriação: perdas e ganhos. Em relação às perdas, surgiu o subtema: deixar de acompanhar a história de pessoas que ama. Em relação aos ganhos, emergiram dois subtemas: relações melhores e autoconhecimento.

Perdas

5.3.1 Deixar de acompanhar a história de pessoas que ama

Este subtema revela a falta que o expatriado sente da convivência familiar, de acompanhar o crescimento dos mais novos como também de não poder acompanhar seu pai em uma doença que requer cuidados. Diz Leonardo:

Deixa de acompanhar a história de pessoas que você ama [...] principalmente os mais novos, sobrinhos. De repente, pela internet, você chega a tomar aquele susto. Minha sobrinha veio falar sobre assuntos bem adultos e pensei: ôpa, escapou alguma coisa aí que eu perdi. Tem o pai que tem Alzheimer e não estou vendo a evolução da doença dele, não está perto para dar assistência é bastante ruim [...] como eu sempre viajei muito, minha irmã, que amo demais, dava uma atenção e assistência mais próxima a ele.

A compreensão de perda que Leonardo demonstra ser pertinente à fase do ciclo vital em que se encontra, a meia-idade. De acordo com Levinson (1986; 1979), nessa fase o indivíduo preocupa-se com o desenvolvimento dos mais novos, como também intensifica a consciência da finitude por meio da doença de pessoas mais velhas.

Em sua narrativa, observamos ainda uma questão relativa a gênero, na medida em que o pai é assistido pela irmã que ficou no Brasil, e Leonardo pode se distanciar para priorizar sua carreira. Na sociedade contemporânea, ainda prevalece a hegemonia masculina, que concede ao homem privilégios como o da mobilidade, por exemplo. Do mesmo modo, garante que os cuidados com os pais idosos seja uma atribuição pertinente ao gênero feminino (CARTER; McGOLDRICK, 1995).

5.3.2 Relações melhores

O distanciamento da família foi compreendido como fator de melhoria das relações familiares. Não foi relatado rompimento de contato, e, sim, a manutenção desses vínculos por meio da tecnologia de comunicação e de visitas, tanto dos membros da família quanto por meio de viagens dos expatriados ao Brasil.

A narrativa de Paulo atribui melhoria das relações familiares, apesar da saudade que sente na véspera de suas viagens de retorno ao país da expatriação:

Quando eu vinha (para o Brasil) as relações eram melhores, eram mais leves. [...] Então, no princípio, quando faltava uma semana (para a mudança de país) o coração apertou. Daí fui para lá e era um grande aprendizado, muita coisa nova. Isso superou a saudade, um certo distanciamento da família também foi bom. As famílias latinas são muito intensas. Embora a minha seja ótima, uma relação que é excelente entre todos nós. Apesar das diferenças, as relações são boas [...]. Os valores centrais são muito, muito bem construídos. Mas, um certo distanciamento é bom de vez em quando [...].

5.3.3 Autoconhecimento

Paulo indica também que o distanciamento da família de origem proporcionou-lhe autoconhecimento.

[...] Quando eu fui a motivação era menos profunda, mas ao longo do tempo ficou claro que era um caminho de autoconhecimento. De novo, o distanciamento da bolha, da família, ajuda nesse processo de autoconhecimento. Está longe, um lugar que não conhece ninguém, ajuda a se conhecer melhor. Você não traz nada na mochila, tira a mochila. Quer dizer, a mochila você leva e sempre traz alguma coisa na mochila, mas é uma busca de autoconhecimento [...].

Entendemos que ambos os subtemas se complementam, pois estão diretamente relacionados. Ao mesmo tempo em que o distanciamento físico da família de origem melhorou as relações entre Paulo e seus familiares, também favoreceu o autoconhecimento. A experiência com valores distintos favorece a busca por autoconhecimento e implica transformações na identidade e no autoconceito (GONZÁLEZ; OLIVEIRA, 2011).

5.4 Perdas e ganhos em relação ao parceiro amoroso

Esse tema também foi organizado a partir de duas perspectivas: perdas e ganhos. Em relação a perdas no campo amoroso, emergiu o subtema "nada significativo". Em relação a ganhos, emergiu o subtema "construção de relacionamento afetivo", conforme apresentados a seguir.

Perdas

5.4.1 Nada significativo

Ambos os executivos não mantinham relações estáveis ou importantes no momento em que foram expatriados. Por isso, compreendem que não houve perdas afetivas importantes.

Paulo narra da seguinte forma:

Não tive uma relação estável, duradoura com ninguém nos últimos 10 anos. Mas ir morar (em outro país) não impactou [...]. Eu casei com o trabalho [...]. O projeto de formar minha família acabou não acontecendo, acabou ficando pelo caminho. Tive um namoro muito sério por um longo tempo (no Brasil) e a relação não deu certo no final. Mas, a decisão de ir para fora não tem nada a ver com isso, zero. Ir para fora não foi um determinante em não formar a família [...]. Não me faz falta. Não é que não gosto da ideia de formar uma família, acho legal a ideia. Mas, não me faz falta. Existem outras maneiras de ser feliz na vida. Tenho muitos papéis possíveis além do papel de pai. Não me fez falta. [...] Olha para traz e vejo, constituir família não era a minha história.

Leonardo entende que tal situação facilitou mudar-se do Brasil:

Para minha sorte o namoro tinha entrado em crise antes de minha vinda (risos). Mas, deixei antigos romances. No momento que saí não tinha algo tão forte que me prendesse ao Brasil, mas senti falta. Eu sempre estava me relacionando, mas nada significativo.

O estado civil e emocional dos expatriados (solteiros e sozinhos) conduziu à percepção do não reconhecimento de perdas no âmbito afetivo. Para Carter; McGoldrick (1995, p. 17), "[...] os homens têm dificuldade de comprometer-se nos relacionamentos", estabelecendo, em vez disso, uma identidade pseudoindependente centrada no trabalho. A nosso ver, essa postura reflete outra questão de gênero e se aplica especialmente à narrativa de Paulo, pois

Leonardo já foi casado e estabeleceu no país anfitrião um compromisso com vistas ao casamento.

Ganhos

5.4.2 Perspectiva de casamento

Leonardo conheceu uma brasileira também expatriada em Angola. A relação evoluiu para um noivado com planos de casamento. Compraram um apartamento no Brasil. No entanto, almeja viver outra expatriação antes de retornar ao Brasil, como pode ser constatado a seguir:

[...] na prática quase já é (casamento) porque quando se está expatriado não se namora simplesmente. Tudo é muito intenso [...]. Acho que você vai tentando suprir suas carências afetivas e familiares com o que você tem a mão e o que mais chega próximo a essas carências é a figura de tua namorada que te dá a sensação de família. Divide responsabilidades, planos, já que as coisas são tão isoladas [...]. Nós já compramos apartamento em Belo Horizonte, estamos arrumando o apartamento para morarmos lá quando voltarmos ao Brasil, isso se eu puder retornar para lá, senão iremos morar em outra cidade e o apartamento fica nos esperando porque em algum momento iremos para lá, esse é nosso projeto.

De acordo com Carter; McGoldrick (1995, p. 18), o distanciamento físico da família nuclear, cada vez mais frequente, exerce pressão sobre o casal para constituir sua própria família. A narrativa de Leonardo mostra que o isolamento favorece a construção de uma relação afetiva mais intensa: em pouco tempo, foi do namoro à organização do casamento, incluindo a compra do apartamento, pois "supre carências afetivas e familiares".

Observamos ainda que o plano de casamento coexiste com a gestão de carreira e o desejo de viver outra experiência intercultural por meio da segunda expatriação, como apontado anteriormente. Esses planos (casamento, nova experiência na carreira em outro país) são eventos que caracterizam a fase "início da vida adulta" de Levinson (1979). No entanto, Leonardo se encontra na fase da meia-idade, na qual, teoricamente, as experiências tendem à estabilização, não a novos desafios. Desta forma, a compreensão de vida narrada por Leonardo contrapõe-se à teoria de Levinson (1979). Tal teoria reconhece o casamento como um evento característico da fase denominada

"início da vida adulta", vivida dos 20 aos 40 anos de idade. Mas a narrativa de nosso participante aponta para diferentes percursos possíveis na vida adulta e a insuficiência de teorias normativas para compreendê-la (KUBLIKOWSKI; RODRIGUES, 2014).

5.5 Perdas e ganhos em relação às amizades

Este tema buscou identificar as perdas e ganhos decorrentes da experiência de expatriação, no que tange às relações de amizade: "sentir falta dos amigos" deu o tom à faceta das perdas. Já os ganhos expressaram-se como "amizades intensas" e "emancipação".

Perdas

5.5.1 Sentir falta dos amigos

Este subtema constata perda decorrente do rompimento da rede social. Para Leonardo:

[...] Eu senti mais falta dos amigos do ciclismo do que dessas amigas (risos - se referindo a paqueras). No dia a dia a falta desses amigos pesa mais. Eles participavam muito de minha vida.

Nesse momento de transições (carreira, empresa e país), a rede social poderia ser o espaço para acolher as demandas decorrentes da experiência intercultural e, desta forma, favorecer o bem-estar de Leonardo (SLUZKI, 1996). No entanto, a mudança de país implicou o rompimento da rede de vínculos sociais, o que, para Brito; Koller (1999), pode gerar sensação insegurança e sentimento de solidão.

Ganhos

5.5.2 Amizades intensas

Para Leonardo, a expatriação implicou construir novas amizades.

[...] comecei a criar uma rede de amigos e me senti mais à vontade quando comecei a ter amigos fora do trabalho. A maior parte expatriados de outras empresas. Tenho também amigos locais que conheci a partir de uma local que trabalhou comigo e depois saiu da empresa [...] na expatriação tudo é muito intenso. Os amigos passam a ser grandes amigos [...].

Se o rompimento da rede de apoio que Leonardo mantinha no Brasil foi compreendida como perda derivada da expatriação, a construção de nova rede no país anfitrião foi percebida como ganho decorrente da mesma experiência. Para este participante, somente a partir do momento que formou sua rede social em Angola passou a sentir-se integrado e percebeu importante remissão da solidão. De acordo com Minkler (1985), redes fortemente integradas são determinantes para a superação de crise em momentos de importante transição, como a chegada a um país desconhecido.

5.5.3 Emancipação

O distanciamento da rede de amigos foi percebido por Paulo como um acontecimento favorável a sua individuação, como pode ser observado em sua narrativa:

Saindo daqui (do Brasil) percebi que deixava de ser um ator passivo e passava a ser ativo da minha vida. Quando eu tinha uns 28 anos, meus amigos começaram a casar e eu não casei. Então, eu via que ia me ajustando um pouco ao esquema de vida. Até que uma hora eu percebi que minha vida não era aqui, minha vida é lá fora. O meu projeto de vida é outro entendeu? Então, teve uma coisa meio que de emancipação no meu caso [...] não foi uma ruptura. Mas, houve um momento que eu falei: meu caminho é por aqui. Então, juntou a oportunidade com a aventura que, no nível emocional, eu precisava desse distanciamento. [...] Alguns dos meus amigos se assustaram e falaram "você está indo embora! Não falou com a gente. Você sempre consulta, conversa." Foi uma surpresa para eles porque eu escolhi por minha conta.

Paulo indica ter forte ligação emocional com o grupo de amigos do Brasil. Por isso, o distanciamento destes, para seu processo de individuação, é quase tão importante quanto o distanciamento da família de origem.

DeSousa e Cerqueira-Santos (2012) destacam o papel das relações de amizade durante as diferentes fases do ciclo vital e afirmam a relevância de seu papel na vida humana. Ueno e Adams (2006), em revisão de artigos sobre a amizade em

adultos, citam Doherty e Feeney (2004), os quais afirmam que os solteiros apresentam um apego mais forte aos amigos do que aqueles nas categorias pré-parental, com filhos pequenos, pais solteiros e ninho vazio. Nesse quesito, os participantes diferenciam-se pela importância atribuída por Paulo a seu processo de "emancipação", de forma semelhante ao que coloca em relação à família. No entanto, a constituição de nova rede de amizades no país anfitrião é importante para ambos, sendo as agruras desse processo descritas pelos participantes.

Paulo narra seu processo de mudança de Londres para Madri:

A mudança para Madrid trouxe a sensação de começar tudo de novo, deu preguiça. Porque no final de três anos em Londres, eu já tinha amigos, tinha uma vida, o telefone já tocava, muitos convites [...]. Pedi para o banco quatro meses indo e vindo de Londres para Madrid. Do ponto de vista pessoal eu estava feliz em Londres, então foi muito forte sair de lá. O fato de ser solteiro não significa que eu não tenha relações. Passava a semana trabalhando em Madrid e ia passar os finais de semana em Londres. No final de cinco meses percebi que não tinha vida nem aqui e nem lá. Daí eu falei, está na hora de mudar. Fiquei um mês no hotel e depois mudei para minha casa [...]. Mas, teve um episódio. Quando fui do hotel para minha casa coincidiu que não tinha luz no apartamento. Acordei mais deprimido. Voltei a dormir [...]. Tenho 150 metros de jardim em uma cobertura. No primeiro dia não tinha um amigo para compartilhar. Fiquei muito feliz quando consegui encher aquele lugar com amigos em uma festa que ofereci. Caso contrário, não faria sentido ter tudo aquilo.

Leonardo narra seus sentimentos na chegada ao novo país, até constituir uma rede social:

A chegada foi bem difícil [...]. Me lembro muito bem, tem uma hora no avião que eu me perguntei: o que é eu estou fazendo aqui. Até conhecer as pessoas é um período complicado, de muita solidão. [...]. Tive muitos medos e incertezas em relação ao funcionamento das coisas. Depois a solidão vem em ciclos, não é tão linear. Alternei períodos amenos com outros de muita solidão. Depende do que ocorre em cada semana. Depende da capacidade de construir um tecido social, colegas [...]. Foi difícil construir uma rede social porque eu ficava imerso no projeto que é pequeno. Minha área é grande, mas o projeto no qual trabalho tem uma quantidade pequena de pessoas, é enxuto. Então, foi difícil conhecer pessoas. É um convívio pontual. Mesmo tendo facilidade de conviver com pessoas não tinha acesso a muitas pessoas. Melhorou uns 10 meses após minha chegada quando comecei a conhecer pessoas fora da empresa. Um amigo do Brasil me passou um contato de uma amiga dele que estava vindo trabalhar em Angola. A partir daí comecei a conhecer pessoas de outras áreas profissionais. A partir desse momento um apresentou outro que apresenta outra e assim vai. Hoje tenho grandes amigos aqui.

5.6 Adaptação intercultural no contexto social e profissional

A adaptação intercultural é assunto central nos estudos sobre expatriação (FREITAS, 2005; SHAFFER; HARRISON, 2001; BENNETT, 2001, 1993; HOFSTEDE, 2001, 1991; MENDENHALL; ODDOU, 1991; BLACK, 1990; TUNG, 1981). Esta temática buscou compreender a adaptação dos participantes aos contextos social e profissional e desdobrou-se em três subtemas.

Contexto social

5.6.1 Diversos sentimentos

O medo, a solidão e o sentimento de exclusão foram percebidos diante da necessidade de construir um novo ambiente no país anfitrião. Leonardo narra sua percepção:

Dá um certo medo, né. São duas coisas: tem a questão da saudade por deixar pessoas queridas. Mas, na verdade o medo maior é o ambiente que se vai construir. Causava mais apreensão do que as pessoas que iria deixar. A chegada do expatriado, esse ambiente no qual ele vai ser inserido, o quanto é acolhido, causa uma apreensão e tem um impacto muito grande. No começo tive a sensação de exclusão e isso foi o que mais pegou. Isso demorou a ser vencido. Eu saía muito, mas entre conhecer pessoas, sair e participar, construir amizades são situações muito diferentes.

Conforme assinalado, as amizades são de importância capital para os solteiros. No entanto, a necessidade de constituir nova rede social colocou Leonardo diante do medo do ambiente, das pessoas que encontraria no novo contexto social. O desconhecido gera insegurança e confronta a capacidade de formar novas redes. Mas o sentimento de solidão impulsiona o indivíduo a estabelecer contatos. Para Meneses e Sarriera (2005), o principal apoio para o indivíduo ao chegar ao novo país é encontrado nas redes sociais de apoio; não obstante, seu ingresso em nova rede gera tensão e é percebido como importante dificuldade a ser vencida pelo estrangeiro.

5.6.2 Desilusão com o trabalho

A expatriação está associada a um aumento de ganhos financeiros (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). No entanto, quando Paulo foi expatriado para Londres, essa expectativa não se concretizou. Além disso, o tipo de comportamento adotado por seu chefe aumentou a desilusão com a experiência inicial.

Tive algumas desilusões porque vim para Londres no meio de uma aquisição. Eu era do banco que foi comprado por esse onde trabalho hoje. Ao chegar aqui descobri que iria valer o pacote do novo banco e nisso passei a ganhar menos do que o que foi acordado. No outro banco o pacote era bem mais justo. Passei dois meses tentando reverter, mas todos tinham chefe novo, não tinha espaço para negociar. Segui em frente. Tive que ajustar minha cabeça para parar de sofrer. Tive duas desilusões que estragaram um pouco a relação com o chefe. Economicamente não foi grande coisa porque Londres é uma cidade muito cara [...]. Tinha um chefe alucinado, complicado. Muita tensão, stress. Você nunca sabia quando ele ia dar um rompante daqueles, mas em linhas gerais foi tudo bem. Percebi que não ia ficar amigo daquelas pessoas, era uma relação cordial.

A globalização da economia impõe às organizações a necessidade de fazer constantes transações comerciais para aumentar a competitividade ou mesmo garantir a sobrevivência. As organizações contemporâneas são caracterizadas pela flexibilidade e pela instabilidade, pelo foco em ações de curto prazo e pela criação de redes amorfas e fortemente complexas, o que determina assumir riscos constantes (SENNETT, 2004). O risco, porém, não se restringe às organizações. Pode trazer perdas efetivas à carreira e à vida dos profissionais que atuam nestas instituições. No entanto, um indivíduo não é comparável a uma organização em termos de força econômica e recursos para enfrentar a crise, podendo ser compreendido como o elo mais frágil da cadeia; ainda assim, está sujeito aos riscos advindos do cenário móvel e dinâmico de uma economia globalizada. Desta forma, observamos que o crescimento na carreira obtido com a expatriação vem acompanhado de perdas como as supracitadas, o que caracteriza ganho ambíguo.

5.6.3 Tranquilo

Para Paulo, a terceira expatriação foi diferente, em função do contexto em que ocorreu.

Em Madri eu vim montar a equipe, então foi muito mais tranquilo. [...] O banco foi nota dez comigo, eu vim muito bem economicamente. Tudo que não ganhei em Londres, aqui veio em triplo. O banco foi muito correto e generoso comigo. Isso ajudou a lidar com a transição, a dificuldade da mudança. Mas, não tive ajuda do banco para me integrar. O banco não existia aqui [...].

O fato de montar a equipe deu-lhe a oportunidade e autonomia para escolher os profissionais que entendeu importantes para compor o conjunto de competências necessário a realização do trabalho, como também para construir o ambiente organizacional. Somou-se a isso o fato de restabelecer o conjunto de recompensas que não pode ser cumprido na expatriação anterior, esse conjunto de fatores favoreceu sua adaptação à nova cultura no ambiente organizacional (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991). No entanto, às desilusões somam-se a falta da organização para o integrar. Sua adaptação, de modo mais amplo, não foi tão fácil. Paulo ia e vinha de Londres para Madri na tentativa de amenizar o sofrimento decorrente do rompimento da rede social e a solidão que enfrentou em sua chegada a Madri.

5.7 Recomendações a novos expatriados

Cada expatriado comportou-se de modo distinto em relação às recomendações que entendem pertinentes a quem pretende viver a experiência de expatriação. Paulo foi sucinto em suas observações, por compreender tratar-se de um processo subjetivo. Leonardo foi objetivo: acredita que sua percepção pode ajudar outras pessoas na mesma situação. No total, quatro subtemas emergiram da narrativa dos expatriados.

5.7.1 Entender o lado bom

Paulo reconhece que a experiência de expatriação pode ser significada de modo distinto por seus atores. É constituída por desafios e ganhos. No entanto, ressalta que o expatriado deve procurar valorizar o lado positivo da experiência, como pode ser observado a seguir:

Tem que entender o lado bom. Tem coisas mais fáceis e outras mais difíceis. Vai para um lugar, não tem amigos, não conhece as regras do jogo, você não tem alguns confortos. Na largada tem que procurar casa, tem que se virar, tem desafios. Tem a distância da família que para mim não foi um grande problema, mas para outras pessoas pode ser. Ao mesmo tempo é uma grande aventura e isso traz grandes ganhos. Para mim a experiência foi impagável, mas essa foi a minha experiência, não significa que será assim para todos. Bem, tem pros e contras.

Os três subtemas relacionados a seguir foram indicados por Leonardo. Para o expatriado, observar tais questões é essencial para favorecer a adaptação a nova cultura.

5.7.2 Não vir pensando somente em juntar dinheiro

A narrativa de Leonardo ressalta que a expatriação é, antes de tudo, uma experiência intercultural. De acordo com Tung (1981), a inexistente ou fraca motivação para viver no exterior pode levar ao fracasso da expatriação.

A primeira recomendação de Leonardo ao candidato a expatriação é:

[...] Não vir pensando só em juntar dinheiro. Tenta ver as possibilidades, coisas interessantes para conhecer o país para o qual você vai. Pesquisar o país na internet, pontos turísticos [...].

Restringir os objetivos relativos a esse contexto pode dificultar a adaptação do indivíduo à nova cultura e levar a interrupção da missão.

5.7.3 Não ficar isolado

Este, segundo Leonardo, é o ponto importante para a adaptação intercultural:

[...] Buscar fazer amizades, tentar conhecer pessoas. Isso acho importante, respirar um pouco do ambiente. Se vai para uma obra isolada deve procurar saber se a obra tem área de convívio, quadra de esporte, academia, qualquer espaço de convívio [...].

A socialização é essencial à saúde do indivíduo. A abertura à socialização indica que o indivíduo tem sensibilidade intercultural, o que irá contribuir para o reconhecimento e a aceitação de diferenças culturais entre os países, o de origem e o anfitrião. De acordo com Bennett (1993), o indivíduo só irá ajustar-se às demandas interculturais se desenvolver tal habilidade.

5.7.4 Ir para um país que tenha internet

A importância de tal recomendação ganha sentido ao se observar que Leonardo está expatriado em Angola, um país que não dispõe de infraestrutura desenvolvida. Portanto, o executivo indica:

[...] Procurar saber se tem internet porque é um mecanismo que ajuda muito, principalmente no processo de desligamento das pessoas que você deixou no país.

A percepção de Leonardo é fortalecida por Martinez (2013), o qual afirma que contar com recursos tecnológicos e de comunicação avançados, como acesso à internet, garante a manutenção dos vínculos afetivos e familiares com quem ficou no país de origem e constitui uma estratégia de enfrentamento de perdas.

5.8 Significando a expatriação

Os expatriados foram solicitados a compartilhar conosco os significados que atribuem a suas experiências de expatriação.

5.8.1 Processo de amadurecimento

Ambos os executivos compreendem a expatriação como uma experiência que lhes trouxe ganhos em quantidade significativamente superior a perdas. Em

especial, implicou crescimento e amadurecimento no âmbito pessoal e profissional.

Na compreensão de Paulo, o distanciamento físico da família e dos amigos resultou em amadurecimento:

[...] Consigo trabalhar no banco hoje e consigo não incorporar todos os estereótipos, sabe. Eu faço um trabalho pelo cliente, pelo acionista, por minha carreira porque eu gosto do que eu faço. Mas, não precisa engolir um cabo de vassoura. E morar fora, nesse sentido me ajudou a jogar fora o cabo de vassoura. Acho que sou um ser humano muito mais interessante sem o cabo de vassoura porque ele te limita muito.

Leonardo significa sua experiência de forma semelhante. Contudo, atribui o crescimento à necessidade de adaptação intercultural:

[...] Um processo de amadurecimento muito intenso e positivo pela necessidade de se adaptar. Como se coloca diante disso pode ser muito traumático. Por isso, não pode criar um mundo fora dessa realidade. Tem que enfrentar. Não pode se isolar. É uma experiência enriquecedora que faz querer ir para outro país depois de Angola.

O enfrentamento das adversidades favorece a adaptação à nova cultura, indicação de que o indivíduo possui competência intercultural. Mas, para atingir esse estágio, é necessário desenvolver a capacidade de reconhecer e aceitar diferentes percepções de mundo, envolvendo o que pode implicar percorrer longa e difícil trajetória (BENNETT, 2001).

5.9 Expatriação do homem solteiro

Esse tema identificou dois subtemas que podem ajudar as organizações a ampliarem a compreensão sobre o processo de expatriação de executivos solteiros, uma vez que acreditam ser a expatriação de casados mais vantajosa que a expatriação do executivo solteiro (FREITAS, 2005; SELMER, 2001).

5.9.1 Simples e barato

Paulo entende que a expatriação de um executivo solteiro é mais simples do que a expatriação do executivo que tem família: "Era solteiro, o que tornava minha

expatriação muito simples." Leonardo compartilha esta percepção, ao dizer que "[...] como não existia nada que me prendia no Brasil, não estava casado, não tenho filhos, foi fácil mudar". Tais visões vão ao encontro da concepção de Freitas (2005). Esta autora afirma que o expatriado solteiro consegue mudar mais rápido que os executivos que mudam acompanhados da família. Acrescentamos que o executivo solteiro sem filhos vive um processo menos conturbado na mudança de país, mas perde o apoio familiar — como mostra Leonardo, que estabelece um compromisso de casamento com uma brasileira no país anfitrião. Paulo, por sua vez, aponta que seu contato com a família ocorre com uma frequência que lhe convém, pois lhe permite sair da "bolha".

5.10 Repatriação

Um dos executivos acaba de ser repatriado. Compreende seu retorno ao país como uma experiência difícil e complexa. Para melhor entender esta experiência, sua narrativa foi organizada em função da área que cada tema configura: social, pessoal e profissional.

Social

5.10.1 As pessoas mudaram

Retornar ao Brasil, após viver 10 anos seguidos no exterior, implicou romper com o cotidiano que fora construído e se distanciar das redes sociais que desenvolveu. Além disso, a mudança do expatriado e dos amigos brasileiros causou-lhe espanto.

O meu processo, primeiro tive quatro meses entre saber que eu vinha e chegar aqui. Eu tive muito tempo para fazer muita terapia. Mas, muita terapia mesmo. De duas sessões semanais passei para quatro ao saber que voltaria. Me preparei para voltar, apesar de tudo isso o processo de reentrada não é fácil. Na primeira semana (após saber da volta) você tem a saudade, nem foi embora mas já está com saudade. Quando chega, os problemas dos quais se distanciou com o tempo, continuam lá de certa forma. Você mudou, as pessoas também mudaram. O processo de reentrada não é fácil. Eu ouvi isso de meus melhores amigos: você mudou, mas nós mudamos também. Foi um negócio chocante ouvir aquilo. E eu percebo todos nós mudamos.

Joly (1986) descreveu a experiência pessoal do expatriado em diversas fases do processo de expatriação. Identificou que, ao retornar ao país de origem, após longo período do exterior, o indivíduo vive o choque da volta. Uma sensação tão confusa quanto inesperada. Viver em outra cultura implica mudança de valores. As pessoas que ficaram no Brasil também mudaram, além de serem vistas pelo expatriado com seu novo olhar, desenvolvido durante a expatriação. Por tudo isso, o repatriado pode sentir significativa dificuldade de inserção na cultura de seu país. Tais dificuldades podem se manifestar em vários campos de sua vida, com maior ou menor intensidade.

Pessoal

5.10.2 Luto

Ao ser comunicado sobre sua repatriação, Paulo dobrou o número das sessões de sua análise pessoal: de duas sessões semanais, passou para quatro. Entre seus temores estava o medo de retroceder diante da liberdade e da autonomia conquistadas. Como se sua individuação somente prevalecesse ao estar fisicamente distante de seu meio social de origem (família e amigos). Contudo, as perdas decorrentes de sua volta para o Brasil levaram o executivo a viver um luto que significa como profundo. Após o primeiro mês, essa vivência foi superada, e o executivo encontrou satisfação no trabalho que veio realizar:

A sensação foi de que eu estava voltando para bolha [...]. Então, você fica se perguntando: estou avançando ou estou dando um passo para trás? Dúvida interna cuja resposta não é linear. Então, tive que fazer a despedida de uma coisa que foi muito boa e o recomeço. Conhecer que terminou um ciclo. Depois de ter avançado tanto, me perguntei: será que estou voltando para trás, voltando para bolha, emburrecendo? **A chegada é difícil. Eu tive um luto profundo.** [...]. Os primeiros 15 dias eu levantava de manhã e era um luto profundo. O luto da despedida, do que tinha ficado, da saudade e uma que eu olhava e não identificava essa realidade como minha. Assim, eu só não chorava pelas manhãs porque não dava para chorar todo dia, precisa respirar e olhar para frente. Chorei profundamente alguma vez. As primeiras duas semanas no banco, eu calei a boca. Fiquei muito quieto porque qualquer coisa que eu dissesse seria negativo, baixo astral. Acho que foi inteligência emocional, calei a boca. Daí pouco a pouco foi encontrando satisfação no trabalho, encontrando coisa que eu gostava de fazer, comecei a me animar e foi.

Cabe observar que, em sua primeira experiência de repatriação (dos Estados Unidos para o Brasil), Paulo também vivenciou um processo de profunda tristeza. Para Hofstede (2001), a cada nova expatriação o executivo experimenta outro choque cultural. A partir da experiência narrada por Paulo, entendemos que o choque cultural pode ocorrer também a cada nova experiência de repatriação. Para Tung (1998; 1981), a dificuldade sentida na repatriação será mais intensa entre os profissionais que se adaptaram muito bem à cultura do país hospedeiro. Nesses casos, o choque cultural reverso é mais severo, como pode ser observado na experiência de Paulo. Entretanto, para nosso participante, a dificuldade de readaptação foi percebida de forma mais intensa no âmbito das relações sociais (família e amigos) do que no ambiente de trabalho.

Portanto, quando o indivíduo permanece intensamente ligado a lembranças das pessoas e do país que deixou para trás, esse ambiente torna-se presente em sua memória e em suas fantasias, caracterizando perda ambígua. Não obstante, ultrapassada a dificuldade de assimilar tais perdas, a ambiguidade pode deixar como legado a capacidade de lidar com contextos complexos; a partir de tal momento, será possível adaptar-se ao ambiente onde se está vivendo, como observado na integração de Paulo no ambiente de trabalho após a repatriação atual (BOSS, 2006; FALICOV, 2001/2).

Profissional

5.10.3 Melhor para a carreira

Apesar da intensa tristeza decorrente do retorno ao Brasil, Paulo reconhece que para sua carreira foi importante retornar:

[...] Mas, eu sabia que aqui será o melhor lugar porque se eu ficasse 15 anos fora, a volta ficaria muito difícil. Eu ainda voltei como um brasileiro. Então, agora é mais fácil do que ficar até aos 50 anos e depois tentar voltar para o Brasil. Do ponto de vista de gestão de carreira, voltar para cá era o melhor passo. [...] Hoje não quero voltar para a Espanha porque o projeto que estou desenvolvendo aqui é longo, é interessante, está me gerando crescimento, estou ganhando dinheiro, estou feliz com isso.

A narrativa de Paulo está em consonância com Spohr (2011). Esta autora afirma que as dificuldades percebidas no retorno ao país de origem são minimizadas quando a expatriação compõe um plano de carreira e, portanto, o retorno constitui uma etapa na progressão da carreira. Soma-se a essa compreensão, o a ideia de que o processo de mobilidade ocupacional atrai as pessoas, uma vez que, na dinâmica sociedade contemporânea, o indivíduo tem temor de deixar de agir (SENNETT, 2004). Compreende-se que as pessoas passivas somem, o que facilitou aceitar a repatriação.

Em síntese, a análise temática reforça nossa concepção de que o processo de expatriação é uma intensa e importante experiência em todos os âmbitos da vida do indivíduo: profissional, familiar, social e afetivo.

A transferência internacional não paralisa a construção da vida pessoal, na medida em que ocorrem os eventos previsíveis do ciclo vital, como a individuação de Paulo e o casamento que Leonardo planeja. Cada indivíduo vivenciará a expatriação a partir de seu repertório de recursos internos (emocionais e cognitivos), suas crenças e experiência de vida, o que explica as diferenças no modo como Paulo e Leonardo significam suas experiências.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último capítulo, apresentamos observações sobre a pesquisa realizada, as limitações encontradas, assim como indicações para pesquisas futuras.

Esta pesquisa teve como objetivo geral **compreender a experiência decorrente do processo de expatriação de executivos do sexo masculino, brasileiros e solteiros**. O olhar sistêmico lançado sobre a experiência dos executivos permitiu compreender que vida pessoal e profissional estão imbricadas no processo de expatriação.

Em relação aos objetivos específicos, que tiveram como propósito compreender aspectos pontuais da experiência em questão, entendemos que:

- a) O expatriado brasileiro **compreende de forma positiva sua carreira a partir da expatriação**. Contudo, em relação a planejamento futuro, identificamos incerteza diante da impossibilidade de participar, com a empresa, da programação dos próximos passos na carreira. As narrativas apresentam dois lados da mesma moeda, ascensão e incerteza, como pode ser observado na narrativa de um dos expatriados: "[...] tem uma conversa assim: daqui a dois anos a gente senta e conversa. O tempo é que vai dizer." Ou na narrativa do outro expatriado: "Ainda não sei o que irá acontecer depois de Angola. Posso ir para outro país ou voltar para o Brasil, mas somente saberei mais perto."
- b) Os participantes vivenciaram **perdas e ganhos no âmbito relacional**. Quanto a rede social, vivenciaram afastamento de amigos e familiares, o que implicou sentimentos de solidão, tristeza e exclusão, o que pode ser percebido nesta narrativa: ("[...] Tive muitos medos e incertezas em relação ao funcionamento das coisas. Depois a solidão vem em ciclos, não é tão linear. Alternei períodos amenos com outros de muita solidão. Depende do que ocorre em cada semana. Depende da capacidade de construir um tecido social, colegas."). Contudo, os executivos reconhecem na expatriação uma experiência que trouxe ganhos e crescimento à carreira, aquisição de nova

cultura e também os levou à construção de nova e importante rede relacional, incluindo até a construção de um relacionamento afetivo com vista ao casamento. Desta forma, torna-se evidente a ambiguidade que permeia tais relações, lembrando uma balança em que os pratos oscilam entre perdas e ganhos, e leva o indivíduo a experimentar sentimentos igualmente ambíguos ao longo da experiência no exterior.

- c) **Compreender a experiência pessoal do expatriado em relação a adaptação intercultural, tanto no contexto social quanto no âmbito profissional** levou-nos a constatar dificuldades, tais como 1) a necessidade de lidar com um chefe intempestivo, 2) a falta de privacidade na vida pessoal, uma vez que as relações profissionais estendiam-se à vida pessoal, no caso do executivo que reside em uma espécie de condomínio construído exclusivamente para alojar os expatriados de sua empresa — "Uma coisa é você desenvolver, ao longo do tempo, amizade com pessoas do trabalho e outra, é não ter uma vida privada porque divido casa com pessoas do ambiente de trabalho, portanto, convivo o tempo todo com pessoas da empresa. Isso alimenta a sensação de estar sendo observado o tempo todo" —, e 3) o tempo que se levou até construir uma rede social que permitisse romper o isolamento no novo país, pois a rede de amigos tem importante relevância para os solteiros, como narrado por um dos participantes: "Então, eu comecei a criar uma rede de amigos e me senti mais à vontade quando comecei a ter amigos fora do trabalho." Por tudo isso, é determinante constituir uma rede de amizades no novo país, é uma espécie de passaporte de pertença a nova cultura. No entanto, tais dificuldades foram superadas e o saldo positivo percebido pelos participantes alimenta o desejo de repetir a experiência em outra cultura, ou seja, uma nova repatriação ("Faria e farei tudo de novo. É uma experiência fantástica. Um processo de amadurecimento muito intenso e positivo pela necessidade de se adaptar.").
- d) **Compreender o papel da família de origem na adaptação intercultural do expatriado** revela que a família continua sendo um ponto de referência, como o é para pessoas que não se encontram expatriadas. A família desempenha, portanto, o papel de levar os participantes a buscarem distanciamento afetivo: "[...] O distanciamento da bolha, da família, ajuda nesse processo de

autoconhecimento." Desta forma, o afastamento da família de origem favorece a diferenciação e o crescimento pessoal.

- e) **Entender a experiência decorrente da repatriação** mostrou-nos ser esta a fase mais difícil em termos de (re)adaptação intercultural. Implica perda da rede relacional que foi construída no país anfitrião. Resulta no distanciamento de hábitos e costumes que o executivo incorporou a sua vida, como pode ser percebido na narrativa a seguir: "Não quero cortar os vínculos assim rápido. Então, eu fui ao supermercado e comprei *jamón* [presunto espanhol], eu preciso de algumas pequenas coisas ainda." Indica que o choque cultural vivido no retorno ao Brasil demanda tempo para ser elaborado e insere o indivíduo em um processo de reflexão, levando-o a avaliar as perdas e ganhos decorrentes da experiência em questão, como pode ser identificado ao se dizer: "Então, você fica se perguntando: estou avançando ou estou dando um passo para trás? Dúvida interna cuja resposta não é linear. Então, tive que fazer a despedida de uma coisa que foi muito boa e o recomeço. Reconhecer que terminou um ciclo. Depois de ter avançado tanto, me perguntei: será que estou voltando para trás, voltando para bolha, emburrecendo? A chegada é difícil. Eu tive um luto profundo." Esta compreensão indica que o processo de autoconhecimento promovido pela expatriação, conforme apontado pelos executivos, continua na volta para casa.

A princípio, a expatriação parece mais fácil aos solteiros, mas a perda de rede relacional é sensivelmente sentida por ambos os participantes, o que se torna patente em suas narrativas. Por outro lado, permanecer solteiro assumiu significados específicos, ao abordarmos as narrativas dos participantes: se um deles deixa explícito que a expatriação é uma forma de reposicionar a carreira e ascender profissionalmente, para o outro representa sair do país, o que corresponde a sair da "bolha", sua rede no país de origem. Além das questões de carreira, pudemos notar, em cada narrativa, especificidades nos ciclos vitais individuais e familiares, assim como questões de gênero ligadas ao não estabelecimento de compromisso amoroso ou a busca de compromisso para suprir a carência gerada pela solidão. Fica também patente a maior liberdade

masculina para dar esse passo, ao se atentar para os cuidados com os membros mais velhos da família, tarefa delegada às mulheres, em especial na sociedade brasileira.

Em relação à questão de gênero, o executivo homem solteiro, sem filhos, goza de privilégios da hegemonia masculina prevalente em nossa sociedade. Os participantes sentiram-se livres para aceitar a expatriação e cumprir uma etapa do desenvolvimento da carreira no exterior, distante da família de origem, na medida em que o homem é resguardado de desempenhar diversos papéis, atribuídos à mulher — como já mencionado, ficar em casa para cuidar dos mais velhos e das crianças.

Esperamos que a pesquisa promova uma reflexão a respeito da responsabilidade das organizações sobre a vida do indivíduo, pois evidenciou a extensão dos efeitos da expatriação na vida do executivo e a complexidade que a caracteriza. Assim, destacamos que políticas essencialmente pautadas na gestão dos processos organizacionais são insuficientes para contemplar os diversos âmbitos da vida do expatriado, como o familiar e o social. O resultado aqui compartilhado pode favorecer a adoção de políticas de expatriação que permitirá às empresas integrarem as diversas esferas da vida do indivíduo que mudou de país em função, predominantemente, do crescimento da empresa.

Esperamos ainda ter lançado luz na experiência de expatriação do executivo solteiro e, conseqüentemente, contribuir para equilibrar a participação de solteiros e casados que buscam tal experiência, diminuindo a resistência relativa à ausência da família enquanto fator de equilíbrio.

Os resultados parecem estar em acordo com a literatura, que releva o papel da família atual que acompanha o expatriado. Contudo, a expatriação de homens sós ou acompanhados da família mereceria um estudo comparativo que colocasse o foco nos benefícios e dificuldades vividos em ambos os casos. Da mesma forma, não ter comparado executivos brasileiros expatriados com seus pares estrangeiros não permitiu aprofundarmos as questões culturais constituintes e suas eventuais influências no modo como os participantes entendem as questões aqui exploradas. Portanto, entendemos este aspecto como uma limitação enfrentada pela pesquisa.

Sugerimos que pesquisas futuras apontem possíveis modelos e ações que contemplem uma gestão mais abrangente do processo de expatriação, pois esta visão parece desconhecida de boa parte das organizações. Desta forma, Psicologia Clínica e Administração de Empresas podem somar recursos e conhecimentos em prol de uma política que atenda executivos expatriados, em especial os solteiros, em suas demandas essenciais, além das já contempladas nos modelos correntes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, B.; BROSEGHINI, N.; CUSTÓDIO, A. **Suporte organizacional e adaptação de cônjuges e expatriados**: uma análise por meio de Equações Estruturais. Trabalho apresentado ao III Encontro de Gestão de Pessoas e Relação de Trabalho, João Pessoa, 2011. Disponível em: <www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/EnGPR386.pdf>. Acesso em: 16 maio 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**. Informação e documentação — Referências — Elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 10520**. Informação e documentação — Citações em documentos — Apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 14724**. Informação e documentação — trabalhos acadêmicos — apresentação. 3. ed. Rio de Janeiro, 2011.

AVERBACH, R.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. **Expatriação de executivos e perspectivas de carreira**. Trabalho apresentado ao 7º Congresso IFBAE, Tours, 2013. Disponível em: <<http://www.ifbae.com.br/congresso7/pdf/B152.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2014.

BENNETT, J. M. Cultural marginality: Identity issues in intercultural training. In: PAIGE, R. M. (Ed.). **Education for the intercultural experience**. Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1993. p. 109-135.

_____. **Developing intercultural sensitivity**: an integrative approach to global and domestic diversity. The Diversity Collegium: 2001. Disponível em: <<http://www.diversitycollegium.org/pdf2001/2001Bennettspaper.pdf>>. Acesso em: 5 jun. 2014.

BERENSTEIN, I. **Familia y enfermedad mental**. Buenos Ayres: Paidós, 1979.

BLACK, J. S. The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers. **Management International Review**, Wiesbaden-Germany, v. 30, n. 2, p. 119-134, 1990.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. The other half of the picture: Antecedents of spouse cross-cultural adjustment. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 3, p. 461-477, 1991.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 113-136, 1990.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 291-317, 1991.

BLACK, J. S.; STEPHENS, G. K. The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. **Journal of Management**. 1989, vol. 15. No.4, 529-544.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOSS, P. **Ambiguous loss**: Learning to live with unresolved grief. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1999.

_____. Ambiguous loss theory: Challenges for scholars and practitioners. **Family Relations**, Blackwell Publishing, n. 56, p. 105-111, April 2007.

_____. **Living beyond loss**: Death in the family. New York: Norton, 1991.

_____. **Loss, trauma and resilience**: Therapeutic work with ambiguous loss. New York: Norton, 2006.

BRASIL. BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **Porte de empresa**. Normas Reguladoras do Produto BNDES Automáticas. In: Circular Nº 34/2011, Rio de Janeiro, 2011. p. 4. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html>. Acesso: 5 abr. 2014.

BRITO, R. C.; KOLLER, S. H. Redes de apoio social e afetivo e desenvolvimento. In: CARVALHO, A. M. A. (Org.). **O mundo social da criança: natureza e cultura em ação**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999. p. 115-130.

CABRERA, L. C. O exame das carreiras. Depoimento dado a Renato Guimarães Ferreira. **GV Executivo**, v. 7, n. 1, p. 8-13, jan./fev. 2008. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/34071/32881>. Acesso em: 12 out. 2014.

CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: amoderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **Management International Review**, v. 40, p. 61-80, 2000/1. Disponível em: <<http://www.culturalagility.com/sites/default/files/Selecting%20Expatriates%20for%20Personality%20Characteristics.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

CAPRA, F. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. 14. ed. São Paulo: Cultrix, 2013.

CARDOSO, A. P. **O processo de ajustamento intercultural de expatriados brasileiros**. 2008. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) —

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.
Disponível em:
<www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_CardosoAP_1.pdf>. Acesso em: 7 fev. 2013.

CARTER, B.; MCGOLDRICK, M. **As mudanças no ciclo de vida familiar: uma estrutura para a terapia familiar**. 2 ed. São Paulo: Artmed, 1995.

CERVENY, C. **A família como modelo**. 2. ed. São Paulo: Livro Pleno, 2011.

CERVO, A.; BERVIAN, P. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CONNELL, R. W. Masculinities and Globalization. **Men and Masculinities**, v. 1, n. 1, p. 3-23, July 1998. Disponível em: <<http://jmm.sagepub.com/sci-hub.org/content/1/1/3.full.pdf>>. Acesso em: 1º nov. 2014.

_____. Políticas da masculinidade. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, jul./dez, 1995. Disponível em:
<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/1224/connel_politicas_d_e_masculinidade.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 1º nov. 2014.

CONNELL, R. W.; WOOD, J. Globalization and Business Masculinities. **Men and Masculinities**, v. 7, n. 4, p. 347-364, April 2005. Disponível em:
<<http://jmm.sagepub.com/sci-hub.org/content/7/4/347.full.pdf>>. Acesso em: 1º nov. 2014.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa & projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

_____. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (Orgs.). **Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DESOUZA, D. A.; CERQUEIRA-SANTOS, E. Relacionamentos de amizade e coping entre adultos jovens. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 28, n. 3, p. 345-356, 2012.

DESSEM, M.; BRAZ, M. Rede social de apoio durante transições familiares decorrentes do nascimento de filhos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 16, n. 3, p. 221-231, set.-dez. 2000. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v16n3/4809.pdf>>. Acesso em: 5 nov. 2014.

DOWLING, P.; FESTING, M.; ENGLE, A. **International human resource management**. 5. ed. Londres: Thomson Learning, 2008.

DUTRA, J. A gestão de carreira. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 99-114.

DUTRA, J. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

EZZY, D. **Qualitative analysis**: Practice and innovation. New York: Routledge, 2002.

FALICOV, C. Migración, pérdida ambigua y rituales. **Perspectivas sistémicas**, v. 69, nov./dez. 2001/2. Disponível em: <<http://www.redsistemica.com.ar/migracion2.htm>>. Acesso em: 28 out. 2014.

FIGAL, G. **Oposicionalidade**: o elemento hermenêutico e a filosofia. Petrópolis: Vozes, 2007.

FLEURY, M. T. L. Carreira, maternidade, gênero e geração. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 14 maio 2007, p. 3, caderno A. Disponível em: <http://www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/Repositorio/523/Documentos/pdfnoticia_gzm11.pdf>. Acesso em: 27 maio 2013.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, A. M. Subsídios para uma leitura desenvolvimental do processo de envelhecimento. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 20, n. 2, p. 277-289, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v20n2/a14v20n2.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2014.

FREITAS, M. E. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? **O&S**, Salvador, v. 16, n. 49, p. 247-264, abr./jun., 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/426/a-mobilidade-como-novo-capital-simbolico-nas-organizacoes-ou-sejamos-nomades->>. Acesso em: 26 jun. 2013.

_____. **Como vivem os executivos expatriados e suas famílias?** Os franceses em São Paulo. São Paulo. Relatório de Pesquisa n. 7. São Paulo: Núcleo de Pesquisas e Publicação, Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3221>>. Acesso em: 7 jun. 2011.

_____. **Executivos brasileiros expatriados na França**: uma contribuição aos estudos organizacionais interculturais. 2005. 345 f. Monografia (Concurso para Professor Titular) — Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

_____. Expatriação de executivos. **GV executivo**, v. 5, n. 4, p. 48-52, set./out. 2006. Disponível em: <<http://www.rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4564.pdf>>. Acesso em: 7 set. 2012.

_____. Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. **GES – Revista Gestão e Sociedade**, Cepead/UFMG, v. 4, n. 9, p.

680-708, set./dez. 2010. Disponível em:
<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10504/expatriacao-profissional--o-desafio-interdepend--->>. Acesso em: 8 set. 2013.

_____. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **O&S**, Salvador, v. 15, n. 45, p. 79-89, abr./jun. 2008. Disponível em:
<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7867/o-imperativo-intercultural-na-vida-e-na-gestao--->>. Acesso em: 14 out. 2012.

FREITAS, M. E.; DANTAS, M. O estrangeiro e o novo grupo. **RAE**, v. 51, n. 6, p. 601-608, nov./dez. 2011. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/es/node/46800>>. Acesso em: 14 out. 2013.

GALLON, S.; SCHEFFER, A. **O processo de expatriação de executivos:** uma análise dos desafios da repatriação a partir de um estudo de caso de uma empresa no Sul do Brasil. Trabalho apresentado ao 7º Congresso IFBAE, Tours, 2013. Disponível em: <www.ifbae.com.br/congresso7/pdf/B141.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2014.

GARRIDO, I. Os impactos do processo de internacionalização sobre as empresas brasileiras. In: BITENCOURT, C. et al. **Gestão contemporânea de pessoas:** novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 163-174.

GONZÁLEZ, J.; OLIVEIRA, J. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, artigo 10, dez. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v9n4/11.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2014.

GROHMANN, M.; RISS, L.; SILVA, A.; BATTISTELLA, L. Valores pessoais e a escolha da carreira profissional: administradores e engenheiros com valores díspares? **Liberabit**, Lima, v.18, n. 2, jul./dic. 2012. Disponível em:
<http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272012000200010&script=sci_arttext>. Acesso em: 9 out. 2014.

HALL, D. T.; MIRVIS, P. H. Careers as lifelong learning. In: HOWARD, A. (Ed.). **The Changing Nature of Work**. San Francisco: Jossey Bass, 1995. p. 323-361.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences:** Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

_____. **Culturas e organizações:** compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Sílabo, 1991.

_____. **Culture's consequences:** International differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage Press, 1980.

HOMEM, I.; DELLAGNELO, E. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, artigo 8, 2006. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205114653009>>. Acesso em: 19 nov. 2012.

IANNI, O. **A sociedade global**. 8. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J.-F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 83-124.

JUNQUEIRA AGUIAR, W.; OZELLA, S. Núcleos de significação como instrumento para a apreensão da constituição dos sentidos. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 26, n. 2, p. 222-245, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v26n2/v26n2a06.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2014.

KIMMEL, M. S. A produção simultânea de masculinidades hegemônicas e subalternas. **Horizontes Antropológicos**, n. 9, p. 103-17, 1998.

KUBLIKOWSKI, I.; RODRIGUES, C. "Gerações-canguru": novos contextos, novas experiências. **Estudos de Psicologia**. Aceito para publicação em 30/10/2014. (2014).

KUBO, E. **Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil**. 2011. 195 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) — Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

LEVINSON, D. J. A conception of adult development. **American Psychologist**, v. 41, n. 1, p. 3-13, 1986. Disponível em: <<http://sci-hub.org/doi/10.0000/psycnet.apa.org/journals/amp/41/1/3>>. Acesso em: 27 out. 2014.

LEVINSON, D. J. et al. **The seasons of a man's life**. New York: Ballantine Books, 1979.

LIMA, B. **Políticas e práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros**. 2009. 200f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) — Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4841/61070100614.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 2 ago. 2014.

LIMA, M.; BRAGA, B. Práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 6, p. 1.031-1.053, nov./dez. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552010000700004&script=sci_arttext>. Acesso em: 15 set. 2013.

LLOYD, B. T.; STIRLING, C. Ambiguous gain: uncertain benefits of service use for dementia carers. **Sociology of Health & Illness**, v. 33, n. 6, p. 899-913,

2011. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/sci-hub.org/doi/10.1111/j.1467-9566.2010.01332.x/pdf>>. Acesso em: 31 out. 2014.

LONDON, M.; STUMPH, K. **Managing careers**. Boston, MA: Addison-Wesley, 1982.

MACIEL JR., P. **Tornar-se homem**: o projeto masculino na perspectiva de gênero. 2006. 191f. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) — Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC SP. São Paulo. Disponível em: http://www.sapientia.pucsp.br/tde_arquivos/3/TDE-2007-06-01T10:59:56Z-3407/Publico/PCL%20-%20Plinio%20de%20Almeida%20Maciel%20Junior.pdf Acesso em: 26 set. 2014.

MARTINE, G. A globalização inacabada: migrações internacionais e pobreza no século 21. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, Fundação Seade, v. 19, n. 3, p. 3-22, jul./set. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-88392005000300001&script=sci_arttext>. Acesso em: 4 abr. 2014.

MARTINEZ, J. P. Uso de tecnologías de la información y la comunicación en familias caleñas con migrantes en España. **Revista de Estudios Sociales**, Bogotá, n. 48, p. 110-123, enero-abril 2013. Disponível em: <[file:///C:/Users/Anna%20Silvia/Downloads/-data-Revista_No_48-n48a09%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Anna%20Silvia/Downloads/-data-Revista_No_48-n48a09%20(1).pdf)>. Acesso em: 1º nov. 2014.

MEIRELLES, V. **Feminino superlativo**: mulher, família e carreira. 2001. 190f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) — Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2001.

MENESES, M.; SARRIERA, J. Redes sociais na investigação psicossocial. **Aletheia**, Canoas, n. 21, p. 53-67, jun. 2005. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-03942005000100006&script=sci_arttext>. Acesso em: 9 dez. 2014.

MINAYO, M. C. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

MINKLER, M. Building supportive ties and sense of community among the inner-city elderly: The Tenderloin Senior Outreach Project. **Health Education Quarterly**, v. 12, p. 303-313, 1985.

NOGUEIRA, A; BARRETO, M.; DELGADO, M. Gestão de recursos humanos no processo de internacionalização. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 8, n. 1, p. 48-67, 2013. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/150/146>>. Acesso em: 4 nov. 2014.

PAPALIA, D.; FELDMAN, R. **Desenvolvimento humano**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

PASSOS, M. C. Nem tudo que muda, muda tudo: um estudo sobre as funções da família. In: FERES-CARNEIRO, T. (Coord.). **Família e casal: efeitos da contemporaneidade**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2005. p. 11-24.
PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

PEREIRA, N.; PIMENTEL, R.; KATO, H. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. **RAC**, v. 9, n. 4, out./dez 2005, p. 53-71. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552005000400004>. Acesso em: 1º set. 2012.

PINTO, K. **O indivíduo e a organização no desenvolvimento de carreira: estudo com profissionais e empresas no Vale do Paraíba**. 2008. 241f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) — Universidade de Taubaté, Taubaté, 2008. Disponível em:
<http://www.ppga.com.br/mestrado/2008/pinto-karina_marcon_dalprat.pdf> Acesso em: 9 out. 2014.

RICOEUR, Paul. **Tempo e narrativa**. V. 3. Campinas: Papirus, 1997.

SANCHEZ, J. I.; SPECTOR, P. E.; COOPER, C. L. Adapting to a boundaryless world: A developmental expatriate model. **Academy of Management Executive**, v. 14, n. 2, p. 96-106, 2000.

SCHEIN, E. **Career dynamics: Matching individual and organizational needs**. Boston, MA: Addison-Wesley, 1978.

SCOTT, J. W. Gender: a useful category of historical analysis. In: SCOTT, J. W. (Ed.). **Gender and the politics of history**. New York: Columbia University Press. 1989. p. 28-50.

SCOTT, J. W. História das mulheres. In: BURKE, Peter (Org.). **A escrita da história: novas perspectivas**. São Paulo: UNESP, 1992. p. 64-65.

SELMER, J. Who wants an expatriate business career? Search of the cosmopolitan manager. **International Journal of Cultural Management**, v. 1, n. 173, p. 173-184, 2001.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

SHAFFER, M. A.; HARRISON, D. A. Forgotten Partners of International Assignments: Development and test of a model of spouse adjustment. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 2, p. 238-254, 2001.

SLUZKI, C. A migração e o rompimento da rede social. In: MCGOLDRICK, M. **Novas abordagens da terapia familiar: raça, cultura e gênero na prática clínica**. São Paulo: Roca, 2003. p. 414-424.

SOUZA, A. et al. **Gestores brasileiros que trabalham no exterior: um estudo baseado nas lições aprendidas por executivos globais**. Texto apresentado ao XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 25 a 27 de 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2010/ESO/2010_ESO2482.pdf>. Acesso em: 23 out. 2014.

SOUZA, R. M.; MACIEL JR., P. Aposentadorias masculinas e perdas ambíguas. In: CASELLATO, G. (Org.). **O resgate da empatia: suporte psicológico ao luto não reconhecido**. São Paulo: Summus, 2014 (no prelo).

SPANGER, M. **Glamour e sombras na expatriação de executivos e executivas globais: intercorrências no trabalho e na família**. 2012. 295f. Tese (Doutorado em Tecnologia e Sociedade) — Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/441>>. Acesso em: 16 maio 2014.

SPOHR, N. **O processo de repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros**. 2011. 174 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) — Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8193>>. Acesso em: 31 out. 2013.

STAHL G.; CHUA, C.; CALIGIURI, P.; CERDIN, J.; TANIGUCHI, M. Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: The role of repatriation concerns, satisfaction with company support and perceived career advancement opportunities. **Human Resource Management**, v. 48, n. 1, p. 89-109, 2009.

STROH, L. K.; GREGERSEN, H. B.; BLACK, J. S. Closing the Gap: Expectations versus reality among repatriates. **Journal of World Business**, v. 33, n. 2, p. 111-124, Summer 1998.

SULLIVAN, S. E. The Changing Nature of Careers: A review and a research agenda. **Journal of Management**, v. 2, n. 3, p. 457-484, 1999.

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

TUNG, R. L. Career issues in international assignments. **Academy of Management Executive**, v. 2, n. 3, p. 241-244, 1988.

_____. Selection and training of personnel for overseas assignments. **Columbia Journal of World Business**, v. 16, n. 1, p. 57-71, 1981.

UENO, K.; ADAMS, R. G. Adults Friendship: A decade review. In: NOLLER, P.; FEENEY, J. A. (Eds.). **Close Relationships: Functions, forms and processes**. New York: Psychology Press, 2006. p. 151-170.

VANCE, C. M.; PAIK Y. **Managing a Global Workforce**: Challenges and opportunities in international human resource management. New York: M. E. Sharpe, 2006.

VASCONCELOS, I. F. G.; CRUBELLATE, J. M. Transitoriedade e permanência nas relações de trabalho: discursos paradoxais para a (des)construção social da identidade. In: VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. (Orgs.). **Paradoxos organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p. 255-285.

VASCONCELLOS, M. J. **Pensamento sistêmico**: o novo paradigma da ciência. 9. ed. Campinas: Papirus, 2012.

VELOSO, E.; SILVA, R.; DUTRA, J. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 13, n. 2, p. 197-207, jul.-dez. 2012.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

Experiência Pessoal na Expatriação: significados atribuídos pelo executivo⁹

Vivencia Pess

* Resposta obrigatória

⏪ ⏩ ⏴ ⏵

Sexo

Idade

Escolaridade

Nacionalidade*

Cargo atual*

Há quanto tempo trabalha na atual empresa?

Em que país morava no momento em que foi expatriado? Considerar expatriação atual

País da expatriação atual

Data em que chegou ao país no qual está expatriado atualmente

Estado civil

Se casado, nacionalidade do cônjuge

O cônjuge o acompanhou na expatriação?

Número de expatriações até o momento

⁹ Refere-se ao título inicial e também provisório da pesquisa.

APÊNDICE B: LINHA DO TEMPO

Paulo

1972	Nascimento
1998	Alemanha - intercâmbio
2000	Estados Unidos –1ª expatriação
2001	Retorno ao Brasil
2004	Inglaterra – 2ª expatriação
2007	Espanha – 3ª expatriação
2014	Repatriação – retorno ao Brasil.

APÊNDICE C: LINHA DO TEMPO

Leonardo

1971	Nascimento
1991	Ingresso na faculdade
1995	Ingresso no mestrado
2000	Ingresso na empresa anterior
2008	Mudou o foco da carreira – economia social
2012	Mudança de empresa e Angola– 1ª expatriação
2013	Inicia namoro
2014	Noivado

APÊNDICE D: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, **Anna Silvia Rosal de Rosal**, aluna do Mestrado em Psicologia Clínica da Pontifícia Universidade Católica de SP, estou desenvolvendo a pesquisa intitulada Vivência pessoal na expatriação: significados atribuídos pelo executivo, orientado pela Profa. Dra. Ida Kublikowski. Venho convidá-lo (a) a participar da pesquisa, cujo objetivo é compreender os significados atribuídos à vivência pessoal decorrente do processo de expatriação. Para tanto serão utilizadas as seguintes técnicas: questionário, linha do tempo e entrevista semiestruturada, que por meio de perguntas e respostas permitem compreender os significados da experiência de cada participante contribuindo assim para o estudo do processo de expatriação. Cabe ressaltar que os procedimentos descritos são de baixo risco. No entanto, estaremos atentos (as) para eventuais desconfortos que evidenciem a necessidade de intervenção e consequente encaminhamento do participante.

Os participantes não receberão nenhuma compensação financeira ou benefício direto por participarem do estudo. No entanto, benefícios podem ser gerados, pois os procedimentos acima referidos permitem a cada participante uma reflexão em torno da experiência em foco, além do estudo poder gerar benefícios para outras pessoas que estejam vivenciando a mesma situação. O sigilo em torno da identidade e da privacidade dos participantes ficam garantidos por esse termo. As entrevistas serão gravadas e transcritas e as fitas inutilizadas após seu uso. A recusa em participar da pesquisa não implicará em nenhum prejuízo ao participante.

A pesquisadora coloca-se a disposição, a partir de dezembro do ano de 2014 para informar os resultados obtidos. O encontro poderá ser marcado pelos telefones abaixo especificados. Os resultados também ficarão disponíveis na Biblioteca Central da PUC-SP Nadir Figueiredo e poderão ser divulgados para fins acadêmicos.

Dúvidas quanto aos aspectos éticos da pesquisa poderão ser dirigidas ao Comitê de Ética em Pesquisa da PUC-SP, sito à R. Ministro Godói, 969 – sala 63- Térreo

– CEP: 05015-001 – Perdizes – São Paulo – SP - Tel. (11) 3670-8466 – E-mail:
cometica@pucsp.br

APÊNDICE E: CONSENTIMENTO PÓS-INFORMADO

Eu, _____, portador do R.G
_____ declaro:

- Haver compreendido os objetivos da pesquisa "título da pesquisa", inclusive os riscos envolvidos;
- Haver compreendido que posso me retirar da pesquisa a qualquer momento, sem qualquer consequência para minha pessoa;
- Haver concordado com a gravação em áudio dos procedimentos, que deverão ser mantidos por cinco anos, com a garantia de acesso restrito ao próprio pesquisador.
- Haver autorizado à divulgação e publicação dos dados obtidos para fins de ensino e pesquisa, com a garantia de sigilo em torno de minha identidade.

Assinatura do participante

RG: _____

Fone: _____

E-mail:

Pesquisador Responsável: Anna Silvia Rosal de Rosal

RG: Fone: (11) 98629-4255

E-mail: rosalderosal@yahoo.com.br

Assinatura

São Paulo, _____ de _____ de 2014.

ANEXO A: PORTE DE EMPRESA, SEGUNDO O BNDES

Porte de empresa

A classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES e aplicável a todos os setores está resumida no quadro a seguir:

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Entende-se por receita operacional bruta anual a receita auferida no ano-calendário com:

- O produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria;
- O preço dos serviços prestados, e;
- O resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

Na hipótese de início de atividades no próprio ano-calendário, os limites serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma individual houver exercido atividade, desconsideradas as frações de meses. Nos casos de empresas em implantação, será considerada a projeção anual de vendas utilizada no empreendimento, levando-se em conta a capacidade total instalada.

Quando a empresa for controlada por outra empresa ou pertencer a um grupo econômico, a classificação do porte se dará considerando-se a receita operacional bruta consolidada.

Entes da administração pública direta não são classificados por porte. Para fins de condições financeiras serão equiparados às grandes empresas.

As pessoas físicas não empresárias são equiparadas, quanto ao porte, conforme sua renda anual, às categorias da classificação de porte de empresas.

Para as empresas média-grandes serão aplicadas as mesmas condições das grandes empresas, ressalvadas as disposições em contrário.

A classificação do porte das empresas foi definida nas circulares nº 11/2010 e 34/2011.