



CIES e-Working Paper N.º 215/2017

**Da expatiação como prática de gestão de recursos humanos:
contributo para uma análise sociológica**

João Vasco Coelho

CIES e-Working Papers (ISSN 1647-0893)

Av. das Forças Armadas, Edifício ISCTE, 1649-026 LISBOA, PORTUGAL, cies@iscte.pt

João Vasco Coelho é investigador associado do CIES/ISCTE-IUL. Doutorando em Sociologia pelo ISCTE-IUL, com projeto de tese de doutoramento centrado na análise da expatriação enquanto prática organizacional e experiência individual contemporânea. Mestre em Sociologia do Trabalho, do Emprego e das Organizações pelo ISCTE-IUL. Licenciado em Psicologia (pré-Bolonha) pela Universidade de Coimbra. Possui 12 anos de experiência profissional como gestor de recursos humanos em diferentes contextos organizacionais (Deloitte, GMS Consulting, VP Consulting, Critical Software, ITGrow, Uniplaces). Contacto de e-mail preferencial: vasco.jcoelho@gmail.com

Resumo

O presente *working paper* apresenta uma prática empresarial de gestão e de organização (do trabalho, da mobilidade, dos recursos humanos) – a expatriação organizacional – como campo de observação relevante para o desenvolvimento de uma análise de natureza sociológica. Decorrendo de um projeto de doutoramento em curso¹, centrado na análise de práticas de gestão e de experiências individuais de expatriação e de mobilidade internacional observáveis em cinco empresas, com génese ou presença nacional, e operação internacional significativa, o presente *working paper* explora, em termos reflexivos, um conjunto de fontes estatísticas secundárias, de estudos de caso, e de dados obtidos num conjunto de entrevistas exploratórias realizadas a protagonistas, nas empresas mencionadas, como corpus de referência empírica. Da análise efetuada, são propostas três direções concretas de pesquisa sociológica da expatriação organizacional, a considerar no desenho de programas de investigação que adotem as práticas empresariais de gestão de mobilidade internacional e de expatriação de trabalhadores, como problema de pesquisa ou centro de gravidade analítico.

Palavras-chave

Expatriação, internacionalização de empresas, mobilidade internacional, gestão internacional de recursos humanos.

Abstract

This working paper presents a contemporary human resources management practice - organizational expatriation - as a relevant field for sociological research. Organizational expatriation practices are conceived as specific, contingent work contexts, typically observed in international firms and organizations. This paper reports results of an on-going PhD research project, that aims to study existing practices and co-existing individual experiences of expatriation in five different business contexts – four Portuguese national firms with significant internationalization trajectories and one multinational firm with a local presence in Portugal. Using secondary statistical data, exploratory interviews insights and expatriation management case study results as empirical references, three analytical directions are conceptually explored, and suggested to be used in research programs that aim to analyze contemporary organizational expatriation practices using a sociological perspective.

Keywords

Expatriation, business internationalization, international mobility, international human resources management.

¹ Pesquisa que conta com o apoio da Fundação para a Ciência e Tecnologia (Ref^o SFRH/BD/104255/2014).

1. Expatriação organizacional e trabalho global: um enquadramento inicial

A expatriação organizacional constitui uma prática empresarial específica, contemporânea, de organização do trabalho global (Suutari e Brewster, 2009; Bonache e outros, 2010; Kraimer e outros, 2012b; Andresen e outros, 2012; Mayrhofer e outros, 2012; Baruch e outros, 2013; Dabic e outros, 2013; Andresen e outros, 2014; Mayrhofer e Reiche, 2014; Caligiuri e Bonache, 2016; Kraimer e outros, 2016; McNulty e Brewster, 2017) e de gestão (da mobilidade) internacional de recursos humanos (Collings, 2014). Trata-se de uma prática organizacional passível de ser situada em contextos socioeconómicos caracterizados, entre outros atributos, pela internacionalização e pela ação transnacional de instituições e agentes económicos (Bartlett e Ghoshal, 1991; Black e outros, 1999), uma prática passível de ser perspectivada enquanto produto e produtor de influências normativas e institucionais específicas, e/ou enquanto produtor e produto de quadros de interação social particulares, que enformam experiências subjetivas, individuais, putativamente significativas.

A sua especificidade deriva: a) da sua génese organizacional e da subsistência de um enquadramento organizacional formal dos indivíduos no decurso do período de mobilidade; b) de uma duração tipicamente finita dos períodos de mobilidade considerados; c) de uma natureza transformacional, desenvolvimentista (Cerdin e Brewster, 2014), associada à experiência da diferença, da *distância* e do *desconhecido*; e d) da coexistência de diferentes referenciais de pertença apensos à experiência de mobilidade (Black e outros, 1999), e da possibilidade correlativa de ocorrência de conflito e de *hibridação* simbólica e sociocultural, quer de práticas organizacionais quer das trajetórias pessoais, familiares e profissionais dos indivíduos (Hannerz, 1996; Cohen, 1997).

Os *expatriados organizacionais* são assim definidos por Kraimer e outros (2012b: 1287), numa proposta de distinção de modalidades contemporâneas de exercício de trabalho global: “(...) employees who are temporarily relocated by their organizations to another country (...) to complete a specific task or accomplish an organizational goal”. A uma luz próxima, regista-se nesta proposta de delimitação conceptual uma especificidade das experiências de expatriação que apresentam uma inscrição organizacional: trata-se de um regime de prestação de trabalho organizado, de uma mobilidade programada *ex ante*, de um itinerário previamente disciplinado, em termos organizacionais. Uma empresa, ao definir no quadro das práticas de gestão das condições de prestação de trabalho por si mantidas, a existência de um momento de *regresso* de uma *experiência*, *projeto* ou *missão* de expatriação, define um circuito, uma rotina, símbolo de encerramento, de *ciclitudo* pré-definida, que pode propiciar a manutenção de um sentido de segurança ontológica (Giddens, 1984, 1990), na relação que o indivíduo

estabelece com a sua *nova* situação de trabalho, com a distância, com o devir, com o emergente. Ser, ter sido *expatriado* numa organização poderá ser, neste sentido, poder ter uma história (pessoal, familiar, profissional, organizacional) diferente, é poder assumir que se tem uma história diferente, é querer ver reconhecida (por uma organização) uma história que se assume ser diferente (Osland, 2000).

O presente *working paper* procura perspetivar a expatriação organizacional como campo de análise sociológica, apresentando-a, em termos macro, no ponto 2, como modalidade específica de desempenho de trabalho global organizacionalmente contextualizado. Partindo da análise de fontes documentais secundárias, de estudos de caso, e de dados obtidos num conjunto de entrevistas exploratórias realizadas a protagonistas de processos de expatriação e de mobilidade internacional observáveis nas cinco empresas² tomadas como caso no projeto de doutoramento em curso, sugerem-se, no ponto 3, três direções de escrutínio empírico da expatriação organizacional, perspetivada enquanto prática de gestão e de organização do trabalho (global), que poderão ser adotadas por programas de pesquisa que tomem a empresa e o trabalho global, a mobilidade internacional de profissionais ou a gestão internacional de recursos humanos, como centro de gravidade em termos analíticos.

2. A expatriação organizacional como modalidade de exercício de trabalho global: Um enquadramento macro.

É possível equacionar a expatriação organizacional enquanto fenómeno social, gestor e organizacional distintivo, pelo seu enquadramento e génese (organizacional), pela duração (tendencialmente) finita dos períodos e dos projetos de mobilidade considerados, pelas motivações individuais e perfis sociodemográficos, socioprofissionais e socio-educacionais tipicamente envolvidos, e pelas implicações no plano institucional, gestor, social, familiar, e identitário – atributos e efeitos distintos da mobilidade internacional e de modalidades de prestação de trabalho global que têm lugar por iniciativa do próprio

² A título de enquadramento geral, importa apresentar uma nota breve sobre os cinco universos empresariais considerados no projeto indicado. Procura-se, no projeto em curso, a exploração em profundidade de um conjunto restrito de *realidades focais* - empresas multinacionais (com presença local em Portugal) ou empresas nacionais *internacionalizadas* -, das suas práticas de gestão (de internacionalização da sua atividade e da mobilidade física, internacional, solicitada aos trabalhadores), das experiências individuais enformadas, em parte, por estas. O acesso ao campo empírico, um processo (social, relacional, negocial) *longo* decorrido entre Janeiro de 2016 e Fevereiro de 2017, foi consumado em cinco contextos empresariais particulares, de características diversas, em termos de enquadramento sectorial (indústria e serviços terciários), objeto de atividade económica (retalho e distribuição; construção civil e obras públicas; consultoria de gestão; engenharia de software/IT; *utilities*), estratégia empresarial e estágio de internacionalização (uma empresa multinacional e quatro empresas nacionais *internacionalizadas*).

indivíduo, protagonizados, por exemplo, pelos assim designados *self-initiated expatriates* (SIEs) (Andresen e outros, 2014).

Em termos etimológicos, o termo *expatriação* radica no étimo latino “*ex patria*”, apelando esta designação, numa primeira leitura, a um sentido de exclusão, de algo ou alguém que é colocado *fora da sua pátria, fora do que lhe é próprio*. A sua primeira utilização conhecida data de 1868, constando do *Expatriation Act in the USA* (Câmara, 2011), documento que propunha regular direitos e deveres de cidadania nos Estados Unidos da América, sendo neste contexto um cidadão *suspeito* considerado como expatriado, um indivíduo cujos direitos de cidadania deveriam ser *reconsiderados*.

Numa perspetiva crítica, diferentes autores (Cerdin e 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, ao qual é possível imputar uma reverberação vagamente higienista, neocolonialista. Tratar-se-á, por hipótese, de um campo com reverberações simbólico-ideológicas significativas, circunstância agudizada pela prevalência de trajetórias de investigação³ de foco gestor, onde expressões como *colocação*, *deslocação*, *missão*, *destacamento*, *transferência internacional*, *mobilidade*, ou *expatriação*, são empregues de modo difuso, tendencialmente atóxico e equivalente, não contribuindo para um acréscimo de clarificação conceptual (Dabic e outros, 2013; McNulty e Brewster, 2017).

Perspetivada enquanto prática social, e, em particular, como prática desenvolvida internamente numa empresa *internacionalizada* para a organização do trabalho e gestão dos seus recursos humanos, regista-se que uma expatriação organizacional é tradicionalmente definida como um *projeto*, um *destacamento* ou uma *missão internacional* (*international assignment*, no jargão gestor anglo-saxónico) (Black e outros, 1999; Yan e outros, 2002;

³ A respeito das trajetórias e da tradição de investigação observável neste domínio, importa referir que as práticas de mobilidade promovidas nas e pelas empresas (das quais a expatriação organizacional constitui um exemplo) têm merecido uma atenção residual no panorama científico nacional, no que diz respeito ao estudo dos movimentos migratórios contemporâneos (Gomes e outros, 2015; Peixoto e outros, 2016). Num exercício de revisão da literatura produzida em torno da temática do trabalho global e da evolução das práticas de expatriação no contexto das empresas, no período compreendido entre 1972 e 2012, Dabic e outros (2013) contabilizaram a produção de 438 artigos em 104 publicações distintas, 48% desta produção concentrada em apenas três destas publicações, de orientação essencialmente gestora, o resultado da contribuição de 233 autores distintos, 80% dos quais provenientes de cinco países, caracterizados por economias de forte traço internacional – EUA (40%), Reino Unido (14%), China (10%), Austrália (8,5%), Canadá (7%). Após a eclosão da crise económica de 2008, os autores observaram que a produção média em torno da temática considerada, passou de 20 para 45 artigos anuais. Constataram, adicionalmente, que dos 233 autores identificados, 8 contribuíram de modo decisivo para a edificação das fundações de um campo de estudo autónomo, que detém hoje uma orientação científica particular, reconhecível. Nos 233 autores identificados, não se encontra uma referência portuguesa.

Doherty e Dickmann, 2009; Baruch e outros, 2013; Brookfield GRS, 2014, 2015, 2016), de duração tipicamente convencionada, (pré-) definida, tendente a envolver a deslocação física, internacional, por motivos profissionais, de um indivíduo, tipicamente detentor de um perfil diferenciado, uma operação de gestão de mobilidade profissional que decorre da iniciativa de um empregador, de uma organização, ou de uma proposta/iniciativa (caucionada pela organização) do próprio indivíduo.

Refletindo a necessidade de empresas e organizações em processo de internacionalização disporem e manterem múltiplos mercados e múltiplos centros de produção e/ou de distribuição direta, a expatriação organizacional define um regime de desempenho de trabalho global específico, localizável em domínios empresariais e organizacionais contemporâneos (Kraimer e outros, 2016). Nos termos de Câmara (2008: 66-7), a especificidade da expatriação organizacional como modalidade de exercício de trabalho global decorre de três atributos específicos: 1) Uma noção de *duração* inerente à situação de mobilidade; 2) A *subsistência de uma relação contratual* (anterior), por via da formalização de um “acordo de destacamento” ou de um “contrato de expatriação”, uma circunstância distinta da situação dos *migrantes* cuja mobilidade 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 precisa.

A expatriação organizacional é, em si, uma prática que integra ou pode integrar diferentes modalidades de gestão da mobilidade internacional de indivíduos no contexto de uma organização – e.g., os expatriados organizacionais tradicionais (*traditional assigned expatriates*); os expatriados organizacionais por iniciativa própria (*intra-organizational self-initiated expatriates*); a missão de curta duração (*short-term assignment*); a mobilidade internacional intermitente (*cross-border, international commuting*); os *impatriados*; os *transpatriados*, a *mobilidade virtual* (Briscoe e Schuler, 2004; Suutari e Brewster, 2009; Baruch e outros, 2013; Dabic e outros, 2013; Andresen e outros, 2014; Brewster e outros, 2014).

De acordo com o relatório *GMTS – Global Mobility Trends Survey* (Brookfield GRS, 2014), em 2014, a população migrante que se estimava encontrar enquadrada no exercício de trabalho global totalizava 50,5 milhões de indivíduos, um contingente que representava, à data, 21,8% do total da população migrante à escala mundial. Desde 2009, regista-se uma tendência de acréscimo médio anual deste universo (2,4%), um aumento da diversidade interna que o caracteriza (Peixoto e outros, 2016), um facto que se associa, em particular, à

crescente segmentação interna da mobilidade associada às dinâmicas de divisão internacional do trabalho (Baruch e outros, 2013; Andresen e outros, 2014). Considerando especificamente a expatriação organizacional como objeto de análise empírica, as estimativas existentes situavam a sua prevalência, em 2014, em 3,5% do universo migratório global (Finnacord, 2014), sendo importante, no nosso entender, tomar este dado a título essencialmente indicativo, dada a dificuldade de contabilização desta realidade⁴, e as variações significativas de delimitação conceptual que é possível identificar, comparando diferentes fontes estatísticas.

Com efeito, a mobilidade geográfica (Elliott e Urry, 2010; Costas, 2013) associada às dinâmicas contemporâneas de divisão internacional do trabalho comporta uma multiplicidade crescente de fenómenos, sendo possível admitir a coexistência, no presente, de diferentes configurações de mobilidade nos instrumentos normativos mantidos como referencial de gestão no contexto das empresas, práticas alternativas pelas quais as empresas procuram, por um lado, reduzir os custos⁵ (significativos) associados a uma expatriação organizacional *tradicional*, e, por outro lado, contornar os diferentes níveis de *atrito* que se reconhece, de modo crescente, poder decorrer daquela (Brookfield GRS, 2014, 2015, 2016), enquanto prática permeável ao insucesso (Briscoe, 1995), a problemas de desempenho (dos indivíduos, das próprias práticas), de inadaptação.

Por dificuldades de adaptação individual e familiar, efeito de restrições legais e administrativas, a existência de custos elevados, as consideráveis taxas de insucesso das práticas institucionais adotadas, observa-se uma tendência de restrição considerável, no decurso da última década, por parte das empresas em processo de internacionalização, do uso

⁴ Registamos o caso concreto reportado por Peixoto e outros (2016: 41), a respeito da dificuldade de dimensionar o contributo das práticas empresariais para as estatísticas oficiais de migração: “(...) os dados sobre os trabalhadores destacados pelas suas empresas para prestação de trabalho temporário no âmbito da UE confirmam o grande volume de saídas de curta duração. Alguns destes números não constam das estatísticas de migração, aumentando substancialmente a dimensão destes movimentos. Entre 2010 e 2013, o número de pedidos de destacamento de trabalhadores portugueses na UE situou-se entre 54 mil e 82 mil por ano”. Como é salientado por Elliott e Urry (2010: 17-8), a mobilidade física e a distância geográfica que tendem a caracterizar, crescentemente, trajetórias pessoais, familiares e profissionais contemporâneas, colocam dificuldades às instituições nacionais, no referente à monitorização e recenseamento da população residente. Os sistemas de controlo administrativo via passaporte ou comunicação de *destacamento* a uma entidade oficial (comummente empregues como recurso-fonte privilegiado de produção estatística), tendem a relevar-se ineficientes, no entender destes autores, no contexto de uma ordem social de *gênese digital*.

⁵ A necessidade de controlo e redução dos custos implicados no desenvolvimento de projetos de expatriação organizacional é um dos principais desafios sentidos pelas empresas na manutenção das suas agendas de internacionalização, figurando crescentemente a *localização* como aposta complementar ou mesmo alternativa (Brookfield GRS, 2014, 2015, 2016). Como é indicado por autores como Evans e outros (2002) ou Bonache e Zárraga-Oberty (2017), a decisão de expatriar um profissional altamente qualificado tipicamente triplica o seu custo nas folhas de balanço das empresas.

de práticas de mobilização internacional de trabalhadores (Câmara, 2008, 2011), e, em particular, do uso de modalidades de mobilização de longa duração, em termos temporais. Neste contexto, a mobilidade temporária, de curta duração, o *short-term assignment*, tem vindo a ser crescentemente utilizada, respondendo as equipas de projeto internacional, de apoio técnico, de instalação, a necessidades locais pontuais. O *short-term assignment*, o *cross-border commuting*, a *business travel* são, neste sentido, exemplos de regimes de mobilidade internacional de proximidade (Câmara, 2008: 154), de natureza temporária, que permitem que o indivíduo mantenha o seu domicílio, o seu *centro de interesses* (utilizando o jargão administrativo comumente empregue a este propósito) habitual. O recurso à expatriação organizacional, a regimes de mobilidade por períodos temporais mais longos, mantém-se, porém, como resposta à necessidade de preenchimento de posições com elevado grau de especialização, como via de desenvolvimento pessoal e profissional, ou como via de ingresso a uma “carreira internacional”, visada pelos indivíduos e/ou proporcionada pelas empresas (Câmara, 2008: 151).

3. A expatriação como prática de gestão de recursos humanos e de organização do trabalho: três direções de/para uma análise sociológica.

Para Kraimer e outros (2012b), a gestão da expatriação representa (ainda) uma fraqueza no universo das empresas sendo, porém, significativo o seu contributo potencial, decisivo, para a concretização da estratégia de internacionalização de uma empresa.

Nos termos de Cerdin e Brewster (2014: 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 de indivíduos, é ainda de natureza maioritariamente reativa, imediatista e funcional, não se distinguindo, em igual medida, uma preocupação com o planeamento das contribuições individuais a longo prazo. Em termos gerais, a administração das condições de mobilidade e a verificação da conformidade da retribuição associada à prestação de trabalho num regime de mobilidade (Collings, 2014), define a atividade maioritariamente desempenhada a este nível. Trata-se, poder-se-á referir, de um foco instrumental, higienista (Herzberg, 1968), que visa, no essencial, a manutenção da salubridade das relações estabelecidas entre o indivíduo e o empregador, num quadro de mutação do contexto e da sua situação de trabalho específica.

Um processo de expatriação organizacional é definido, em termos clássicos, na perspetiva de uma empresa, através de um fluxo, de um *ciclo de gestão* (Adler e Gundersen, 2008). Na ordenação típica de um ciclo de gestão de uma expatriação organizacional, encontra-se uma

sequência de atividades de enquadramento do profissional expatriado e da sua família (se aplicável), desde o momento da sua chegada ao país de destino, até ao retorno, a existir, ao país de origem. O recrutamento, a seleção do profissional, a preparação da sua partida e do seu acolhimento no país de destino, o seu acompanhamento, em particular no plano da integração e do desempenho, a gestão da sua retribuição material, e a gestão do seu regresso, da sua reintegração, são consideradas as atividades típicas a contemplar num ciclo de gestão de uma expatriação organizacional (Brewster e outros, 2007; Adler e Gundersen, 2008; Câmara, 2011).

Dados apresentados em edições recentes do relatório *GMTS – Global Mobility Trends Survey*⁶ (Brookfield GRS, 2014, 2015, 2016), constituído a partir de respostas de 163 empresas multinacionais distintas, permitem traçar um quadro geral dos processos de gestão mantidos, a este nível, pelas empresas. Consolidando uma tendência (já) histórica, a maioria dos expatriados organizacionais são do sexo masculino (75%), com idades maioritariamente localizáveis nos intervalos 30-39 anos (31%) ou (40-49 anos) (38%), casados ou em regime equiparável (68%), que têm a companhia do cônjuge (80% dos casos) e dos filhos (52%) no decurso da expatriação (Brookfield GRS, 2016). Apenas num conjunto reduzido (16%) de casos, os cônjuges acompanhantes mantêm uma atividade profissional no decurso da expatriação, num regime de *carreira dual* (Hergatt Huffman e Frevert, 2013; Kansala e outros, 2015). Em 2% de casos é indicada a existência de familiares dependentes no país de origem. Em 30% dos casos, a expatriação organizacional é concretizada por colaboradores recém-contratados ou especificamente contratados para o efeito, numa tendência de incremento histórico das práticas de recrutamento externo associadas à expatriação – a taxa de uso de recrutamento externo era de 8%, em 2015 (Brookfield GRS, 2015). Os Estados Unidos (22% de casos), a China (11%), o Reino Unido (8%) e Singapura (6%) figuram como os principais países de destino (uma constante desde 2014), sendo que a China (8% de casos), os Estados Unidos (8%), e Singapura (6%) representam países com expressão histórica crescente enquanto destinos *problemáticos* de/para expatriação organizacional, identificando-

⁶ As 21 edições anuais que o relatório *GMTS – Global Mobility Trends Survey* já conheceu (Brookfield GRS, 2016), apresentam-no como uma fonte estatística perspectivada como estável e consolidada, utilizada e referenciada na análise de práticas de mobilidade internacional e gestão de expatriação organizacional, uma fonte que, apesar das alternativas propostas na última década por organizações profissionais congéneres (e.g., Boston Consulting Group, Cendant, ECA International, Ernst & Young, Mercer, PricewaterhouseCoopers, Cranfield University), se tem mantido como a referência central na análise das tendências de gestão empresarial do trabalho global (McNulty, 2014; Kraimer e outros, 2016).

se, em cada um deles, desafios particulares do ponto de vista de gestão e adaptação individual, profissional e familiar (Brookfield GRS, 2014, 2015, 2016).

Em relação aos objetivos expressos da expatriação organizacional desenvolvida pelas empresas, os principais associam-se à necessidade de desenvolvimento de competências de gestão (30% de casos) ou de natureza técnica (24%) no país de destino, ou à necessidade de aquisição de experiência (de gestão) internacional (15%) em profissionais identificados na empresa-mãe⁷. Apenas 36% das empresas documentam, em termos formais, os objetivos e os resultados esperados de uma expatriação organizacional (Brookfield GRS, 2016).

No capítulo dos desafios e das principais dificuldades reportadas pelas empresas, consolida-se, de certo modo, uma tendência histórica (Brookfield GRS, 2014, 2015, 2016): o controlo de custos (17% de casos), o cumprimento de requisitos legais (17%), a articulação do trabalho global com a vida familiar (15%), o acompanhamento e a gestão de carreira dos profissionais no decurso da expatriação (13%), são dificuldades que persistem, em termos históricos.

A este respeito, importa referir que a natureza dos objetivos e das dificuldades reportadas podem variar no e pelo tempo (Hippler e outros, 2015), no contexto de uma mesma empresa, em função da *fase* e do *tipo* de internacionalização que é acionado pela empresa. Com a modificação, nas empresas, da estratégia, das agendas, das prioridades, será possível identificar uma mudança correlativa do que é percebido e valorizado como uma *dificuldade*, da prioridade e da visibilidade que é atribuída à sua resolução, dos objetivos definidos para os *projetos* de expatriação, do número e perfil de profissionais considerados como necessários à sua concretização, da estratégia conducente ao seu recrutamento (convite por parte da empresa *vs.* candidato interno *vs.* candidato externo), ou da duração das *propostas* de mobilidade a considerar (Evans e outros, 2002; Dowling e Welch, 2004; Brewster e outros, 2007).

⁷ Trata-se de objetivos que não distam, no seu conteúdo e orientação, dos objetivos definidos, em termos clássicos, por Edstrom e Galbraith (1977), como subjacentes à decisão de uma empresa investir na operacionalização de políticas e de processos de expatriação, como suporte à concretização da sua agenda de expansão internacional: a) a necessidade de aplicação de conhecimento num projeto internacional de longa duração, executado por uma equipa de projeto tipicamente multinacional; b) a resolução no curto-prazo de um problema técnico, por intermédio do envio de uma *equipa de instalação* para uma dada geografia; c) o desenvolvimento de competências de um gestor ou de um quadro de *alto potencial*; ou d) a necessidade de assegurar uma representação institucional numa nova subsidiária ou filial. Numa perspetiva crítica, Cerdin e Brewster (2014: 246) referem serem raras as missões de expatriação com orientação estritamente desenvolvimentista, sendo mais frequentes objetivos imediatistas, instrumentais, de afirmação de presença num novo mercado, de transferência de conhecimento operacional, de controlo operacional local, ou de representação institucional (Harzing, 2001; Collings, 2014).

Atendendo a este enquadramento e à importância das práticas apresentadas no cumprimento dos objetivos de internacionalização da atividade de uma organização ou de uma empresa, consideramos que é relevante aprofundar a análise das práticas agenciadas pelas empresas na gestão da expatriação organizacional, destacando um conjunto de dimensões cujo escrutínio empírico se afigura como particularmente significativo, do ponto de vista sociológico. Estas dimensões são apresentadas e discutidas no presente *ponto*, tendo por referência ilustrações empíricas recolhidas em entrevistas exploratórias realizadas no âmbito do projeto de doutoramento em curso, ou presentes em estudos de caso tidos como referência, em cada domínio de análise sugerido:

- 1) Motivação, seleção, seletividade: as práticas de recrutamento do profissional a *mobilizar*, a possibilidade de rejeição e de escolha individual;
- 2) As condições de integração social e organizacional no decurso da expatriação e a dificuldade do regresso;
- 3) A articulação (difícil) de uma expatriação organizacional com o universo familiar.

Motivação, seleção, seletividade: as práticas de recrutamento do profissional a mobilizar, a possibilidade de rejeição e de escolha individual.

Num contexto de expatriação organizacional, o recrutamento e a seleção decorrem, em diversas circunstâncias, de dispositivos informais⁸ e reativos de gestão (Harris e Brewster, 1999; Anderson, 2005; Cerdin e Brewster, 2014; Collings, 2014), registando-se, em termos empíricos, a persistência da importância concedida à detenção de atributos técnicos (Anderson, 2005), circunstância que se associa a *projetos* cujo objetivo é primordialmente funcional e imediatista. Trata-se da orientação de recrutamento e seleção prevalecente (Cerdin e Brewster, 2014: 246), inspirada numa visão segmentária⁹ dos mercados de trabalho

⁸ Em contextos empresariais marcados pela informalidade das decisões de gestão, a formalização de um processo de recrutamento e seleção tende a surgir *a posteriori*, como caução da legitimidade de decisões entretanto tomadas (Collings, 2014: 259).

⁹ Para Galambaud (1994), a gestão de recursos humanos, concebida enquanto conjunto de práticas que visam a articulação de diferentes interesses (organizacionais, grupais e individuais) e a utilização do conjunto de saberes que uma empresa ou organização congrega, tende a focar-se de modo cada vez mais acentuado, no momento presente, em segmentos particulares de indivíduos que constituem uma espécie de *elite*, um grupo diferenciado, no quadro dos mercados internos de trabalho (Marsden, 1999) - técnicos especializados; gestores, dirigentes e administradores. Estes segmentos são geridos à luz de uma diversidade crescente de práticas, reservando-se para uma *elite* o subsídio de uma lógica de *via alta*, sendo os restantes indivíduos enquadrados na periferia das considerações estratégicas, sendo objeto de práticas de gestão de recursos humanos com pendor administrativo e instrumental, que os perspetiva essencialmente como um custo, orientando-os, no curto prazo, numa visão que pode implicar estrangulamentos, no plano das oportunidades de acesso ao emprego, e da continuidade da integração organizacional.

internos das empresas, que tende a conceder uma atenção (e investimento) particular a segmentos específicos de trabalhadores, identificados como detendo elevada capacidade ou *potencial* (Cerdin e Brewster, *op. cit.*: 246), produzindo-se, deste modo, restrições à possibilidade de acesso generalizado à detenção de uma experiência profissional internacional, por parte dos indivíduos.

Para Atkinson (1987; *apud* Peixoto, 1988: 219), existem quatro grupos que as *empresas transnacionais* procuram mobilizar de modo particular, uma diferenciação que complexifica, por exemplo, a possibilidade de estabelecer conclusões gerais relativas aos motivos e aos objetivos apensos ao acesso ou à procura individual de uma experiência de expatriação. Segundo este autor, são estes os grupos que as *empresas transnacionais* procuram mobilizar:

1. Gestores com posição hierarquicamente elevada. Trata-se, tipicamente, de *gestores internacionais* (Cappellen e Janssens, 2010), gestores da estratégia dos negócios internacionais, de diferentes áreas funcionais. Apesar do seu número reduzido, trata-se de profissionais que são fulcrais, do ponto de vista estratégico. A sua *mobilização* pode resultar de um desenvolvimento interno de carreira (organizacional), ou, numa tendência crescente, dada a sua escassez relativa, de contratações diretas concretizadas no exterior da organização;

2. Especialistas em áreas tecnológicas e científicas particulares. A necessidade de movimentação destes indivíduos decorre da escassez relativa das suas habilitações e da tendência de concentração espacial, geográfica, das atividades de investigação e de desenvolvimento tecnológico. Em cenários de escassez, o seu recrutamento é muitas vezes externo;

3. Gestores (juniores) em desenvolvimento de carreira. A sua *mobilização* visa a criação de um mercado internacional de trabalho no interior da organização. Os objetivos tipicamente apensos ao desenvolvimento de carreira são a escassez relativa de *gestores internacionais*, ou a necessidade de deslocar geograficamente níveis de qualificação particulares;

4. Jovens recém-graduados, recrutados no mercado externo de trabalho. Para além da maior procura de licenciados, a sua possível escassez e a possibilidade de aumentar a qualidade global dos recrutamentos concretizados, são as principais razões apontadas para *movimentar* este grupo.

A informalidade das práticas de recrutamento e seleção, e a opacidade relativa dos mecanismos de classificação de um indivíduo, numa empresa, como *talentoso* ou detendo *elevado potencial* (Makela e outros, 2010; Bjorkman e outros, 2013), contribuem para que

este possa desconhecer os motivos substantivos conducentes à sua seleção para experiências particulares de trabalho, como é o caso da expatriação organizacional, gerando, desde o primeiro momento, dificuldades no plano da gestão de expectativas e de conflito no plano da auto e da hetero-identificação.

A conjugação de critérios técnicos com outros, resultantes da esfera da representação institucional encontra-se tipicamente na base das opções de recrutamento e de seleção. Num primeiro momento, são necessidades de colocação de indivíduos qualificados em postos de trabalho correspondentes, para os quais não existe oferta local, que motivam a opção pela mobilidade internacional. A necessidade de *interpretar corretamente*, segundo os preceitos definidos pela *sede*, a política e a cultura da empresa, e a noção de que uma relação de confiança é melhor assegurada por um expatriado do que por um *local*, assevera, como preferência, a opção pela *mobilização interna* de profissionais qualificados.

No referente à seletividade e às motivações dos próprios indivíduos, a principal variável para a qual se encontra regularidade de observação empírica é a idade dos indivíduos. Como é ilustrado por Peixoto (1998: 128), “(...) uma vez que as idades adultas jovens são, frequentemente, aquelas onde se acede ao mercado de trabalho, estão ligadas a fases do ciclo de vida onde os vínculos familiares são menos intensos (período antes do casamento, ausência ou reduzido número de filhos) e, mais em geral, se caracterizam por menores laços económicos e sociais com o local de residência - é de esperar que se caracterizem por uma propensão à mobilidade relativamente mais forte”.

As escolhas não são aleatórias, orientando-se, entre outros fatores, pelas práticas, pelos *canais* de desenvolvimento de recursos humanos existentes na organização. O conceito *carreira*, as oportunidades de *desenvolvimento de uma carreira*, de desenvolvimento de *uma carreira internacional* (Cappellen e Janssens, 2010; Dickmann e Baruch, 2011), ilustram pontos de intersecção relevantes das estratégias empresariais com as estratégias agenciais dos indivíduos. De forma menos linear, o estatuto socioeconómico (onde, em geral, se incluem atributos como a profissão, o nível de educação, o rendimento ou a classe social) tem sido um outro fator enunciado com regularidade, como promotor de experiências de mobilidade de acesso seletivo. Musgrove (1963: 3-4) refere, a este propósito, a existência de um “desprendimento territorial” dos indivíduos detentores de elevada escolarização. Para este autor, o aumento da mobilidade interna e internacional dos indivíduos que dispõem de qualificações formais de nível superior (de tipo educativo ou profissional) é um dos aspetos mais importantes das transformações sociais verificadas desde o final do século XIX.

Observando-se uma decisão de aceitação por parte do indivíduo, uma expatriação organizacional tem início pela preparação da sua partida, pelo próprio e por parte da empresa, uma etapa cuja tramitação processual visa garantir as condições legais, logísticas e materiais de instalação inicial, o realismo das expectativas, a clarificação do papel e tarefas a desempenhar, podendo incluir, em função das práticas e políticas em vigor, formação específica, cultural e linguística, viagens de *imersão* e reconhecimento inicial, extensíveis, se aplicável, às famílias *acompanhantes* (Firth e outros, 2014).

De acordo com o relatório *GMTS – Global Mobility Trends Survey* (Brookfield GRS, 2015), apenas 38% de empresas mencionam a existência de formação de preparação inicial, em 55% dos casos extensível à família acompanhante. A necessidade ou a urgência encurta, por vezes, os recursos existentes, e em particular, o tempo disponível para a preparação inicial, tornando-a insuficiente. Um efeito semelhante – a insuficiência de/na preparação inicial (Firth e outros, 2014) – decorre da assunção instrumental e utilitária, por parte da empresa, de que a entrega profilática de um *guião de sobrevivência*, a existência de *pacotes* de apoio financeiro¹⁰ tradicionalmente generosos (Evans e outros, 2002) que são disponibilizados ao profissional expatriado, ou a prontidão e adequação da sua competência técnica, são condição suficiente para atender à totalidade das necessidades existentes, para garantir a salubridade da sua adaptação inicial, decorrendo deste facto um investimento menor numa capacitação inicial holística, mais complexa e completa. A ausência de investimento, ou o investimento insuficiente neste exercício de adaptação antecipada, de socialização antecipatória, pode originar expectativas enviesadas da realidade material que será encontrada no destino, das próprias tarefas a realizar, gerando potenciais sentimentos de frustração e decepção, rotinas de sociabilidade defensiva, o confinamento dos indivíduos a *ghettos*, a condomínios fechados, a propensão para o convívio estrito com os outros que são percebidos como *semelhantes* – especialmente se se tratar de uma primeira experiência profissional internacional num dado destino (Firth e outros, 2014).

¹⁰ Os *pacotes financeiros* de apoio à expatriação organizacional incluem, tipicamente, além da retribuição-base de origem do profissional, benefícios específicos de suporte à habitação, transporte/deslocação local, família, educação e saúde, e fatores de compensação adicional pelo desconforto, risco e/ou penosidade, podendo ou não, à luz das práticas e das políticas instituídas, ser objeto de negociação, ou variar em função da posição ocupada pelo profissional (Bonache e Zárraga-Oberty, 2017). De acordo com Câmara (2008: 208-211) existem três complementos-tipo nos *pacotes* remuneratórios associados a uma expatriação: 1) um complemento pelo diferencial de custo de vida, existente entre o local habitual de trabalho e o local de destino; 2) um complemento pela “penosidade” (ameaça e desconforto físico), isolamento (social e geográfico) ou risco (rapto, violência, terrorismo) resultantes da expatriação; e 3) um complemento de “proteção fiscal” do expatriado. São tipicamente objeto de diferenciação, no plano do acesso, em função das políticas em vigor nas empresas. Constituem, em si mesmo, em simultâneo, um incentivo expressivo à integração num projeto de expatriação, e um desincentivo a um retorno sem atrito ou conflito.

De acordo com os dados presentes no relatório *GMTS – Global Mobility Trends Survey* (Brookfield GRS, 2015), as práticas de recrutamento e seleção e os ponderadores de elegibilidade de um profissional para inclusão num projeto de expatriação organizacional variam entre a identificação direta de um candidato interno por parte da empresa (85% de casos), o interesse expresso pelo próprio profissional (77%), a raridade do perfil que é entendido como necessário (65%), e a existência prévia de experiência de mobilidade internacional (31%). De um ponto de vista gestor, a escolha de um profissional a ser expatriado é determinada, à partida, pela natureza e pelos objetivos das tarefas ou do projeto a concretizar, pelos saberes e a raridade das competências necessárias à sua execução, e não tanto por atributos como a idade, o sexo, o mérito de uma trajetória, ou a especificidade de uma situação familiar (Evans e outros, 2002; Brewster e outros, 2007). Em termos práticos, esta circunstância significa que uma empresa tende a optar pelo convite a um profissional identificado como estando *já pronto*, capacitado, ao invés de proceder ao investimento – oneroso, em termos financeiros e temporais – na sua capacitação.

A menção a um *projeto* (Lundin e outros, 2015) de mobilidade refere a existência de temporalidades específicas para a mobilidade organizadas pelas empresas (Peixoto, 1998: 206). Assiste-se, em rigor, desde a década de 1970, ao “(...) início de uma era de projetos económicos temporários e flexíveis, sujeitos à vigência de um contrato específico e à necessidade episódica de certo tipo de competências técnicas” (Peixoto, *op. cit.*: 195). Numa empresa contemporânea, o acesso voluntário a um novo projeto temporalmente constricto que envolve mobilidade internacional é, muitas vezes, condição indispensável para a manutenção da integração, da visibilidade do profissional no mercado interno de trabalho. A decisão de *ir* é muitas vezes a bisetriz que articula pressões contraditórias, constituindo uma decisão *impura*, não isenta de arestas, de conflito, de tensão (Osland e Osland, 2005; Firth e outros, 2014). A existência de um acordo formal, escrito, do momento de partida e das condições de retorno visa adensar o contrato psicológico, a cintilação da adesão subjetiva dos indivíduos, da sua identificação com o projeto, com a *missão* que lhes é confiada.

Como foi já mencionado, uma expatriação organizacional é tradicionalmente referida como definindo um *assignment*, no jargão gestor anglo-saxónico. Trata-se, a nosso ver, de uma noção que remete para um processo (social) de *atribuição* exterior de um papel, que veicula uma constrição ou uma nova oportunidade de escolha, de ação, por parte dos indivíduos. Como efeito, a incerteza da economia, o *fantasma da invisibilidade*, do desemprego (Allvin e outros, 2011), podem ser articulados, no plano simbólico e discursivo, como argumentos instrumentais, favoráveis aos objetivos últimos da empresa – a *execução*

do projeto de expatriação. É possível aduzir, neste sentido, que no acesso, na escolha para um novo projeto, a *normalização*, ou seja, a procura de neutralização das suas implicações ou das suas consequências, é um resultado da assimetria de relações sociais de poder veiculadas por práticas organizacionais, que são ratificadas, por via de uma sujeição, de uma adesão incontestada ou de uma *servidão voluntária* dos próprios indivíduos envolvidos nos processos de escolha.

A motivação apenas à decisão de aceitação de um projeto de expatriação assume conteúdos e natureza variável. Dickmann e Baruch (2011) identificam 28 fatores como influências possíveis de uma decisão de aceitação de um projeto internacional. Para uns, a subscrição da ida pode ser identificada com um *prémio* (de carreira), um símbolo de *distinção*; para outros poderá representar uma *fuga* (a uma rotina sem estímulo, a uma circunstância familiar desestruturada); para outros ainda poderá figurar como uma *oportunidade* – de ganhos materiais significativos¹¹, de viagens para os filhos, de promoção e ganhos de visibilidade no mercado interno de trabalho da empresa, de aprendizagem, um modo de aquisição de uma identidade cosmopolita (Gouldner, 1957; Tung, 1998), de uma cultura internacional (Cappellen e Janssens, 2010), uma carreira global (Peiperl e Jonsen, 2007; Dickmann e Baruch, 2011; Mayrhofer e outros, 2012; Mayrhofer e Reiche, 2014), condição e símbolo de pertença às *elites cinéticas* (Costas, 2013) constituídas pelos movimentos de globalização económica, e nestes, de internacionalização de organizações e de empresas.

¹¹ A dimensão financeira aparenta salientar-se como elemento de motivação, no momento de aceitação de uma expatriação organizacional, por parte de um profissional e da sua família (Briscoe, 1995). Trata-se, numa maioria de casos, de uma lógica que aparenta fundar-se num planeamento do tempo no curto-prazo, em relações de natureza *transacional* (Baruch, 2004, 2006), instrumental, estabelecidas com o universo do trabalho, e a sua organização nas empresas. Retomando os termos de Foucault (1986), é possível sugerir que se está perante um efeito da reprodução de um *discurso de verdade* contemporâneo, prática pela qual os atores reproduzem, em termos discursivos, reverberações das lógicas de organização capitalista do trabalho e da economia. Considerando projetos como uma expatriação organizacional como produto e face visível, no contexto das empresas, de uma lógica de organização do trabalho (global), a disseminação desta é assegurada num *locus* social particular (um projeto), por intermédio de *bordões* e *marcadores discursivos*, documentos de gestão, regulamentos e políticas internas que são, em seu turno, interiorizados e reproduzidos pelos profissionais e pelos seus familiares. Trata-se de uma prática que contribui para a difusão, a normalização, a legitimação de uma ordem social e económica particular, no seio da qual uma expatriação organizacional é apresentada como sendo uma experiência inócua, especialmente proveitosa, uma oportunidade benéfica *para todos*, devido aos ganhos materiais e simbólicos que oferece, à abertura multicultural e oportunidade de progressão (de carreira) que, em teoria, propicia.

As condições de integração social e organizacional no decurso da expatriação e a dificuldade do regresso.

A dimensão do acompanhamento e do suporte social existente durante uma expatriação organizacional é relevante enquanto condição facilitadora da adaptação individual, perante o *choque da realidade*, o *choque do eu*. A concorrência ou a inconsistência de referências e de atribuições sociais (Black e Gregersen, 1992), a necessidade de reconhecimento de aprendizagens no momento do regresso, sugerem a importância da existência de um *aparelho de conversação* (Berger e Luckmann, 1999 [1966]) que possibilite a validação contínua de expectativas individuais e a recomposição de um sentido de pertença social e organizacional (Lindgren e Wåhlin, 2001) num contexto de expatriação.

As organizações com maior experiência prévia de internacionalização e, em particular, de gestão de diferentes modalidades de trabalho global, podem apresentar, em teoria, maior maturidade e padronização nas práticas de acompanhamento dos seus profissionais e das suas famílias, 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 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 e as debilidades de/na gestão de carreira dos profissionais no decurso e no final da expatriação (82%), são, como já indicado, uma das dificuldades recorrentemente identificadas pelas empresas.

O regresso precoce (*early return*) do profissional expatriado é comumente interpretado pelas empresas, como sintoma de fracasso, em si, do projeto de expatriação organizacional¹². Em 2015, o relatório *GMTS – Global Mobility Trends Survey* (Brookfield GRS, 2015) registou uma taxa de 6% de regresso precoce, um índice que poderá ser considerado elevado, atendendo à importância estratégica e ao investimento que uma expatriação organizacional, na maioria das ocasiões, representa. Em 23% das ocasiões, o regresso precoce é justificado pela existência de problemas familiares, sendo as reestruturações internas (19%) e a assunção de um novo papel na empresa de origem (18%), outras justificações comumente apresentadas. O regresso delimita, com efeito, um dos pontos críticos numa expatriação

¹² As principais razões atribuídas pelas empresas como justificação para o fracasso de uma expatriação organizacional são a saída do profissional expatriado para outra empresa (17%), debilidades de desempenho individual (16%), e problemas familiares reportados pelo profissional (14%) (Brookfield GRS, 2016).

organizacional, considerada enquanto experiência vivida¹³ (Lazarova e Tarique, 2005; Hyder e Lovblad, 2007; Szkudlarek, 2010; Kraimer e outros, 2012a). O *risco* (objetivo) e o *receio* (subjetivo) de se ser esquecido (Hyder e Lovblad, 2007; Szkudlarek, 2010) poderá constituir, em si, razão de encontros e desencontros identitários (Czarniawska, 2002) que se sustentam no e pelo tempo (Cerdin e Dubouloy, 2004) num contexto de expatriação.

Joly (1996 [1990]) descreve com especial minúcia o que designa de *choque da volta*, identificando quatro fases na evolução da natureza da experiência individual, no contexto de um ciclo de expatriação:

A primeira fase é a fase do *encantamento* de quem acaba de chegar, uma fase que dura o tempo necessário à cessação do sentimento de *omnipotência* do profissional recém-chegado. A natureza, duração e grau deste enamoramento inicial varia de acordo com a experiência prévia e a natureza da experiência em curso: se se trata de uma opção voluntária, ou de uma circunstância imposta pela empresa ou por fatores 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 (afetiva e relacional), a *travessia no deserto*. A diferença de convenções culturais, de idiomas, de marcadores simbólicos e de modos de vivência do tempo, as condições concretas de vida e de interação com instituições locais, a ausência de informação da vida quotidiana no país de origem, são fatores que potenciam um sentido de desajustamento, no expatriado e nos seus familiares, podendo despoletar, inclusivamente – circunstância mais frequente do que seria desejável (na perspetiva das empresas) –, regressos antecipados e a interrupção prematura do projeto de 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, por parte dos indivíduos, 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, relações, 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

¹³ Autores como Hippler e outros (2015) interrogam a adequação e a pertinência de se falar de um *regresso*, no contexto de trajetórias pessoais e profissionais pontuadas pela exposição recorrente a experiências de trabalho global. Em alternativa, propõem uma lógica elíptica, recursiva, a trajetória que se estabelece, no tempo, por descontinuidades, por sucessivos *movimentos de vai-e-vem*.

subjetivo, a percepção do tempo como duração, do *tempo que ainda falta*, é um fator determinante, nesta fase, na intenção de adaptação perfilhada.

A quarta fase diz respeito ao momento do *regresso*, o *choque da volta*, nos termos do autor. Numa perspectiva subjetiva, como é sugerido pelo autor, o indivíduo que regressa não é já aquele que um dia partiu. A reintegração deve ser objeto de cuidados especiais por parte da organização, podendo o profissional expatriado sentir-se frustrado, subutilizado, em função do que considera que aprendeu e pretende ver de algum modo reconhecido (Lazarova e Tarique, 2005), ou ressentir-se da restrição de oportunidades e responsabilidades, decorrentes de um nível distinto de autonomia que encontra no regresso ao país e à empresa de origem, podendo ainda a família *acompanhante*, na ausência de símbolos familiares de interação, persistir, recompondo a economia do seu investimento simbólico, na nostalgia do que *ficou para trás* (Robert-Demontrond, 2000).

Em termos identitários, o regresso de um profissional expatriado e da família acompanhante é um processo cuja temporalidade se distende no tempo (Hippler e outros, 2015), além da data de término material da *missão*, uma consequência tipicamente *imprevista e imprevisível*, na perspectiva dos indivíduos envolvidos e da própria organização, no quadro de situações de trabalho e de trabalhadores cuja relação contratual é materializada no quadro de empresas transnacionais ou no quadro de carreiras organizacionais formais desnacionalizadas (Ohmae, 1994). Trata-se de um processo que modifica o sentido atribuído ou atribuível a noções como *origem e destino, partida ou regresso*. O nomadismo emerge, a este propósito, como traço distintivo da atuação, do estilo de vida dos profissionais que “(...) [estão e] vão para onde é necessário ir” (Câmara, 2008: 257).

Osland (2000) sugere que uma expatriação organizacional, perspectivada enquanto experiência individual, pode ser vivida, relatada e representada 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 considera ter superado um contexto diferenciado, de provação, uma circunstância que o valoriza, que o diferencia, como tendo sido tocado por um dom, anteriormente desconhecido (pelo próprio, pelos outros com quem interage). De acordo com Osland (*op. cit.*: 228-9), cada etapa pode suscitar dificuldades, paradoxos específicos para os indivíduos, os grupos e as organizações onde estes se integram. Nos casos estudados por esta autora, a decisão de ida ou de separação inicial é descrita como resultando do fascínio exercido pelo acesso a uma oportunidade percebida como rara, ou seja, a 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 mais instrumental, que tornam a narrativa apresentada o relato contumaz de uma experiência de sobrevivência.

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 objeto de idealização, dando origem aos assim designados *ghettos dourados* (Osland, *op. cit.*: 231). Na iniciação, a novidade extrema e a experiência de insularidade podem traduzir-se, no plano da ação individual, por uma regressão a um estado de *infância social*, a uma posição de dependência à qual se associa uma necessidade de suporte social reiterado.

Na experiência de integração e de socialização local, regista-se, como especificidade da expatriação organizacional, um conjunto de paradoxos, que decorrem da necessidade de mediação (social e simbólica) da copresença e da ação simultânea de múltiplos elementos, contraditórios, mutuamente exclusivos, procedentes de culturas, papéis e organizações distintas. Osland (*op. cit.*: 232-4) define quatro categorias de paradoxos, obstáculos específicos que se apresentam a um indivíduo e a uma família expatriada no decurso da sua socialização local, aos quais é tipicamente conferido pouco destaque, no plano da literatura científica e das práticas de gestão desenvolvidas nas empresas:

1) Paradoxos associados à *ambiguidade* e à *acuidade social*, que decorrem do facto da posição ocupada pelo indivíduo expatriado lhe conferir, em simultâneo, poder e autonomia (e.g., em relação ao experimentado na empresa e na cultura de origem), e uma dependência 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*¹⁴, associados a conflitos de papel, à necessidade de lidar com *absolutos culturais locais*, e de articular, em termos sincrónicos e diacrónicos, múltiplas lealdades a que importa atender em contínuo;

¹⁴ A mediação, a experiência de interface, o *estar entre*, define, no nosso entender, um atributo distintivo do trabalho global contemporâneo, e, em particular, das práticas de expatriação organizacional: a necessidade e o apelo à *inter*-ação, à abertura de indivíduos e empresas a um contexto *inter*-nacional, à formação *inter*-cultural, à integração *inter*-estrutural (Turner, 1969: 95).

4) Paradoxos identitários, associados ao *conflito de pertencas* e à coexistência de referenciais simbólicos, cuja articulação implica um exercício reflexivo e a possibilidade de personalização da ação, por parte do indivíduo.

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: 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 (Kraimer e outros, 2009; Kraimer e outros, 2012a). A este respeito, Osland (2000: 236) faz referência aos “*blues da repatriação*”, de núcleos narrativos recorrentes: a) o decréscimo súbito de autonomia (“*the little fish in a big pond syndrome*”, no original); b) a percepção de ausência de interesse 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 organizacional tendem a tornar o retorno menos traumático, pelo ajustamento realista de expectativas.

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 e Wåhlin, 2001). Neste contexto, importa atender, consideramos, aos dados apresentados no relatório *GMTS – Global Mobility Trends Survey* (Brookfield GRS, 2016), no referente às práticas desenvolvidas pelas empresas na gestão do retorno dos seus profissionais expatriados, na mitigação do choque, do *atrito*¹⁵, na transferência de conhecimento, no reposicionamento de carreira do profissional expatriado, e no momento do seu regresso.

No referente ao impacto da experiência de expatriação organizacional no plano do desenvolvimento de carreira (organizacional), regista-se um conjunto heteróclito de efeitos, objetivamente visados e/ou imprevistos, que variam entre o aumento da probabilidade de

¹⁵ Termo empregue, de modo sistemático, pelo/no próprio relatório *GMTS – Global Mobility Trends Survey* (Brookfield GRS, 2014, 2015, 2016). Trata-se de uma opção reveladora, no nosso entender, pela reverberação mecanicista, de uma orientação de pendor utilitário, instrumental, possivelmente presente nos ciclos de gestão de uma expatriação organizacional protagonizados nas/pelas empresas respondentes.

acesso a uma posição de liderança na organização (43% de casos), uma promoção (pretendido) em termos funcionais (23%), a ausência de qualquer impacto (19%), e a saída da empresa/mudança de empregador (6%). 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 (Brookfield GRS, 2015).

Em 44% de casos é indicada 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 organizacional. Em 37% dos casos, em que um sistema desta natureza existe nas empresas, é indicado que o profissional passa a ser identificado como elegível para papéis de liderança de uma operação internacional, ou para a formação inicial de profissionais selecionados para um novo projeto de expatriação organizacional (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 interação desta natureza (Brookfield GRS, 2016). 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 que a consumação da *agregação* (van Genneep, 1960 [1910]) seja investida, na perspetiva dos indivíduos, de um sentido de fechamento, de ciclicidade.

Na ausência deste investimento, o retorno tende a ser experimentado pelos indivíduos como parcial, como *insuficiente* (Beech, 2011: 298). Trata-se de um dado que sugere a necessidade de considerar a especificidade da experiência subjetiva da expatriação enquanto prática institucional, sinalizando, por antecipação, a sua importância como putativo novo *capital* a inscrever numa trajetória individual (Doherty e Dickmann, 2009; Cerdin e Brewster, 2014), 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 *heroica, mitificada*, presente nos relatos típicos de uma experiência de expatriação (Osland, 2000).

Uma articulação (difícil) com o universo familiar

De acordo com o relatório *GMTS – Global Mobility Trends Survey* (Brookfield GRS, 2015), a educação dos filhos (40% de casos), a resistência do cônjuge em aceitar a mobilidade (40%), e o ajustamento intercultural da família (40%), são os principais desafios identificados, no plano da articulação de um projeto de expatriação organizacional com o universo familiar. As questões familiares (38%) figuram no mesmo relatório como o principal motivo de rejeição de uma proposta de expatriação organizacional, sendo o desenvolvimento de carreira do cônjuge (17%) outro argumento identificado com frequência.

A família e a articulação das práticas de gestão de expatriação organizacional com o universo familiar definem um domínio de importância central na definição de políticas empresariais de gestão de diferentes modalidades de desempenho de trabalho e de carreiras globais (Lämsäa e outros, 2016). Não obstante a evidência empírica já existente a este respeito, observa-se ainda a persistência de uma atenção diminuta conferida pelas empresas às necessidades específicas dos cônjuges e dos filhos de profissionais expatriados¹⁶ (Robert-Demontrond, 2000; Halsberger e Brewster, 2008; Borges, 2011; Mäkelä e Suutari, 2011; Kraimer e outros, 2012b; Heikkinen e outros, 2014; Kansala e outros, 2015; Lämsäa e outros, 2016). Importa reter, refere-se nestes estudos: a) o impacto e as implicações decorrentes da decisão de interrupção de carreira por parte do *cônjuge acompanhante (trolling partner)* (Heikkinen e outros, 2014), em particular, os sentimentos de insegurança, de dependência, de frustração, especialmente sensíveis nos primeiros tempos de chegada ao destino; b) as dificuldades de integração local, pela ausência de *loci* que assegurem a continuidade das identificações sociais para os familiares acompanhantes (Robert-Demontrond, 2000; Mäkelä e Suutari, 2011; Lämsäa e outros, 2016), e c) o momento de regresso, um retorno, em alguns casos, a uma realidade que simboliza o *fim de uma ilusão* (Kraimer e outros, 2012b).

Em sentido lato, é inequívoco afirmar que a gestão da expatriação organizacional é perpassada pela necessidade de acionar diferentes estratégias de coordenação conjugal, paternal e familiar (Heikkinen e outros, 2014; Kansala e outros, 2015), marcadores sociais significativos nas trajetórias dos profissionais, dos cônjuges, dos seus filhos e, em casos particulares, familiares de linha ascendente. Trata-se de um processo social que é tipicamente

¹⁶ Importa, neste ponto particular, sublinhar a consideração de Kansala e outros (2015). No entender destas autoras, quando identificam o papel determinante das relações conjugais e familiares no fracasso de uma expatriação, as empresas incluem nas suas práticas o agregado familiar *acompanhante*, idealizando (Borges, 2011), porém, em certa medida, o grau de disponibilidade e comprometimento do cônjuge e dos filhos, assumindo-o como *incontestado*, face às condições (materiais) que são oferecidas.

perpassado pela dificuldade (Lämsäa e outros, 2016) e pela diversidade de modos de articulação dos universos de trabalho e familiar.

À coexistência (crescente) de formas de família ditas não-convencionais, associadas à expansão de trajetórias de vida assentes na conjugalidade limitada e na individualização da vida privada (Dubar, 2006), associa-se a diversidade de estratégias de articulação de uma experiência de expatriação organizacional com o universo familiar, e a percepção diferencial dos processos sociais associados à vivência de relacionamentos à distância, de copresença física intermitente, configurações conjugais e familiares que procuram articular proximidade afetiva e distância física, arranjos do tipo LAT – *Living-apart together (juntos, embora separados)*, assentes na desterritorialização da família, conjuntural ou estrutural, e na *intermitência* da relação conjugal (Borges, 2011).

O relacionamento à distância, os arranjos do tipo LAT, os *casais de fim-de-semana*, são exemplos de configurações de relação conjugal e familiar, e de experiências de relações de intimidade emergentes num contexto de individualização e de destradicionalização (Giddens, 1984, 1989). Trata-se de relações marcadas pelos efeitos da mobilidade geográfica, da ausência e da distância, relações que assinalam a necessidade de negociar, em contínuo, o sentido de proximidade, de intimidade, de conjugalidade, e que resultam, entre outros fatores, pela emergência de formas de família pós-familialistas (Lenoir, 2003). O declínio da influência normativa da tradição indica que as possibilidades de escolha são múltiplas, sendo as certezas, porém, menos óbvias. Num contexto de *intimidades móveis*, importa considerar o papel da contingência na conceção do futuro (Elliott e Urry, 2010). Por outro lado, importa considerar que a experiência de *estar próximo* não implica, necessariamente, no presente, a proximidade física ou geográfica. O afeto é investido de atributos portáteis, sendo passível, deste modo, de ser explorado, atualizado ou recapitulado, em termos autorreferenciais (e.g., no comboio, no metro, no avião, ouve-se *aquela música*, vê-se as fotografias do último fim-de-semana *passado junto*). A teleologia da intimidade, da conjugalidade, constitui-se, neste sentido, como matéria eletiva, menos (pré-)determinada.

O *relacionamento à distância* parece representar, à primeira vista, uma forma de relação especialmente ajustada à ordem socioeconómica contemporânea que valoriza e recompensa a capacidade de *estar em movimento*. A distância e a intimidade *móvel* produzem, porém, um enfraquecimento da capacidade de manter a relação a um nível íntimo. A intimidade vivida à distância, marcada pela intermitência da copresença física, por episódios de solidão, delimita, neste sentido, relações marcadas pela tensão e pela contradição intrínseca, uma circunstância pressionante a um ponto de “quase-rutura” (Elliott e Urry, 2010: 109). Para Thompson (1995:

209), a experiência da interação social é crescentemente objeto de mediação, de múltiplas mediações. O telefone, o *e-mail*, a mensagem instantânea, representam práticas sociais desmaterializadas, cujo alcance é limitado, do ponto de vista emocional e socio afetivo (Elliott e Urry, 2010: 53). Elliott (2015: 142) refere, a este propósito, que a experiência de intimidade constitui uma ilusão, resultante de uma interação *parassocial*. A experiência de uma interação dissociada de um encontro, de copresença física, gera, tipicamente, idealização do *outro*, identificação projetiva, falsas impressões de reciprocidade.

A conciliação familiar, num contexto de trabalho global, de mobilidades intensivas, de longa duração, de relacionamentos intermitentes ou mantidos à distância, é marcada por práticas de *balanceamento* da comunicação, de reencontro episódico, o planeamento de tempos de recuperação e *reparação familiar* (Elliott, 2015: 159), relevante para o cumprimento de expectativas de presença e de prestação de *atenção de qualidade*, para a recuperação de um *dano*, a captura de um sentido *vívido* de intimidade, ameaçado pela rarefação e pelo esbatimento. O encontro face-a-face é e continuará a ser importante no presente, como ocasião para a sedimentação, a ativação ou a reativação das relações (Goffman, 1961), e, em particular, para a manutenção de um sentido de confiança e a partilha de conhecimento tácito (Elliott e Urry, 2010: 63).

As estratégias de conciliação, de coordenação e balanceamento familiar agenciadas no contexto e no decurso de uma expatriação organizacional, podem oscilar entre o posicionamento hierárquico (mais comum, por exemplo, em expatriados do sexo masculino), igualitário (mais comum em expatriados do sexo feminino) ou individualístico (Kansala e outros, 2015), associando-se à negociação da igualdade/desigualdade de papéis de género, ou à reprodução de relações sociais de conjugalidade assentes na valência diferencial dos géneros (Singly, 2007), e, em particular, em *invariantes comunitárias* como a dominação masculina¹⁷ (Heikkinen e outros, 2014). Em termos gerais, as expectativas e a disponibilidade dos cônjuges para concretizar uma interrupção de carreira ou a assunção de um papel estabilizador¹⁸ (bastas vezes assim idealizado pelas empresas) na adaptação a circunstâncias de mobilidade internacional associado ao universo do trabalho onde podem figurar, no

¹⁷ Deve destacar-se o acréscimo de carreiras duais observável em contexto de trabalho global (Hergatt Huffman e Frevert, 2013), tributário da prevalência de modelos de acumulação (Dubar, 2006: 62), uma configuração onde a estrutura de papéis de género assente numa assimetria – “homem provedor, mulher guardiã da casa” – dá lugar a uma configuração simétrica – o “casal provedor e guardião doméstico”.

¹⁸ No entender de Holmes (2004), regista-se, neste contexto, a persistência de um efeito de género na responsabilidade de balancear o efeito da distância nas relações de intimidade, e na manutenção de um sentido comunal de pertença (isto é, a afirmação da continuidade de existência de um *nós*).

essencial, como elementos passivos, *acompanhantes*, variam em função de diferentes fatores. Nestes fatores inclui-se a trajetória de mobilidade profissional internacional já vivida, o *status* familiar (e.g., filhos em idade escolar, filhos adultos¹⁹, a necessidade de apoio a idosos), a *posição* de carreira no momento da expatriação (quer do cônjuge, quer do profissional expatriado), e os processos identitários que são mobilizados na adaptação (Kansala e outros, 2015).

À família *acompanhante*, e, em particular, ao cônjuge, podem ser atribuídas tarefas particulares no domínio da abertura de redes de sociabilidade e integração local (o alargamento e a diversificação do círculo de relações sociais locais, no país de destino), uma atribuição importante no plano da recomposição do sentido de pertença, particularmente difícil (Lämsäa e outros, 2016), porém, dada a descontinuidade de referentes e do sentido de pertença (Beech, 2011) que pode ser vivenciado por uma família expatriada, e a dificuldade de angariar novos referentes locais de socialização (Robert-Demontrond, 2000; Lämsäa e outros, 2016).

Em termos gerais, é possível afirmar, sem prejuízo de rigor, que uma família expatriada, assim como o profissional expatriado, não participa, incólume, numa expatriação organizacional (Lämsäa e outros, 2016), dada a sua natureza e implicações multiformes (Alvesson, 2010), paradoxais (Osland e Osland, 2005), ambivalentes (Lindgren e Wählin, 2001), que comportam, em simultâneo, o *brilho* e a *sombra* (Borges, 2011), o ganho e a perda, a aventura e o isolamento. Deve considerar-se, de igual modo, que uma expatriação organizacional pode delimitar, também, para uma família expatriada, uma experiência significativa, cuja heterogeneidade de princípios constitutivos salienta a distância subjetiva, reflexiva, que os indivíduos podem estabelecer e manter, na relação com os contextos sociais onde a sua ação é inscrita.

Não obstante a sua importância substantiva como fator e referência de equilíbrio no decurso de um projeto de expatriação organizacional, as necessidades específicas das famílias – cônjuge ou equiparado e filhos, tipicamente –, nos casos em que estas acompanham o profissional, são, por via de regra, negligenciadas ou secundarizadas no apoio concedido

¹⁹ Por via de regra, regista-se a tendência dos profissionais expatriados e das suas famílias serem fortemente condicionados pela existência de filhos no agregado familiar, pela idade destes, e, em particular, pela possibilidade dos filhos se encontrarem em idade escolar (Halsberger e Brewster, 2008). Filhos pequenos levam a que a família permaneça fisicamente junta, no decurso do período de mobilidade, em particular se esta for percebida como sendo de longa duração. Por vezes, a própria decisão de aceitação de um projeto de expatriação pode ser tributada à intenção de obter melhores condições para o futuro dos filhos – por exemplo, a possibilidade de educação numa *escola internacional*.

pelas empresas, na preparação da expatriação, no decurso desta, e no regresso à geografia de origem (Halsberger e Brewster, 2008; Lämsäa e outros, 2016).

Em Portugal, prevalece, em termos gerais, o padrão da *carreira dual*, o *duplo emprego* (Wall, 2010; Casaca, 2013), com homens e mulheres a exercerem uma atividade laboral a tempo inteiro. No contexto nacional, a incidência da precariedade contratual, a utilização de formas de organização do trabalho que implicam mobilidade, e a escassez de estruturas públicas de apoio à família, são fatores, entre outros, tendentes à eclosão de *conflitos trabalho-família*, definidos, nos termos de Greenhaus e Beutell (1985), como a perceção individual de que a participação no domínio profissional interfere negativamente no plano familiar (ou vice-versa).

Observa-se uma relação positiva entre a expansão de formas de organização do trabalho e da empresa inspirados na *racionalização flexível*, e a prevalência de dificuldades de articulação de compromissos profissionais e de responsabilidades familiares (Bernardes e Casaca, 2013). Nos termos de Kovács e outros (2015: 359-360), é possível identificar, no contexto empresarial, diferentes fatores que contribuem para esta relação: a) a prevalência de uma lógica *hard*, de cunho administrativo, de gestão de recursos humanos, que tende a enquadrar os indivíduos de modo unidimensional, um recurso organizacional como outros; b) uma representação do compromisso individual como sinónimo de disponibilidade ilimitada, figurando o trabalhador *ideal* como aquele que se encontra isento de responsabilidades familiares; c) uma cultura de trabalho (manifesta ou latente) que valoriza o horário longo e o *presentismo* (isto é, a presença e a visibilidade física no local de trabalho) como dimensões determinantes do sucesso profissional; d) o desconhecimento das políticas públicas existentes no domínio da proteção da maternidade e da paternidade, da regulação da parentalidade e da conciliação trabalho-família; e e) a prevalência de conceções estereotipadas, à luz das quais aquele que possui responsabilidades familiares é percebido como estando menos comprometido com os objetivos empresariais.

Atendendo à relação que se sabe existir (Greenhaus e Beutell, 1985) entre dificuldades de articulação trabalho-família e baixos níveis de satisfação, intenção de saída (*turnover*) e menor produtividade, diferentes autores relevam a necessidade de integração estratégica de princípios organizacionais conducentes à igualdade de género e à conciliação trabalho-família (Wall, 2010; Casaca, 2013). Trata-se da definição de princípios e de práticas de gestão ancoradas em lógicas descentralizadas e inclusivas, favoráveis à adoção de práticas de gestão do tempo e de organização do trabalho, que possibilitem a compatibilização de responsabilidades profissionais com o desempenho de papéis parentais ou conjugais – uma

questão especialmente sensível, num contexto de expatriação organizacional (Lämsäa e outros, 2016).

4. Conclusão

O presente *working paper* apresenta as práticas de expatriação agenciadas em contextos organizacionais contemporâneos, tipicamente apenas a projetos ou operações de internacionalização, como *locus* de produção de modos de integração social particulares, produtores, em si mesmos, de diferenciação de práticas, de trajetórias, de experiências individuais.

A expatriação, perspectivada enquanto prática organizacional, veio trazer novas questões para os indivíduos e as empresas envolvidas. Para os indivíduos, destaca-se a necessidade de proceder a novas integrações (simbólicas e sociais), de responder a motivos de conciliação familiar (Lämsäa e outros, 2016), ao efeito de *estranheza* que tipicamente caracteriza o regresso do mobilizado, a sua reintegração social, organizacional e profissional (Briscoe, 1995, Kraimer e outros, 2012a). Para as empresas e as organizações, responsáveis últimos pela gestão da expatriação como modalidade de exercício de trabalho global, a criação e manutenção de condições para a sua realização envolve tipicamente a identificação de respostas a novos problemas: a gestão de custos (elevados), a monitorização da satisfação, da integração e do desempenho local *daquele que vai*, a possibilidade de regresso prematuro, a dificuldade de reintegração, 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 e Osland, 2005), aos problemas que emergem, neste domínio, no quotidiano (Kraimer e outros, 2012a). Em consequência, o cúmulo das questões mencionadas tende a conduzir a experiências de ajustamento condicionado, de *para-equilíbrios* temporários, uma circunstância cuja consideração é incontornável em termos de gestão, na medida em que, para muitas empresas, os resultados de um processo de internacionalização depende 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(s) de desempenho de trabalho em contexto internacional.

Modalidades específicas de desempenho e de organização de trabalho global constituem, como procurámos ilustrar, regimes de prestação de trabalho produtores de diferença, de complexidade (imprevista, imprevisível), no quadro de uma organização, de uma empresa. O

presente *working paper* perspectiva uma modalidade particular de trabalho global, a expatriação organizacional, como campo de análise sociológica, um viés de análise que contribui para alargar, no nosso entender, o universo de interpretação das práticas de gestão e de organização que são constituídas no contexto de processos de internacionalização de empresas e de globalização económica.

Referências bibliográficas

- Adler, N. (1981), “Reentry: managing cross-cultural transitions”, *Group and Organization Studies*, 6 (3), pp. 341-356.
- Adler, N., e Al. Gundersen (2008), *International Dimensions of Organizational Behaviour*, Mason, Thomson South-Western, 5ª edição.
- Anderson, B. (2005), “Expatriate selection: good management or good luck?”, *International Journal of Human Resource Management*, 16 (4), pp. 567-583.
- Allvin, M., G. Aronsson, T. Hagstrom, G. Johansson, e U. Lundberg (2011), *Work Without Boundaries. Psychological Perspectives on the New Work Life*, Oxford, Wiley-Blackwell.
- Andresen, M., T. Biemann, e M. Pattie (2012), “What makes them move abroad? Reviewing and exploring differences between self-initiated and assigned expatriation”, *The International Journal of Human Resource Management*, 26, pp. 1-16.
- Andresen, M., F. Bergdolt, J. Margenfeld, J., e M. Dickmann (2014), “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), pp. 2295-2318.
- Bartlett, C., e S. Ghoshal (1991), *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School Press.
- Baruch, Y. (2004), “Transforming careers: from linear to multidirectional career paths – organizational and individual perspectives”, *Career Development International*, 1 (9), pp. 58-73.

- Baruch, Y. (2006), "Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints", *Human Resource Management Review*, 16, pp. 125-138.
- Baruch, Y., M. Dickmann, Y. Altman, e F. Bournois (2013), "Exploring international work: types and dimensions of global careers", *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (12), pp. 2369-2393.
- Beech, N. (2011), "Liminality and the practices of identity reconstruction", *Human Relations*, 64 (2), pp. 285-302.
- Berger, P., e T. Luckman (1999 [1966]), *A Construção Social da Realidade. Um Livro Sobre a Sociologia do Conhecimento*, Lisboa, Dinalivro.
- Bernardes, S., e S. F. Casaca (2013), "Novas formas de organização do trabalho em Portugal e qualidade de vida: que desafios para a GRH?", *Organizações e Trabalho*, 39/40, pp. 27-40.
- Bjorkman, I., M. Ehrnrooth, K. Makela, A. Smale, e J. Sumelius (2013), "Talent or not? Employee reactions to headquarters control mechanisms", *Human Resource Management*, 52 (2), pp. 195-214.
- Black, J., e H. Gregersen (1992), "Serving two masters: managing the dual allegiance of expatriate employees", *Sloan Management Review*, 4 (33), pp. 61-71.
- Black, J., H. Gregersen, M. Mendenhall, e L. Stroh (1999), *Globalizing People Through International Assignments*, Nova Iorque, Addison-Wesley.
- Bonache, J., C. Brewster, V. Suutari, e P. De Saá (2010), "Expatriation: traditional criticisms and international careers. Introducing the special issue", *Thunderbird International Business Review*, 52 (4), pp. 236-274.
- Bonache, J., e C. Zárraga-Oberty (2017), "The traditional approach to compensating global mobility: criticisms and alternatives", *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (1), pp. 149-169.
- Borges, J. (2011), "Missão e carreira em terras estrangeiras: a expatiação verde e amarela de gestores corporativos", *RECADM*, 10 (2), pp. 31-47.

- Brewster, C., P. Sparrow, e G. Vernon (2007), *International Human Resource Management*, Londres, CIPD.
- Brewster, C., J. Bonache, J.-L. Cerdin, e V. Suutari (2014), “Exploring expatriate outcomes”, *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (14), pp. 1921-1937.
- Briscoe, D. (1995), *International Human Resource Management*, Nova Jérquia, Prentice Hall.
- Briscoe, D., e R. Schuler (2004), *International Human Resource Management. Policy and Practice for the Global Enterprise*, Londres, Routledge.
- Brookfield GRS (2014), *Global Mobility Trends Survey – 2014*, Nova Iorque, Brookfield.
- Brookfield GRS (2015), *Global Mobility Trends Survey – 2015*, Nova Iorque, Brookfield.
- Brookfield GRS (2016), *Global Mobility Trends Survey – 2016*, Nova Iorque, Brookfield.
- Caligiuri, P., e J. Bonache (2016), “Evolving and enduring challenges in global mobility”, *Journal of World Business*, 51, pp. 127-141.
- Câmara, P. (2008), *Gestão de Pessoas em Contexto Internacional*, Lisboa, Dom Quixote.
- Câmara, P. (2011), *A Expatriação em Portugal*, Lisboa, Editora RH.
- Cappellen, T., e M. Janssens (2010), “Characteristics of international work: narratives of the global manager”, *Thunderbird International Business Review*, 52 (4), pp. 337-348.
- Casaca, S. (2013), “As novas dinâmicas laborais e os desafios da articulação com a vida familiar”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 72, pp. 31-52.
- Cerdin, J., e M. Dubouloy (2004), “Expatriation as a maturation opportunity: a psychoanalytical approach based on ‘copy and paste’”, *Human Relations*, 57 (8), pp. 957-981.
- Cerdin, J., e C. Brewster (2014), “Talent management and expatriation: bridging two streams of research and practice”, *Journal of World Business*, 49, pp. 245-252.
- Cohen, R. (1997), *Global Diasporas*, Londres, UCL Press.
- Collings, D. (2014), “Integrating global mobility and global talent management: exploring the challenges and strategic opportunities”, *Journal of World Business*, 49, pp. 253-261.

- Costas, J. (2013), “Problematizing mobility: a metaphor of stickiness, non-places and the kinetic elite”, *Organization Studies*, 34 (10), pp. 1467-1485.
- Czarniawska, B. (2002), “Identity lost or identity found? Celebration and lamentation over the postmodern view of identity in social science and fiction”, em M. Schultz, M. Hatch, M., e H. Larsen (eds.), *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford, Oxford University Press, pp. 271-283.
- Dabic, M., M. González-Loureiro, e M. Harvey (2013), “Evolving research on expatriates: what is “known” after four decades (1970-2012)”, *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (3), pp. 316-337.
- Dickmann, M., e Y. Baruch (2011), *Global Careers*, Londres, Routledge.
- Doherty, N., e M. Dickmann (2009), “Exposing the symbolic capital of international assignments”, *International Journal of Human Resource Management*, 20 (2), pp. 301-320.
- Dowling, P., e D. Welch (2004), *International Human Resource Management*, Londres, Thomson.
- Dubar, C. (2006), *A Crise das Identidades. A Interpretação de uma Mutação*, Porto, Edições Afrontamento.
- Edström, A., e J. Galbraith (1977), “Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 248-263.
- Elliott, A., e J. Urry (2010), *Mobile Lives*, Londres, Routledge.
- Elliott, A. (2015), *Identity Troubles*, Londres, Routledge.
- Evans, P., V. Pucik, e J. Barsoux (2002), *The Global Challenge. Frameworks for International Human Resource Management*, Boston, McGraw-Hill.
- Finnacord (2014), *Global Expatriates. Size, Segmentation and Forecast for the Worldwide Market*, Londres, Finnacord.

- Firth, B., G. Chen, B. Kirkman, e K. Kim (2014), “Newcomers abroad: expatriate adaptation during early phases of international assignments”, *Journal of Academic Management*, 57 (1), pp. 280-300.
- Foucault, M. (1986), *Microfísica do Poder*, Rio de Janeiro, Graal.
- Galambaud, B. (1994), *Une Nouvelle Configuration Humaine de l'Entreprise*, Paris, ESF.
- Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*, Berkeley, Los Angeles, University of California Press.
- Giddens, A. (1990), *The Consequences of Modernity*, Cambridge, Polity Press.
- Goffman, E. (1961), *Encounters. Two Studies in the Sociology of Interaction*, Nova Iorque, Macmillan.
- Gomes, R, J. Lopes, H. Vaz, L. Cerdeira, B. Cabrito, L. Machado, e J. Peixoto (2015) (orgs.), *Fuga de Cérebros. Retratos da Emigração Portuguesa Qualificada*, Lisboa, Bertrand.
- Gouldner, A. (1957), “Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles”, *Administrative Science Quarterly*, 2, pp. 281-306.
- Greenhaus, J., e N. Beutell (1985), “Sources of conflict between work and family roles”, *Academy of Management Review*, 10 (1), pp. 76-88.
- Halsberger, A., e C. Brewster (2008), “The expatriate family: an international perspective”, *Journal of Managerial Psychology*, 23 (3), pp. 324-346.
- Hannerz, U. (1996), *Transnational Connections. Culture, People, Places*, Londres, Routledge.
- Harris, H., e C. Brewster (1999), “The coffee-machine system: how international selection really works”, *International Journal of Human Resource Management*, 10 (3), pp. 488-500.
- Harzing, A. (2001), “An analysis of the functions of international managers in MNCs”, *Employee Relations*, 23 (6), pp. 581-598.
- Heikkinen, S., A. Lämsä, e M. Hiillos (2014), “Narratives by women managers about spousal support for their careers”, *Scandinavian Journal of Management*, 30 (1), pp. 27-39. doi: 10.1016/j.scaman.2013.04.004

- Hergatt Huffman, A., e T. Frevert (2013), “Three jobs, two employees and one family: the experiences of dual-earner couples”, em D. Major e R. Burke (eds.), *Handbook of Work-Life Integration Among Professionals. Challenges and Opportunities*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 142-160.
- Herzberg, F. (1968), “One more time: how do you motivate employees?”, *Harvard Business Review*, 46 (1), pp. 53-62.
- Hippler, T., C. Brewster, e A. Haslberger (2015), “The elephant in the room: the role of time in expatriate adjustment”, *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (15), pp. 1920-1935.
- Holmes, M. (2004), “An equal distance? Individualisation, gender and intimacy in distance relationships”, *The Sociological Review*, 52 (2), pp. 180-200.
- Hyder, A., e M. Lövblad (2007), “The repatriation process: a realistic approach”, *Career Development International*, 3 (12), pp. 264-28.
- Joly, A. (1996 [1990]), “Alteridade: ser executivo no exterior”, em J. Chanlat (coord.), *O Indivíduo na Organização*, São Paulo, Atlas, pp. 83-124.
- Kansala, M., L. Makela, e V. Suutari (2015), “Career coordination strategies among dual career expatriate couples”, *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (17), pp. 2187-2210.
- Kovács, I. (coord.), S. F. Casaca, M. C. Cerdeira, e J. Peixoto (2015), *Temas Actuais de Sociologia do Trabalho e da Empresa*, Coimbra, Edições Almedina.
- Kraimer, M., M. Shaffer, e M. Bolino (2009), “The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention”, *Human Resource Management*, 48 (1), pp. 27-47.
- Kraimer, M., M. Shaffer, D. Harrison, e H. Ren (2012a), “No place like home? An identity strain perspective on repatriate turnover”, *Academy of Management Journal*, 55, pp. 399-420.
- Kraimer, M., M. Shaffer, Y. Chen, e M. Bolino (2012b), “Choices, challenges and career consequences of global work experiences: a review and future agenda”, *Journal of Management*, 38, pp. 1282-1327.

- Kraimer, M., M. Bolino, e B. Mead (2016), “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, pp. 83-109.
- Lämsäa, A, S. Heikkinen, M. Smith, e T. Christelle (2016), “The expatriate’s family as a stakeholder of the firm: a responsibility viewpoint”, *The International Journal of Human Resource Management*, 2016, pp. 1-20, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1146785>
- Lazarova, M., e I. Tarique (2005), “Knowledge transfer upon repatriation”, *Journal of World Business*, 40, pp. 361-373.
- Lenoir, R. (2003), *Généalogie de la Morale Familial*, Paris, Seuil.
- Lindgren, M., N. Wåhlin (2001), “Identity construction among boundary-crossing individuals”, *Scandinavian Journal of Management*, 17, pp. 357-377.
- Lundin, R., N. Arvidsson, T. Brady, E. Ekstedt, C. Midler, e J. Sydow (2015), *Managing and Working in Project Society. Institutional Challenges of Temporary Organizations*, Cambridge, University Press.
- Makela, L., e V. Suutari (2011), “Coping with work-family conflicts in the global career context”, *Thunderbird International Business Review*, 53 (3), pp. 365-375.
- Makela, K., I. Bjorkman, e M. Ehrnrooth (2010), “How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals’ likelihood of being labeled as talent”, *Journal of World Business*, 45 (2), pp. 134-142.
- Marsden, D. (1999), *A Theory of Employment Systems. Micro-foundations of Societal Diversity*, Oxford, Oxford University Press.
- Mayrhofer, W., A. Reichel, e P. Sparrow (2012), “Alternative forms of international working”, em G. Stahl, I. Bjorkman e S. Morris (eds.), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Cheltenham, Northampton, pp. 300-327.
- Mayrhofer, W., e S. Reiche (2014), “Context and global mobility: diverse global work arrangements”, *Journal of Global Mobility*, 2 (2), pp. 1-14.

- McNulty, Y. (2014), “Expatriate return on investment: past, present, and future”, em D. Collings, G. Wood e P. Caliguiri (eds.), *The Routledge Companion to International Human Resource Management*, Londres e Nova Iorque, Routledge, pp. 399-420.
- McNulty, Y., e C. Brewster (2017), “Theorizing the meaning(s) of ‘expatriate’: establishing boundary conditions for business expatriates”, *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (1), pp. 27-61.
- Musgrove, F. (1963), *The Migratory Elite*, Londres, Heinemann.
- Ohmae, K. (1994), *The Borderless World. Power and Strategy in the Global Marketplace*, Londres, Harper Collins.
- Osland, J. (2000), “The journey inward: expatriate hero tales and paradoxes”, *Human Resource Management*, 39 (2/3), pp. 227-238.
- Osland, J., e A. Osland (2005), “Expatriate paradoxes and cultural involvement”, *International Studies of Management and Organizations*, 35 (4), pp. 93-116.
- Peiperl, M., e K. Jonsen (2007), “Global careers”, em H. Gunz e M. Peiperl (eds.), *Handbook of Career Studies*, Los Angeles, Sage Publications, pp. 350-372.
- Peixoto, J. (1998), *As Migrações dos Quadros Altamente Qualificados em Portugal. Fluxos Migratórios Inter-Regionais e Internacionais*, tese de doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações e Mobilidade Intra-Organizacional, Lisboa, ISEG.
- Peixoto, J., I. Oliveira, J. Azevedo, P. Candeias, e G. Lemaître (2016), “A nova emigração e a relação com a sociedade portuguesa”, em J. Peixoto, I. Oliveira, J. Azevedo, J. Marques, P. Góis, J. Malheiros e P. Madeira (orgs.), *Regresso ao Futuro. A Nova Emigração e a Sociedade Portuguesa*, Lisboa, Gradiva, pp. 29-70.
- Robert-Demontrond, P. (2000), *Psychopathologie de l'Expatriation. La Nostalgie Comme Syndrome d'Adaptation*, XIème Congrès de l'AGRH.
- Singly, F. (2007), *Sociologia da Família Contemporânea*, Rio de Janeiro, Editora FGV.
- Suutari, V., e C. Brewster (2009), “Beyond expatriation: different forms of international employment”, em P. Sparrow (ed.), *Handbook of International Human Resource*

- Management. Integrating People, Process and Context*, Chichester, John Wiley & Sons, pp. 131-150.
- Szkudlarek, B. (2010), “Reentry: a review of the literature”, *International Journal of Intercultural Relations*, 34 (1), pp. 1-21.
- Thompson, J. (1995), *The Media and Modernity. A Social Theory of the Media*, Cambridge, Polity Press.
- Tung, R. (1998), “American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans”, *Journal of World Business*, 40 (4), pp. 340-347.
- Turner, V. (1969), *The Ritual Process. Structure and Anti-Structure*, Nova Iorque, Aldine de Gruyter.
- van Gennep, A. (1960 [1910]), *The Rites of Passage*, Chicago, University of Chicago Press.
- Wall, K. (2010), “A conciliação entre a vida profissional e a vida familiar em casais com filhos: perspectivas masculinas”, em K. Wall, S. Aboim e V. Cunha (orgs.), *A Vida Familiar no Masculino. Negociando Velhas e Novas Masculinidades*, Lisboa, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, pp. 97-128.
- Yan, A., G. Zhu, e D. Hall (2002), “International assignments for career building: a model of agency relationships and psychological contracts”, *Academy of Management Review*, 27 (3), pp. 373-391.