



# ARTIGOS

**ESTAR DENTRO, ESTANDO FORA: DA EXPATRIAÇÃO COMO QUADRO DE ACÇÃO DISJUNTIVO**João Vasco Coelho<sup>1</sup>**1 CIES/ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa****RESUMO**

As práticas de expatiação vieram trazer novas questões para indivíduos e para as organizações. A expatiação, perspectivada enquanto prática organizacional, uma modalidade de exercício de trabalho global accionada, em particular, em contexto de internacionalização de empresas, pode delimitar oportunidades de aprendizagem e, em simultâneo, o questionamento de relações de pertença pré-existentes. O presente artigo apresenta a expatiação como contexto de integração social particular, de natureza liminar, produtor de diferenciação de práticas, de trajetórias, de experiências individuais. Partindo da análise de fontes secundárias e de estudos de práticas organizacionais de gestão de repatiação, a dificuldade do momento do regresso é apresentada como caso empírico que ilustra a especificidade do acento disjuntivo dos quadros de socialização e de acção (re)constituídos por práticas organizacionais de expatiação.

**Palavras Chave:** Trabalho global, Mobilidade Internacional, Expatiação, Identidade, Liminalidade.

**ABSTRACT**

Expatriation organizational practices brought new questions to both individuals and organizations. Expatriation, conceived as a specific, contingent, global work mode and organizational practice, can represent new learning opportunities and challenge pre-existent notions of identity and belonging. This paper suggests that expatriation practices compose a specific social context for individual action, one of liminal and disjunctive nature. This context produces differentiation and pressures organizational capabilities to maintain an integrated approach in this area. Using secondary data and repatriation management case study results as analytical support, the expatriate “re-entry shock” is used as empirical marker to illustrate the liminal, disjunctive frame of socialization and individual action that can be composed by contemporary expatriation practices.

**Keywords:** Global work, International Mobility, Expatriation, Identity, Liminality.

## INTRODUÇÃO

---

### DA EXPATRIAÇÃO COMO PRÁTICA ORGANIZACIONAL: UMA NOTA INTRODUTÓRIA.

Um dos traços específicos da economia contemporânea é a criação e a densificação de actividades produtivas de natureza transnacional (BARTLETT & GHOSLAL, 1991; GALBRAITH, 2000). As organizações, e, em particular, as empresas transnacionais, com os seus mercados internos de trabalho, são um dos principais veículos institucionais destas actividades, e das práticas de mobilidade que, em diferentes casos, as possibilitam. Registam-se, no decurso da última década, esforços crescentes de compreensão de diferentes tipos de desempenho de trabalho global e de práticas de gestão de mobilidade internacional que têm lugar nas e pelas organizações, e, nestas, nas empresas transnacionais em particular (PEIPERL & JONSEN, 2007; SUUTARI & BREWSTER, 2009; BONACHE et al., 2010; KRAIMER, SHAFFER & BOLINO, 2012b; MAYRHOFER, REICHEL & SPARROW, 2012; BARUCH et al., 2013; ANDRESEN et al., 2014; MAYRHOFER & REICHER, 2014; KRAIMER, BOLINO & MEAD, 2016; McNULTY & BREWSTER, 2017). Neste

contexto, reflectindo a necessidade de empresas e de organizações em processo de internacionalização disporem e manterem múltiplos mercados e múltiplos centros de produção e/ou de distribuição, a expatriação define um regime de desempenho de trabalho global específico, localizável nos domínios organizacionais contemporâneos (BARUCH et al., 2013; ANDRESEN et al., 2014; McNULTY & BREWSTER, 2017).

O trabalho global é perspectivado, neste quadro, como modalidade específica de realização de trabalho, uma forma de trabalho contingente (LUNDIN et al., 2015), temporária, que emerge do campo do trabalho, das relações de emprego, da empresa. Trata-se de uma modalidade de trabalho cuja prestação implica, numa maioria de circunstâncias, mobilidade (física) dos indivíduos através de países, de fronteiras geográficas. Trata-se, em rigor, de uma realidade heteróclita, multidimensional, que se expressa por via de uma multiplicidade crescente de fenómenos sociais e organizacionais.

A distintividade da expatriação como modalidade de exercício de trabalho global reside em três atributos específicos: 1) Uma noção de duração, um sentido de persistência de integração (organizacional)

inerente à situação de mobilidade; 2) A subsistência de uma relação contratual (anterior), de um enquadramento organizacional formal, por via da formalização de um acordo de destacamento ou de um contrato de expatriação, uma circunstância distinta da situação dos indivíduos migrantes cuja mobilidade internacional se apresenta desprovida, em termos substantivos, deste enquadramento; 3) Uma relação contratual anterior, um contrato psicológico anterior, que, na maioria dos casos, se ancora numa entidade organizacional com uma inscrição territorial e funcional precisa.

Em termos etimológicos, o termo expatriação radica no étimo latino “expatria” - fora da pátria, fora do que nos é próprio, dir-nos-á uma primeira interpretação literal - e a sua primeira utilização conhecida data de 1868, constando do “Expatriation Act in the USA” (CÂMARA, 2008), documento que propunha regular direitos e deveres de cidadania nos Estados Unidos da América, sendo um cidadão suspeito então considerado como expatriado, um indivíduo cujos direitos de cidadania deveriam ser reconsiderados. Numa perspectiva crítica, diferentes autores (CERDIN & DUBOULOY, 2004; BORGES, 2011) salientam o facto dos termos expatriação e expatriado remeterem para um universo

linguístico próprio dos incluídos, daqueles que ocupam uma posição social dominante, de supremacia, um termo, deste modo, de reverberação vagamente higienista, colonialista. Tratar-se-á, por hipótese, de um campo semântico com ressonâncias simbólicas significativas, circunstância agudizada por trajetórias de investigação deste fenómeno de foco maioritariamente gestor, onde expressões como “colocação”, “deslocação”, “destacamento”, “transferência internacional”, “mobilidade” são empregues de modo difuso (McNULTY & BREWSTER, 2017), tendencialmente a teórico e equivalente, não contribuindo para um acréscimo de clarificação conceptual (DABIC, GONZÁLEZ-LOUREIRO & HARVEY, 2013).

Perspectivada enquanto prática desenvolvida internamente numa empresa internacionalizada para a organização do trabalho e gestão dos seus recursos humanos, uma expatriação é tradicionalmente definida como um “destacamento” ou uma “missão internacional” (“International assignment”, no jargão gestor anglo-saxónico) (KOHONEN, 2007; NASHOLM, 2011), de duração tipicamente convencionada (pela organização), pré-definida, que envolve a deslocação física, internacional, por motivos profissionais, de um indivíduo, tipicamente

detentor de um perfil altamente especializado e/ou qualificado, uma operação de gestão de mobilidade profissional que decorre da iniciativa de um empregador, ou por proposta/iniciativa (caucionada pela organização) do próprio indivíduo.

As práticas de expatriação vieram trazer novas questões para os indivíduos e para as organizações envolvidas. Para os indivíduos, a necessidade de proceder a novas integrações sociais, de responder a necessidades de conciliação familiar, a estranheza que tipicamente caracteriza o regresso do indivíduo mobilizado pela organização, a dificuldade da reintegração social, organizacional e profissional daquele que regressa (ADLER, 1981; BRISCOE, 1995; BRISCOE & SCHULER, 2004; LAZAROVA & TARIQUE, 2005; SZKUDLAREK, 2010; KRAIMER, SHAFFER & BOLINO, 2009; KRAIMER, SHAFFER & BOLINO, 2012a). Para as empresas, como responsáveis últimos pela gestão da expatriação como modalidade de exercício de trabalho global, a criação de condições de contexto ótimas que envolve tipicamente a identificação de respostas a novos problemas: a gestão de custos (elevados), a identificação daquele que vai, a monitorização da satisfação, da integração e do desempenho local, a possibilidade de regresso prematuro, a

reintegração funcional daquele que regressa, o risco de perda (saída) daquele que regressa. Numa maioria de circunstâncias, observa-se uma dificuldade das empresas em identificar uma resposta inteiramente adequada, isenta de tensão, paradoxo ou fricção (OSLAND, 2000; OSLAND & OSLAND, 2005), aos problemas que emergem, neste domínio, no quotidiano.

Em consequência, o cúmulo das questões mencionadas tende a conduzir a experiências individuais de ajustamento condicionado, para-equilíbrios temporários, uma circunstância cuja consideração é incontornável em termos de gestão, já que, para muitas empresas, os resultados dos seus processos de internacionalização dependem do recurso bem-sucedido a práticas de mobilidade internacional de indivíduos, e, para muitos indivíduos, a manutenção da relação contratual, do desenvolvimento de uma carreira organizacional, apresenta-se condicionada pela angariação (e pela demonstração) de experiência de desempenho de trabalho em contexto internacional.

### **DA EXPATRIAÇÃO COMO QUADRO DE ACÇÃO DISJUNTIVO: PRÁTICAS DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL, A IDENTIDADE COMO EXPERIÊNCIA.**

Considerando a natureza tendencialmente temporária (BREWSTER, BONACHE, CERDIN & SUUTARI, 2014), desenvolvimentista (NASHOLM, 2011), potencialmente diferenciadora, da realização de trabalho global, e em particular, da participação num projecto de expatriação (KOHONEN, 2007), importa atender ao seu significado enquanto acontecimento crítico (GIDDENS, 1989 [1984]) no plano das relações sociais, um momento de potencial desencontro (CZARNIAWSKA, 2000), descontinuidade e disrupção no quadro de uma trajectória pessoal e sócio-profissional (HALL, 2002). A expatriação, perspectivada enquanto modalidade particular de exercício de trabalho num contexto internacional, pode delimitar oportunidades expressivas de aprendizagem individual e o questionamento de relações de identificação e pertença pré-existentes (LINDGREN & WAHLIN, 2001), e, neste contexto, a adopção da identidade como lente ou perspectiva de análise é especialmente relevante. Com efeito, quando no âmbito de uma trajectória individual existem constrangimentos temporais, incerteza, opções, escolhas a realizar, a recomposição identitária apresenta-se, de certo modo, como um projecto reflexivo (GIDDENS, 1991), uma experiência que, de um ponto de vista

discursivo, narrativo (EZZY, 1998), proporciona aos indivíduos a possibilidade de manutenção de um sentido subjectivo de coerência, de continuidade e segurança ontológica (GIDDENS, 1989 [1984]).

Tratar-se-á de uma experiência (percebida, valorizada como) singular (OSLAND, 2000), uma singularidade que se associa, num plano sociocultural, à experiência da diferença e do desconhecido, à possibilidade de hibridação (HANNERZ, 1996; COHEN, 1997), à(s) distância(s) (geográficas, sociais, simbólicas) criadas relativamente a referências-âncora tradicionais, intra e extra-organizacionais, e à incerteza quanto à real probabilidade de adaptação do indivíduo, e se aplicável, da sua família, a este tipo particular de trabalho global. Ser, ter sido expatriado é, neste sentido, poder ter uma história diferente, é poder assumir ou não que se tem uma história diferente, é rejeitar ou querer ver reconhecida uma história que se assume ser diferente (OSLAND, 2000).

O globalismo, o internacionalismo e as dinâmicas de internacionalização empresarial, tomadas como imperativos contemporâneos (BARTLETT & GHOSLAL, 1991; BLACK, GREGERSEN, MENDENHALL & STROH, 1999), no plano normativo, da acção gestonária e organizacional, vieram alterar,

nos seus efeitos institucionais, económicos e sociais, os locus tradicionais de referência identitária apensos ao universo do trabalho, do emprego e da empresa (LINDGREN & WAHLIN, 2001; IBARRA, KILDUFF & TSAI, 2005), gerando paradoxos (OSLAND, 2000; OSLAND & OSLAND, 2005), crise (DUBAR, 2006) e desestabilização, sem que, por isso, os indivíduos deixem de necessitar de referências identitárias.

Diferentes autores salientam o facto de uma expatriação, pela natureza indicada, colocar em jogo, em presença simultânea, diferentes identidades – pessoais, sociais, sócio-profissionais – potencialmente conflituantes, uma circunstância relevante, em termos analíticos (BLACK & GREGERSEN, 1991), distinguível de outros regimes de mobilidade (física) associados ao exercício de trabalho global. Deve ser igualmente enfatizado o facto de uma experiência de expatriação, nas suas implicações práticas e exigências no plano da subjectividade individual, se modificar, no essencial, no e pelo tempo (ORLIKOWSKI & YATES, 2002; HIPPLER, BREWSTER & HASLBERGER, 2015), tendo início, nos seus efeitos subjectivos, antes ainda da data concreta de partida (CERDIN & DUBOULOY, 2004), podendo aqueles cessar, (bem) depois do retorno objectivo do profissional expatriado ao país de origem.

No referente às relações estabelecidas no e com o tempo, as condições de pertença social e organizacional de um expatriado são, importa sublinhá-lo, difusas. A atribuição de um papel social, a delimitação (social, cognitiva e expressiva) das suas fronteiras, é crescentemente um fenómeno temporário, localizado (no tempo e no espaço), constituindo um papel um referente social temporariamente disponível para a recomposição de identidades, por parte dos indivíduos (ASHFORTH, 2001, pp. 42-3). Numa organização, a atribuição e o desempenho do papel de “expatriado” apresenta uma natureza tendencialmente temporária (BREWSTER, BONACHE, CERDIN & SUUTARI, 2014). No contexto do desempenho temporário de um papel social, a antecipação de uma duração limitada para este desempenho, sugere que a propensão de identificação com o papel atribuído será tangencial, refreada, mínima. O tempo finito, a percepção de duração finita, não é, porém, sugere Ashforth (2001, p. 43), o único operador interveniente na composição de relações de identificação num contexto percebido ou antecipado como sendo temporário. A valência do papel atribuído, a sua saliência relativa para o indivíduo (BARTEL & DUTTON, 2001), e a existência de oportunidades de validação social (apenas ao desempenho temporário) são

moderadores adicionais a considerar, a este propósito.

Numa dada situação social, os indivíduos agem no sentido de preservar, em termos sincrónicos e diacrónicos, um sentido de coerência, consistência e de auto-estima, procurando manter identidades de valência positiva, tipicamente apenas à identificação com um papel socialmente desejável e/ou instrumental, em relação a um objectivo individual visado, em termos estratégicos. Importará considerar, a este respeito, a diferenciação das possibilidades dos indivíduos manterem este sentido de coerência, de consistência e continuidade, num contexto de trabalho global e, em particular, de expatriação. Os indivíduos, neste contexto, poderão agir no sentido de resolver a ambiguidade que experimentam, dentro e fora dos espaços de trabalho, questionando, reivindicando, demonstrando o conhecimento próprio de um “insider”, procurando, por via da interacção social (GOFFMAN, 1983), uma clarificação da sua identidade, do seu estatuto presente. Para Bartel e Dutton (2001, p. 119), os indivíduos que são percebidos, em termos de hetero-atribuição, como pertencendo, de modo ténue, liminar (TEMPEST & STARKEY, 2004), a um grupo ou a uma organização, são aqueles que se apresentam como sendo mais susceptíveis a actos de exclusão por

parte dos outros. Para estes indivíduos, a reivindicação de um estatuto é uma tarefa sempre inacabada – uma existência liminar implica a reafirmação continuada de uma pertença, por parte do indivíduo liminar (“liminal personae”) (TURNER, 1969; TEMPEST & STARKEY, 2004; BORG & SODERLUND, 2014).

Com efeito, a expatriação tem vindo a ser problematizada por diferentes autores como contexto de integração social e profissional de natureza liminar, produtora de diferenciação (de práticas sociais, de trajectórias sócio-profissionais, de experiências individuais), de paradoxo. Osland (2000, pp. 232-4), em particular, apresenta a expatriação como experiência específica de socialização profissional, perpassada por um conjunto de paradoxos que decorrem da necessidade do indivíduo mediar a influência, na procura de assumpção de um papel atribuído, de múltiplos elementos contraditórios, mutuamente exclusivos, procedentes de culturas, de papéis, de organizações distintas. Nesta perspectiva, a liminaridade e o conflito (de pertenças), definem, em medida significativa, a expatriação como experiência de acção e de interacção de acento disjuntivo (JONES, 1986), um espaço e tempo social de experimentação de identidades potencialmente vividas como

sendo provisórias (IBARRA, 1999). Na procura de regulação (organizacional) de uma experiência de expatriação, Osland (2000) define quatro categorias de paradoxos, obstáculos (sociais e cognitivos) específicos que se apresentam a um indivíduo expatriado no decurso da sua socialização, aos quais é dado pouco destaque, na literatura científica afecta à análise crítica das práticas de gestão desenvolvidas nas empresas:

1. Paradoxos associados à ambiguidade e à acuidade social, que decorrem do facto da posição ocupada pelo expatriado lhe conferir, em simultâneo, poder e autonomia (e.g., em relação ao experimentado na empresa e na cultura de origem), e uma dependência relacional particular (e.g., em relação aos pares e subordinados locais, para navegação nas particularidades da cultura local);
2. Paradoxos associados a uma pertença marginal, difusa, um sentido de exílio numa posição liminar, de fronteira, decorrente de processos de identificação que são vividos como ténues e superficiais
3. Paradoxos inerentes à mediação, associados a conflitos de papel, à necessidade de lidar com absolutos culturais

locais, e à articulação de múltiplas lealdades a que importa atender em contínuo;

4. Paradoxos identitários, associados ao conflito de pertenças e à co-existência de referenciais simbólicos, cuja articulação específica implica um exercício reflexivo, por parte do indivíduo.

A adopção de um (novo) papel no quadro de uma organização implica, num primeiro momento, a transição de um estado de certeza para um estado de incerteza, de um estado de conhecimento para um estado de desconhecimento, de uma circunstância familiar para uma outra que não o é (à partida) (VAN MAANEN, 1977, p. 16). Trata-se de um quadro de socialização (HUGHES, 1958) que implica o (re)estabelecimento dos motivos (os processos sociais e psicológicos) (MILLS, 1940) que influenciam, em termos gerais, a propensão para a identificação com um papel social (ASHFORD & TAYLOR, 1990; ASHFORTH, 2001, p. 55), um processo que é objecto de tentativas de controlo, em termos organizacionais e gestionários. Esta procura de controlo situacional é prosseguida por via da manutenção de práticas gestionárias de controlo normativo que visam a criação de um efeito de encapsulamento social (GREIL & RUDY, 1984, p. 260) da acção dos indivíduos, promovendo a saliência diferencial de

aspectos particulares do/no contexto da sua inscrição (BARTEL & DUTTON, 2001). Os rigores do encapsulamento sinalizam as identidades pré-existentes como sendo inadequadas, deficitárias. Nas organizações, tende a valorizar-se a definição de quadros situacionais fortes (“strongsituations”), caracterizados pela procura de controlo e de constrangimento normativo e simbólico das expectativas de comportamento associado ao desempenho de um papel particular, do sentido atribuído a natureza dos papéis desempenhados e a desempenhar, e da regulação uniforme e reforço dos desempenhos tidos como aceitáveis (ASHFORTH & MAEL, 1996; PFEFFER, 1981).

A existência de um conjunto crescente de estudos sobre o posicionamento liminar dos indivíduos nos contextos de trabalho contemporâneos (GARSTEN, 1999; TEMPEST & STARKEY, 2004; BORG & SODERLUND, 2014), representa, a nosso ver, um exemplo observável, em termos empíricos, da mudança das lógicas que enformam os processos de atribuição de papéis organizacionais e as práticas de socialização e de integração social contemporânea, observáveis, em particular, no universo do trabalho, do emprego e da empresa – práticas conducentes a uma forte diferenciação das identidades, decorrente da autonomia relativa de diferentes lógicas

de acção, e da disjunção, da descoincidência crescente das posições relativas dos indivíduos em relação a diferentes quadros situacionais (JONES, 1986).

Autores como VAN MAANEN (1982), JONES (1986) ou ASHFORTH & SAKS (1996) distinguem tácticas institucionalizadas de socialização organizacional, destinadas a modelar (a normalizar) a experiência individual, num contexto de mudança ou de transição de papel social atribuído (pela organização), de tácticas individualizadas, caracterizadas pela ausência de uma estrutura clara de papéis e referentes sociais, de um “template social” (JONES, 1986) claro para a regulação da acção e para a instanciação de relações de identificação e comparação social, uma socialização de natureza disjuntiva, “ad-hoc” (“made more by default than by design”) (ASHFORTH & SAKS, 1996; ASHFORTH, SAKS & LEE, 1997), menos previsível e controlável pela organização, que pode encorajar os indivíduos envolvidos a questionar o status quo, e a personalizar o desempenho do papel atribuído. No caso particular da expatriação, a necessidade do indivíduo expatriado concretizar uma redefinição discursiva, de continuar a fazer referência a uma identidade e a abstrair uma condição individual positiva, afirmativa, na relação com o papel atribuído, são correlatos de

uma experiência que enaltece a possibilidade da acção do indivíduo expatriado se inscrever num contexto de socialização organizacional individualizada, disjuntiva (JONES, 1986), definidor de quadros de interacção difusos, no referente à regulação normativa da acção individual e à instanciação de relações de identificação com as situações concretas de trabalho.

A identificação com um papel social define um dos efeitos, uma das manifestações possíveis de processos de socialização num dado domínio social, representando um sentido de unidade e integração (cognitiva e valorativa) com um grupo, papel ou categoria social específica. Os indivíduos (auto-) definem-se não apenas pelo que consideram que são, mas igualmente pelo que procuram afirmar que não são (ASHFORTH, 2001, p. 75). Neste sentido, um indivíduo expatriado poderá experimentar(-se), de algum modo, (n)uma condição de motivos (MILLS, 1940) e de motivação de excepção, dada a natureza inter-estrutural da sua inscrição social presente, que o liberta, transitoriamente, de obrigações sociais típicas, de identificações e de papéis sociais prévios. É a esta heterogeneidade e à possibilidade de disjunção do actor em relação a um contexto social específico, que, no entender de Dubet (1996 [1994]), se associa a existência de lógicas de acção

múltiplas, divergentes, em contextos de prestação de trabalho marcados pela contingencialidade, pela concorrência ou rarefacção de referenciais simbólicos.

### **DA EXPATRIAÇÃO COMO QUADRO DE ACÇÃO DISJUNTIVO: O “CHOQUE DA VOLTA” COMO CASO EMPÍRICO.**

O suporte social e organizacional existente durante uma expatriação é relevante enquanto condição potencialmente facilitadora da adaptação individual perante o choque do eu, e, em particular, a dificuldade, o choque cultural inverso (ROBERT-DEMONTROND, 2000) que tende a enformar a experiência do regresso, da repatriação, o choque da volta (JOLY, 1996 [1990]). As organizações com maior experiência prévia de internacionalização da actividade económica, e, em particular, de gestão de diferentes modalidades de trabalho global (e.g., expatriação, impatriação, viagem de negócios, transferência de curta duração), podem apresentar, em teoria, maior maturidade e padronização de práticas de acompanhamento dos seus profissionais expatriados e das suas famílias (se aplicável), durante e no retorno da experiência de expatriação, a partir do país de origem (e.g., um e-mail, um telefonema, uma visita presencial, uma videoconferência

de acompanhamento regular), e/ou localmente, na geografia de destino. De acordo com os dados presentes no relatório “GMTS – Global Mobility Trends Survey”(BROOKFIELD GRS, 2014, 2015, 2016), o acompanhamento durante o período de mobilidade, e as debilidades de/na gestão de carreira dos indivíduos no decurso e no momento do regresso da mobilidade, são uma das dificuldades recorrentemente identificadas pelas empresas.

Pelo investimento implicado e a criticidade que tipicamente enforma (e justifica) uma expatriação em contexto organizacional, o regresso precoce (“earlyreturn”) do expatriado é comumente interpretado pelas empresas, como sintoma de fracasso da missão, do projecto de expatriação (ADLER, 1981). Em 2015, o relatório “GMTS” indica uma taxa de 6% de regresso precoce, um índice que poderá ser considerado elevado, atendendo à importância estratégica e ao investimento que uma expatriação, na maioria das ocasiões, representa. Em 23% das ocasiões, este regresso precoce foi justificado pela existência de problemas familiares, sendo as reestruturações internas (19%) e a assumpção de um novo papel na empresa de origem (18%), outras justificações apresentadas (BROOKFIELD GRS, 2015).

O regresso delimita um dos pontos críticos de uma expatriação, não apenas na perspectiva do investimento que tipicamente representa para uma organização, mas também se na perspectiva dos indivíduos, enquanto experiência vivida no contexto de trajectórias pessoais, profissionais e familiares concretas (ADLER, 1981; BRISCOE, 1995; BRISCOE & SCHULER, 2004; LAZAROVA & TARIQUE, 2005; SZKUDLAREK, 2010; KRAIMER, SHAFFER & BOLINO, 2009; KRAIMER, SHAFFER & BOLINO, 2012a). O choque da volta, representará, neste sentido, propomos, um caso (RAGIN & BECKER, 1992) que assinala, em termos empíricos, o acento disjuntivo (JONES, 1986), produtor de distância e de diferenciação, dos quadros de interacção e de socialização constituídos e mantidos pelas práticas de expatriação.

A invisibilidade, o risco (objectivo) e o receio (subjectivo) de se ser esquecido (LAZAROVA & TARIQUE, 2005; SZKUDLAREK, 2010), são, em si, razão de encontros e desencontros identitários, um distanciamento que se sustenta no e pelo tempo, num contexto de expatriação. Joly (1996 [1990], numa perspectiva interpretativista, descreve com especial minúcia o que designa de choque da volta. Para este autor, o indivíduo que regressa não é já aquele que um dia partiu. Inspirado

pelos estudos clássicos de ajustamento em contexto de expatriação (LYSGAARD, 1955), Joly procura ilustrar a natureza dinâmica destes processos, identificando quatro fases na evolução da natureza da experiência individual, no contexto de um ciclo de expatriação.

A primeira fase seria a fase do encantamento de quem acaba de chegar, uma fase que dura o tempo necessário para que se quebre o sentimento de onipotência do profissional recém-chegado. A natureza, duração e grau deste enamoramento inicial varia de acordo com a experiência prévia e a origem da experiência internacional: se se trata de uma opção voluntária, ou se uma circunstância imposta pela empresa ou por factores externos à possibilidade de controlo individual.

A segunda fase tem início com os primeiros confrontos com a diferença local, e pode ter diferentes expressões - o isolamento, a carência, a travessia no deserto. A diferença de convenções culturais, de idiomas, de marcadores simbólicos e de vivência do tempo, as condições concretas de vida e de interacção com instituições locais, a ausência de informação da vida quotidiana no país de origem, são factores que potenciam um sentido de desajustamento, de vivência paradoxal (OSLAND, 2000), no

expatriado e nos seus familiares, podendo despoletar regressos antecipados e a interrupção prematura da expatriação.

A terceira fase envolve, tipicamente, uma decisão e um investimento de adaptação, que passam por uma tentativa de integração ou pela manutenção de distâncias em relação à realidade local. Nesta fase, a uma tentativa de integração pode associar-se a experiência de se viver uma nova liberdade, novas possibilidades de escolha - escola para os filhos, aquisição de um imóvel, novos empreendimentos, um casamento local. Ao invés, a rejeição da cultura local pode ser precipitada pelo receio do esquecimento, de perda de referências na empresa e país de origem. Do ponto de vista subjectivo, a percepção da duração, do tempo que ainda falta é um factor determinante, nesta fase, na orientação da acção individual.

A quarta fase diz respeito ao momento do regresso, ao choque da volta. Numa perspectiva subjectiva, como é indicado pelo autor, o indivíduo que regressa não é já aquele que um dia partiu. A reintegração deve ser objecto de cuidados especiais por parte da organização, podendo o indivíduo expatriado sentir-se frustrado, subutilizado, em função do que considera que aprendeu e pretende ver de algum modo reconhecido,

ou ressentir-se da perda de referências (cognitivas e sociais), da restrição de oportunidades e responsabilidades, decorrentes de um nível distinto de autonomia que encontrará no regresso ao país e à empresa de origem. O indivíduo e a família acompanhante podem, neste sentido, na ausência de símbolos familiares de interacção, persistir, recompondo a economia do seu investimento simbólico, na nostalgia do que ficou para trás (ROBERT-DEMONTROND, 2000).

Osland (2000, pp. 228-9) sugere que uma expatriação, perspectivada enquanto experiência individual de diferenciação (visada ou atribuída), pode ser vivida (e relatada) como a viagem sacrificial de um herói, expressa numa sequência de três etapas distintas: a) uma separação inicial; b) a iniciação no novo mundo; e c) o retorno do herói, daquele que superou um contexto valorizado como provação, pelos seus marcadores paradoxais, disjuntivos (a invisibilidade, o desconhecido, o sentido temporário de morte estrutural), uma circunstância que o valoriza como tendo sido tocado por um dom, anteriormente desconhecido. Nos casos estudados por esta autora, a decisão de ida, de separação inicial, é descrita como resultando do fascínio exercido pelo acesso a uma oportunidade percebida como rara, uma

possibilidade de acesso (romantizado) a um desconhecido até então inacessível. Nas decisões de ida encontram-se também elementos de idealismo, de identificação de um sentido de missão que naturaliza o sacrifício, e motivações de natureza de carácter instrumental, que tornam a narrativa apresentada num relato contumaz de um caso de sobrevivência num contexto de integração social vivido como particular, instável, múltiplo – um estar dentro, estando fora (“beinganinside-outsider”), nos termos de Borg e Soderlund (2014).

Na iniciação ao novo mundo, o grau, intensidade de contacto e exposição ao outro delimitam, em parte substantiva, a natureza da experiência de socialização local, podendo esta oscilar entre a abertura total, irrestrita, aos referenciais locais, nativos, e a rejeição do local, com o fechamento numa cultura de origem que é objecto de idealização, dando origem aos assim designados ghettos dourados (Osland, 2000, pp. 236-7). Na iniciação, a novidade extrema e a experiência de insularidade podem traduzir-se, no plano da acção, numa regressão a um estado de infância social, a uma posição de dependência individual à qual se associa uma necessidade de suporte social reiterado.

A capacidade de resolução do paradoxo evoca, para o indivíduo, a existência em si de qualidades anteriormente desconhecidas, atributos luminosos (isto é, relevantes, valiosos), recursos que lhe permitem lidar com situações difíceis. A experiência de mudança individual, assim ilustrada, promove dificuldades no momento do retorno. Nos casos estudados por Osland (2000, pp. 236-7), o retorno foi vivido como um período de luto por cerca de 60% dos indivíduos. Trata-se de uma experiência marcada, no essencial, pela dificuldade, pelo desapontamento, pela frustração de expectativas e pela impossibilidade de fazer fertilizar os frutos de uma experiência percebida pelos indivíduos como singular. A este respeito, Osland faz referência aos “blues da repatriação”, de temática recorrente: a) o decréscimo súbito de autonomia individual (“the littlefish in a big pond syndrome”, no original); b) a percepção de ausência de interesse da empresa pela experiência vivida; c) a elevada incerteza quanto ao futuro próximo; d) a idealização do regresso e a pequenez da realidade encontrada; e e) a nostalgia, em relação ao que deixou no outro mundo.

A repetição de experiências de expatriação tendem a tornar o retorno menos traumático, pelo ajustamento realista das expectativas individuais. As práticas de

reintegração e de gestão de carreira, no momento do retorno do profissional expatriado, operam como dispositivos de reconhecimento, de validação de um investimento identitário (LINDGREN & WAHLIN, 2001). Neste contexto, importa atender, consideramos, aos dados apresentados no relatório “GMTS” de 2016 (BROOKFIELD GRS, 2016), no referente às práticas desenvolvidas pelas empresas na gestão do retorno dos seus profissionais expatriados, na mitigação do choque da volta, do atrito, na transferência de conhecimento, na gestão de aprendizagem, no reposicionamento de carreira do profissional expatriado, no momento do seu regresso. Em 22% de casos, não se observa qualquer iniciativa de gestão antecipada do atrito do regresso desenvolvida pelas empresas, iniciativas que antecipem a possibilidade de um regresso precoce ou uma eventual intenção de saída, por iniciativa individual. Nos casos em que são identificadas iniciativas desta natureza, o compromisso formal de acesso a uma promoção (14% de casos) ou de valorização da experiência internacional adquirida (11%), são exemplos de práticas mais frequentemente referidas. Em 44% de casos, indica-se a inexistência de um sistema que permita a utilização e a retenção da experiência e dos saberes adquiridos pelo

profissional no âmbito de uma expatriação. Em 37% dos casos em que um sistema desta natureza existe nas empresas, é indicado que o indivíduo passa a ser identificado como elegível para papéis de liderança de uma operação internacional, ou para a formação inicial de profissionais seleccionados para um novo projecto de expatriação (41%). Em 8% de casos, o regresso é formalmente discutido antes do momento da partida. Em 50% de casos, esta análise é concretizada seis meses antes do momento previsto para o regresso. Em 14% de casos, não se regista qualquer análise ou interacção desta natureza.

A intenção de saída no momento do retorno duplica, em termos típicos, num universo repatriado (20%), por comparação com a restante população (ADLER, 1981). Na gestão do retorno, a ritualização expressiva é um expediente importante para garantir o constrangimento da incerteza e do desapontamento individual, permitindo, por outro lado, que a consumação da agregação (VAN GENNEP, 1960 [1910]), seja investida, na perspectiva dos indivíduos, de um sentido de fechamento, de ciclicidade. Na ausência deste investimento, o retorno, a volta, o regresso, tende a ser experimentado pelos indivíduos como parcial, como insuficiente. Trata-se de um dado que sugere a necessidade de

considerar a especificidade da expatriação enquanto experiência subjectiva de acento disjuntivo, como experiência de diferenciação individual. Uma prática, uma experiência que sinaliza, por antecipação, a sua importância como putativo novo capital a inscrever numa trajectória individual (DOHERTY & DICKMANN, 2009), e a necessidade de constituir, no quotidiano das empresas, práticas de gestão de recursos humanos valorizadoras, em tempo útil, das experiências adquiridas, de um modo compatível com a natureza heróica, mitificada, presente nos relatos típicos de uma experiência de expatriação.

### **A EXPATRIAÇÃO, UMA PRÁTICA ORGANIZACIONAL DISJUNTIVA: UM MODO DE VER UMA DIFICULDADE PERSISTENTE.**

---

O presente artigo apresenta as práticas de expatriação accionadas em contextos organizacionais contemporâneos, tipicamente apenas a projectos ou operações de internacionalização, como locus de produção de modos de integração social particulares, de natureza liminar, produtores, em si mesmos, de diferenciação de práticas, de trajectórias, de experiências individuais.

Como referido, diferentes autores (BARUCH et al., 2013; ANDRESEN et al., 2014; McNULTY & BREWSTER, 2017), apresentam a expatriação como regime de desempenho de trabalho global específico, localizável nos domínios organizacionais contemporâneos, um reflexo da necessidade de empresas e de organizações em processo de internacionalização disporem e manterem múltiplos mercados e múltiplos centros de produção e/ou de distribuição dos seus produtos e/ou serviços. A especificidade da expatriação como modalidade de exercício de trabalho global decorre de um conjunto de atributos particulares, entre os quais se destaca uma noção de duração tendencialmente (finita), e um sentido de persistência da integração na organização num momento posterior à situação de mobilidade. Este sentido de permanência associa-se à subsistência de uma relação contratual (anterior), e à manutenção de um enquadramento organizacional formal, uma circunstância distinta da situação dos indivíduos migrantes cuja mobilidade internacional se apresenta desprovida, em termos substantivos, deste enquadramento.

A possibilidade de persistência de integração reveste-se, porém, como se procura ilustrar pelo presente artigo, de características particulares, que atestam a especificidade da expatriação enquanto

modalidade e contexto de prestação de trabalho (global), e, numa outra perspectiva de análise, enquanto regime ou tipologia de migração específica. Num contexto societal marcado pelo desempenho de múltiplos papéis sociais, de papéis diferenciados que implicam a assumpção de para-pertencas organizacionais – um estar dentro, estando fora, nos termos de BORG e SODERLUND (2014) –, de desempenhos crescentemente temporários, potencialmente conflitantes, a expatriação, pela sua inscrição organizacional, tende a colocar em jogo, em simultâneo, diferentes identidades – pessoais, sociais, sócio-profissionais –, uma circunstância relevante, em termos analíticos (BLACK & GREGERSEN, 1991), distinguível de outros regimes de mobilidade (física) associados ao exercício de trabalho global.

Neste sentido, importa não perder de vista as implicações do uso da expatriação enquanto modalidade de gestão do trabalho (global) e de socialização organizacional (HUGHES, 1948; VAN MAANEN, 1982). O paradoxo, a diferenciação (de práticas sociais, de trajectórias sócio-profissionais, de experiências individuais), a liminaridade como condição concreta de integração social e organizacional, definem direcções de observação empírica emergentes na análise desta prática específica de prestação de

trabalho global. Como se procurou ilustrar, no caso particular da expatriação, o choque da volta (JOLY, 1996 [1990], a surpresa, o desapontamento, decorrem, no essencial, da existência de discrepâncias entre as expectativas constituídas e a experiência de desempenho de papel vivida.

A existência de um conjunto crescente de estudos sobre o posicionamento liminar dos indivíduos nos contextos de trabalho (GARSTEN, 1999; TEMPEST & STARKEY, 2004; BORG & SODERLUND, 2014), reflecte uma mudança das lógicas que enformam os processos de integração profissional contemporânea, uma circunstância que desafia, de modo sensível, no tempo presente, os modos de organização das práticas de gestão nas empresas. Para Kraimer et al. (2012b), a expatriação e a gestão da expatriação representam (ainda) uma fraqueza, uma dificuldade persistente no universo das empresas, sendo porém significativo, decisivo, o seu contributo para a concretização da estratégia de internacionalização de uma empresa (BLACK, GREGERSEN, MENDENHALL & STROH, 1999). Nos termos de Cerdin e Brewster (2014, pp. 247-8), regista-se, após quatro décadas de pesquisa empírica, que o foco das práticas observáveis nas empresas, no domínio da gestão da expatriação e da mobilidade internacional, é ainda de

natureza maioritariamente reactiva, imediatista e funcional, não se distinguindo, em igual medida, uma preocupação com o planeamento das contribuições individuais a longo prazo.

No caso particular da expatriação, a necessidade dos indivíduos envolvidos concretizarem uma redefinição discursiva, integrando a diferença, o paradoxo, a potencial ambiguidade de papéis e de pertenças, são correlatos de experiências que enaltecem a especificidade de inscrição da sua acção no contexto de uma organização. O expatriado, “estando dentro, estando fora” (Borg & Soderlund, 2014), apresenta-se, deste modo, como exemplo das “liminal personae” (Turner, 1969), cuja acção se inscreve transitoriamente nos interstícios das estruturas sociais.

Um papel social é, em sentido estrito, uma abstracção, até ao momento em que é colocado em prática pelos indivíduos. O indivíduo aprende um papel colocando-o em prática, pela experimentação, pela personalização do seu desempenho (ASHFORTH, 2001, p. 214). No contexto da expatriação e a gestão da expatriação, a dificuldade de gestão do regresso do indivíduo expatriado (LAZAROVA & TARIQUE, 2005; SZKUDLAREK, 2010; KRAIMER, SHAFFER & BOLINO, 2009; KRAIMER, SHAFFER &

BOLINO, 2012a), a duplicação da intenção de saída no momento do regresso (ADLER, 1981), os índices significativos de regresso precoce (“earlyreturn”) (ADLER, 1981; BROOKFIELD GRS, 2015), e, em particular, a experiência paradoxal do choque da volta (JOLY, 1996 [1990]; OSLAND, 2000; OSLAND & OSLAND, 2005) constituem, sugere-se, marcadores empíricos que salientam a existência de um “template social” (JONES, 1986) difuso para a regulação da acção do indivíduo expatriado, num contexto organizacional.

Uma socialização de natureza disjuntiva (“made more by default than by design”) (ASHFORTH & SAKS, 1996; ASHFORTH, SAKS & LEE, 1997) poderá explicar, em parte, a dificuldade persistente referida por Kraimer et al. (2012b), apresentando-se a expatriação como experiência de um quadro de acção e de interacção de acento disjuntivo (GOFFMAN, 1983; JONES, 1986), um espaço e tempo social de experimentação de identidades potencialmente vividas como sendo provisórias (IBARRA, 1999). A necessidade do indivíduo expatriado concretizar uma redefinição discursiva, de continuar a fazer referência a uma identidade e a abstrair uma condição individual positiva, afirmativa, na relação com o papel atribuído, são correlatos de uma experiência

que enaltecem a possibilidade da acção do indivíduo expatriado se inscrever num contexto de socialização organizacional individualizada (VAN MAANEN, 1982), definidor de quadros de interacção difusos, produtores de diferença, de motivações situacionais (MILLS, 1940), singulares, excepcionais, de efeito e implicações imprevistas e imprevisíveis, dificilmente geríveis no plano organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- ADLER, Nancy. Reentry: Managing cross-cultural transitions. *Group and Organization Studies*, 6, 3, 1981, p. 341-356.
- ANDRESEN, Maike; BERGDOLT, Franziska; MARGENFELD, Jil; DICKMANN, Michael. Addressing international mobility definitions – developing definitions and differentiations for self-initiated and assigned expatriates as well as migrants. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 16, 2014, p. 2295-2318.
- APPADURAI, Arjun. Disjuncture and difference in the global cultural economy. *Theory, Culture, Society*, 7, 1990, p. 295-310.
- ASHFORTH, Blake. Becoming: How does the process of identification unfold?, in D. WHETTEY, D.; GODFREY, P. (eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998, pp. 213-222.
- ASHFORTH, Blake. *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.
- ASHFORD, Susan; TAYLOR, M. (1990). Adaptation to work transitions: An integrative approach, in FERRIS, G.; ROWLAND, K. (eds.), *Research in personnel and human resources management*. Greenwich, CT: JAI, 1990, pp. 1-39.
- ASHFORTH, Blake; MAEL, Fred (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual, in BAUM, J. & DUTTON, E. (eds.), *Advances in strategic management*. Greenwich, CT: JAI, 1996, pp. 19-64.
- ASHFORTH, Blake; SAKS, Alan. Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment, *Academy of Management Journal*, 39, 1996, 149-178.
- ASHFORTH, Blake; SAKS, Alan; & LEE, Raymond. On the dimensionality of Jones` (1986) measures of organizational socialization tactics, *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 1997, 200-214.
- ASHFORTH, Blake; MAEL, Fred. The power of resistance: Sustaining valued identities, in KRAMER, J. & NEALE, M. (eds.), *Power and influence in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998, pp. 89-119.
- ASHFORTH, Blake; SAKS, Alan. Personal control in organizations: A longitudinal investigation with newcomers, *Human Relations*, 53, 2000, 311-339.
- BARTEL, Caroline; DUTTON, Jane. Ambiguous organizational memberships: Constructing organizational identities in interactions with others. In HOGG, M., & TERRY, D. (eds.). *Social identity processes in organizational contexts*. Philadelphia: Psychology Press, 2001, p. 115-130.
- BARTLETT, Christopher; GHOSLAL, Sumantra. *Managing across borders. The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

BARUCH, Yehuda; DICKMANN, Michael; ALTMAN, Yochanan; & BOURNOIS, Frank. Exploring international work: Types and dimensions of global careers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 12, 2013, p. 2369-2393.

BAUER, Tayla; MORRISON, Elisabeth; CALLISTER, Ronda. Organizational socialization: A review and directions for future research, in FERRIS, G. (ed.), *Research in personnel and human resources management*. Greenwich, CT: JAI, 1998, pp. 149-214.

BLACK, J. Stewart; GREGERSEN, Hal. Serving two masters: Managing the dual allegiance of expatriate employees. *Sloan Management Review*, 1991, p. 61-67.

BLACK, J. Stewart; MENDENHALL, Mark; ODDOU, Gary. Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16 (2), 1991, p. 291-317.

BLACK, J. Stewart; & GREGERSEN, Hal; MENDENHALL, Mark, & STROH, Linda. *Globalizing people through international assignments*. New York: Addison-Wesley, 1999.

BONACHE, Jaime; BREWSTER, Chris; SUUTARI, Vesa; De SAA, Petra. Expatriation: Traditional criticisms and international careers: Introducing the special issue. *Thunderbird International Business Review*, 52, 4, 2010, p. 236-274.

BORG, Elisabeth; SODERLUND, Jonas. Moving in, moving on. Liminality practices in project-based work. *Employee Relations*, 36, 2, 2014, pp. 182-197.

BORGES, Jacqueline Florindo. Missão e carreira em terras estrangeiras: A expatiação verde e amarela de gestores corporativos. *RECADM*, 10, 2, 2011, p. 31-47.

BREWSTER, Chris; BONACHE, Jaime; CERDIN, Jean Luc.; SUUTARI, Vesa. Exploring expatriate outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 14, 2014, p. 1921-1937.

BRISCOE, Dennis. *International human resource management*. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

BRISCOE, Dennis; SCHULER, Randall. *International human resource management: policy and practice for the global enterprise*. London: Routledge, 2004.

BROOKFIELD GRS (2014). *Global Mobility Trends Survey – 2014*. New York: Brookfield, 2014.

BROOKFIELD GRS (2015). *Global Mobility Trends Survey – 2015*. New York: Brookfield, 2015.

BROOKFIELD GRS (2016). *Global Mobility Trends Survey – 2016*. New York: Brookfield, 2016.

CÂMARA, Pedro. *Gestão de pessoas em contexto internacional*. Lisboa: Dom Quixote, 2008.

CERDIN, Jean Luc; DUBOULOY, Maryse. Expatriation as a maturation opportunity: A psychoanalytical approach based on 'copy and paste'. *Human Relations*, 57 (8), 2004, p. 957-981.

CERDIN, Jean Luc; BREWSTER, Chris. Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice. *Journal of World Business*, 49, 2014, p. 245-252.

COHEN, Robin. *Global diasporas*. London: UCL Press, 1997.

CZARNIAWSKA, Barbara. Identity lost or identity found? Celebration and lamentation over the postmodern view of identity in social science and fiction. In SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary Jo; LARSEN, Holten (eds.). *The expressive organization. Linking identity, reputation and the corporate brand*. Oxford: Oxford University Press, 2000, p. 271-283.

DABIC, Marina; GONZÁLEZ-LOUREIRO, Miguel; HARVEY, Michael. Evolving research on expatriates: What is “known” after four decades (1970-2012). *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (3), 2013, p. 316-337.

DAVIES, Bronwyn; HARRÉ, Rom. Positioning: The discursive production of selves. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 20 (1), 1990, p. 43–63.

DUBAR, Claude. *A crise das identidades: A interpretação de uma mutação*. Porto: Edições Afrontamento, 2006.

DUBET, François. *Sociologia da experiência*. Lisboa: Instituto Piaget, 1996 [1994].

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. *A thousand plateaus*. London: Continuum, 2004.

DOHERTY, Noeleen; DICKMANN, Michael. Exposing the symbolic capital of international assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 20 (2), 2009, p. 301-320.

EZZY, Douglas. Theorizing narrative identity: Symbolic interactionism and hermeneutics. *The Sociological quarterly*, 39, 2, 1998, p.239-252.

FELDMAN, Daniel. A contingency theory of socialization, *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976, 433-452.

GALBRAITH, Jay. *Designing the global corporation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

GARSTEN, Christina. Betwixt and between: Temporary employees as liminal subjects in flexible organisations. *Organisation Studies*, 20 (4), 1999, p. 601-617.

GIDDENS, Anthony. *A constituição da sociedade*. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1989 [1984].

GIDDENS, Anthony. *Modernity and self-identity*. Cambridge: Polity Press, 1991.

GOFFMAN, Erving. *The presentation of self in everyday life*. New York: Garden City, 1959.

GOFFMAN, Erving. The interaction order. *American Sociological Review*, 48 (1), 1983, 1-17.

GREIL, Arthur, & RUDY, David. Social cocoons: Encapsulation an identity transformation organizations, *Journal of Vocational Behavior*, 47, 1984, 232-247.

HALL, Douglas. *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

HANNERZ, Ulf. *Transnational connections: Culture, people, places*. London: Routledge, 1996.

HIPPLER, Thomas; BREWSTER, Chris; HASLBERGER, Arno. The elephant in the room: The role of time in expatriate adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*, 26, 15, 2015, p. 1920-1935.

HUGHES, Everett. *Men and their work*. Glencoe, IL: The Free Press, 1958.

IBARRA, Herminia. Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), 1999, p. 764-791.

IBARRA, Herminia; KILDUFF, M.; TSAI, W.. Zooming in and out: Connecting individuals and collectivities at the frontiers of organizational network research. *Organization Science*, 16, 4, 2005, p. 359-371.

JOLY, Allain. Alteridade: Ser executivo no exterior. In CHANLAT, Jean François (coord.), *O indivíduo na organização*. São Paulo: Atlas, 1996 [1990], p. 83-124.

JONES, Gareth. Socialization tactics, self-efficacy and newcomers` adjustments to organizations, *Academy of Management Journal*, 29, 1986, 262-279.

KOHONEN, Eeva. *Essays on the consequences of international assignments on expatriates` identity and career aspirations*. Dissertação de Doutorado pela Universidade de Vaasa (Finlândia), 2007.

KRAIMER, Maria; SHAFFER, Margaret; & BOLINO, Mark. The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention, *Human Resource Management*, 48 (1), 2009, 27-47.

KRAIMER, Maria, SHAFFER, Margaret; HARRISON, David, & REN, Hong. No place like home? An identity strain perspective on repatriate turnover, *Academy of Management Journal*, 55, 2012a, 399-420.

KRAIMER, Maria; SHAFFER, Margaret; CHEN, Yu-Ping; BOLINO, Mark. Choices, challenges and career consequences of global work experiences: A review and future agenda. *Journal of Management*, 38, 2012b, p. 1282-1327.

KRAIMER, Maria; BOLINO, Mark; & MEAD, Brandon. Themes in expatriate and repatriate research over four decades: What do we know and what do we still need to learn?, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 2016, 83–109.

LAZAROVA, Mila; TARIQUE, Ibraiz. Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business*, 40, 2005, p. 361-373.

LINDGREN, Monica; WAHLIN, Nils. Identity construction among boundary-crossing individuals. *Scandinavian Journal of Management*, 17, 2001, p. 357-377.

LUNDIN, Rolf; ARVIDSSON, Niklas; BRADY, Tim; EKSTEDT, Eskil; MIDLER, Christophe; SYDOW, Jorg. *Managing and working in project society. Institutional challenges of temporary organizations*. Cambridge: University Press, 2015.

LYSGAARD, Sverre. Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, 7, 1955, p. 45-51.

MAYRHOFER, Wolfgang; REICHEL, Astrid; SPARROW, Paul. Alternative forms of international working. In STAHL, Gunther; BJORKMAN, Ingmar; MORRIS, Shad (eds.). *Handbook of research in International Human Resource Management*. Cheltenham: Northampton, 2012, p. 300-327.

MAYRHOFER, Wolfgang; REICHE, Sebastian. Context and global mobility: Diverse global work arrangements. *Journal of Global Mobility*, 2 (2), 2014, p. 1-14.

McNULTY, Yvonne; & BREWSTER, Chris. Theorizing the meaning(s) of 'expatriate': Establishing boundary conditions for business expatriates, *The International Journal of Human Resource Management*, 28, 1, 2017, 27-61.

MILLS, Charles Wright. Situated actions and vocabulaires of motive, *American Sociological Review*, 5, 1940, 904-913.

NASHOLM, Malin. *Global careerists' identity construction: A narrative study of repeat expatriates and international itinerants*. Dissertação de Doutorado pelo Umeå School of Business, 2011.

ORLIKOWSKI, Wanda; YATES, Joanne. It's about time: Temporal structuring in organizations. *Organization Science*, 13, 6, 2002, p. 684-700.

OSLAND, Joyce. The journey inward: Expatriate hero tales and paradoxes. *Human Resource Management*, 39, 2/3, 2000, p. 227-238.

OSLAND, Joyce; OSLAND, Asbjorn. Expatriate paradoxes and cultural involvement. *International Studies of Management and Organizations*, 35, 4, 2005, p. 93-116.

PEIPERL, Maury; JONSEN, Karsten. Global careers. In GUNZ, Hugh; PEIPERL, Maury (eds.). *Handbook of Career Studies*. Los Angeles: Sage Publications, 2007, p. 350-372.

PFEFFER, Jeffrey. Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms, in CUMMINGS, L. & STAW, B. (eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI, 1981, pp. 1-52.

RAGIN, Charles & Becker, Howard (eds.). *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

ROBERT-DEMONTROND, Philippe. Psychopathologie de l'expatriation: La nostalgie comme syndrome d'adaptation. Paris: XIème Congrès de l'AGRH, 2000.

SAKS, Alan; ASHFORTH, Blake. Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future, *Journal of Vocational Behavior*, 51, 1997, 234-279.

SUUTARI, Vesa; BREWSTER, Chris. Beyond expatriation: Different forms of international employment. In SPARROW, Paul (ed.). *Handbook of International Human Resource Management: Integrating people, process and context*. Chichester: John Wiley & Sons, 2009, p. 131-150.

SZKUDLAREK, Betina. Reentry: A review of the literature. *International Journal of Intercultural Relations*, 34, 1, 2010, pp. 1-21.

TEMPEST, Sue; STARKEY, Ken. The effects of liminality on individual and organizational learning. *Organization Studies*, 25, 2004, p. 507-527.

TURNER, Victor. *The ritual process: Structure and anti-structure*. New York: Aldine de Gruyter, 1969.

VANGENNEP, Arnold. *The rites of passage*. Chicago: University of Chicago Press, 1960 [1910].

VAN MAANEN, John. Experiencing organizations: Notes on the meaning of careers and socialization, in VAN MAANEN, J. (ed.), *Organizational careers: Some new perspectives*. London: Wiley, 1977, pp. 15-45.

VAN MAANEN, John. Boundary crossings: Major strategies of organizational socialization and their consequences, in KATZ, R. (ed.), *Career issues in human resource management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982, pp. 85-115.

## CONTATO

---

João Vasco Coelho,

CIES/ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Email: [vasco.jcoelho@gmail.com](mailto:vasco.jcoelho@gmail.com)

---