

Escola de Sociologia e Políticas Públicas

Departamento de Sociologia

‘Eu já venho’:

A expatiação organizacional como experiência de recomposição identitária.

João Vasco Pereira Coelho

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de  
Doutor em Sociologia

Orientadora:

Professora Doutora Maria Luísa Macedo Ferreira Veloso,  
Professora Auxiliar, ISCTE-IUL

Dezembro, 2017



Escola de Sociologia e Políticas Públicas

Departamento de Sociologia

‘Eu já venho’:

A expatiação organizacional como experiência de recomposição identitária.

João Vasco Pereira Coelho

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de  
Doutor em Sociologia

Júri:

Doutor João Alfredo dos Reis Peixoto, Professor Catedrático, Instituto Superior de Economia  
e Gestão, Universidade de Lisboa

Doutor Carlos Manuel da Silva Gonçalves, Professor Catedrático, Faculdade de Letras da  
Universidade do Porto

Doutor António José de Sousa Almeida, Professor Adjunto, Escola Superior de Ciências  
Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal

Doutora Helena Maria de Sousa Lopes, Professora Associada com Agregação, ISCTE –  
Instituto Universitário de Lisboa

Dezembro, 2017



**Resumo.** A presente pesquisa considera as práticas de prestação de trabalho global dotadas de inscrição organizacional, como campo de observação relevante para o desenvolvimento de uma análise de natureza sociológica. Uma destas práticas é adotada como objeto de referência empírica: a expatriação organizacional. Considera-se que esta prática define, em simultâneo, num quadro organizacional, um regime particular de prestação de trabalho, e um tipo particular de experiência, de um ponto de vista individual. São consideradas, em termos analíticos, as práticas de gestão e as experiências individuais de expatriação observáveis em cinco empresas ou grupos empresariais, com génese ou presença nacional, e operação internacional significativa. Foram realizadas 37 entrevistas individuais, em regime presencial ou remoto, a gestores e diretores de empresa, e a trabalhadores cuja trajetória pessoal, profissional e familiar foi pontuada, em maior ou menor grau, pela prestação de trabalho num regime formal de expatriação organizacional. Um dado empírico condensa a especificidade de um enquadramento situacional: a menção persistente à existência de uma experiência pessoal, distante do comum. Sugere-se, neste sentido, que um quadro de expatriação organizacional pode fomentar, pelos seus atributos específicos, a diferenciação de experiências e de lógicas de ação individual. Três agrupamentos são distinguidos, a este respeito: os indivíduos-conforme, os indivíduo-trajetória, os indivíduos-em suspensão. Em contextos empresariais específicos, a produção de diferença pode constituir uma dificuldade, uma circunstância que aparenta ser refratária a intuítos de controlo e encapsulamento de natureza gestonária.

**Palavras-chave.** Internacionalização de Empresas. Trabalho Global. Gestão de Recursos Humanos. Mobilidade Internacional. Expatriação. Práticas. Ação. Experiência. Identidade.



**Abstract.** This study presents a global work practice – organizational expatriation - as an relevant field for sociological research. In analytical terms, organizational expatriation is conceived in a dual perspective: the organizational and the individual perspective. Existing global work 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 – were studied. In these contexts, a total of 37 individual interviews were made, presentially or in a remote setting, including business internationalization managers, HR managers or directors, and individuals who were performing or had performed global work in a formal expatriation condition. It is suggested that performing work in an organizational expatriation context may foster individual and social differentiation. Three types of individual action are distinguished and described in detail. It is suggested that this differentiation may pressure organizational capabilities and existing formal global work and international mobility management policies, whose focus tend to favor centripetal practices and a sense of organizational and behavioral homogeneity and integration.

**Keywords.** Business Internationalization. Global Work. Human Resources Management. International Mobility. Expatriation. Practice. Action. Experience. Identity.





*Trabalho realizado com o apoio da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) –  
Ref<sup>ª</sup> SFRH/BD/104255/2014*



*“A partir de certa idade, comecei a dizer ao meu filho  
porque é que o pai tinha de ir para fora, que era preciso ganhar dinheiro.  
Um dia, quando estava na obra no Senegal,  
ia a sair para apanhar o avião, e o meu filho falou-me ao ouvido:  
Pai, não vás, não é preciso mais dinheiro, eu só preciso destas sapatilhas... ..  
são viagens horríveis”.*

(entrevista exploratória)



*“Homens que são como lugares mal situados  
Homens que são como casas saqueadas  
Que são como sítios fora dos mapas  
Como pedras fora do chão (...)”*

(Daniel Faria, “Homens que são como lugares mal  
situados”,  
in “*Homens que são como lugares mal situados*”,  
1998)



*“(...) ela está a viver no México, fala sobretudo espanhol, e comenta, com alguma tristeza: É claro que tenho um eu aqui e uma nova família e gatos novos, novos gracejos. Mas estou sempre a tentar lembrar-me de quem eu era em inglês.”*

(Lucia Berlin, “Adeus”  
in “Manual para mulheres de limpeza”, 2016)





*“A mãe,  
seca de carnes,  
procura ter a casa sempre limpa -  
a esperança de um novo emprego  
anima-lhe o baixo-ventre.*

*A menina,  
à segunda-feira,  
vai despedir-se do pai  
aos aviões.*

*O pai,  
lá dentro, sorri,  
amarrotado, na  
janela itinerante.*

*Diz sempre que já vem.”*

(João Vasco Coelho, “Angola”,  
in “Zero-a-zero”, 2016)



## De joelhos.

A redação do presente texto teve lugar entre Janeiro de 2016 e Dezembro de 2017. A redação da presente nota introdutória teve início em Junho de 2016. Foi revista dezanove vezes, aguardando, paciente, a voz que iria um dia afirmar a sua completude. Esta voz surgiu no dia 28 de Dezembro de 2017, às zero horas e dois minutos. A redação do presente texto dependeu da disponibilidade graciosa, irrestrita, de muitos, do apoio institucional do CIES, do ISCTE-IUL, e do apoio material, decisivo, da Fundação para a Ciência e Tecnologia. Entre Janeiro de 2016 e Dezembro de 2017, o autor contactou empresas, pessoas em empresas, pessoas que já estiveram em empresas, para, no essencial, tentar perceber a vida que há (que sobra) no que a sociedade e a economia aparentemente lhes destina. Entre Janeiro de 2016 e Dezembro de 2017, o autor sentou-se em duas bibliotecas, em sete conferências, em mais de setenta e cinco cafés, em mais de vinte localidades distintas, e escreveu à mão. Entre Janeiro de 2016 e Dezembro de 2017, o autor sentou-se mais de quinhentas vezes no teatro académico gil vicente de coimbra, ao lado de estudantes que falavam enquanto olhavam os écrans e estudavam (talvez) uma de três coisas: o cancro, a aplicação de leis, a internet. Neste intervalo de tempo, o autor publicou sete artigos, pediu mais de quinhentas águas das pedras, consultou mais de quinhentas referências, olhando, por vezes, pela janela, a verdura frondosa de um choupo.

Sentado, a sua razão, o seu empenho, pareceu sempre um esforço pobre, menor, desqualificado, inconsequente. Entre Janeiro de 2016 e Dezembro de 2017, o autor ouviu mais de quinhentas vezes o “caribbean queen (no more love on the run)” do billy ocean, apenas para ver o que depois acontecia. Neste intervalo de tempo, o autor tentou, como o manóel de barros, prender o tempo a um poste. “No more love on the run”, assim dançou o billy ocean. Entre Janeiro de 2016 e Dezembro de 2017, o autor preocupou-se com a escassez de futuro, com o emprego que falta, que faltará, com o dinheiro, coisas assim de olho prático, que dão nome e bom cabelo, fotografias em écrans, nos jornais que se compram ao domingo. Neste intervalo de tempo, o autor enviou para si próprio, alheio aos primores da técnica adventícia, mais de três mil mensagens de telemóvel, com breves, brevíssimas notas mentais, para ver se não se esquecia. Entre Janeiro de 2016 e Dezembro de 2017, a Eduarda foi aos sítios, com um iban, dançar o frescobol. O avô António, infalível, abriu portas, muitíssimas. A professora Luísa passou a ser apenas Luísa. A Luísa fez sempre poucas perguntas: são sempre poucas, as perguntas certas. A Antónia nasceu, entretanto, upa-upa, lembrando o autor do azul que há no que a avó Rosa agora pinta. Entre Janeiro de 2016 e Dezembro de 2017, a Li`ana, sempre presente, perguntou quinhentas vezes se estava a correr bem, porquê ler um estudo de mil novecentos e oitenta, para que serve um doutoramento. Ouviu o autor a tentar pensar, tantas

tantas (quinhentas?) vezes, nas subidas. Neste intervalo de tempo, a Eduarda, sempre tão mafalda, percentil noventa, disse que não, pediu ao pai para não ir.

Para que serve um doutoramento. Para que serve um doutoramento numa ciência social. Para que serve um doutoramento numa ciência social em Portugal. Os avós mais velhos, cientes do tempo que toma olhar os olhos de uma coisa, a perguntar se já havia trabalho à vista. “É melhor, talvez, arranjares um emprego”. “Olha, o manel é que está agora bem: fala com ele”. “Olha, aquela empresa está a contratar”. “Olha, já viste esta vaga?”. Para que serve um doutoramento. O autor gostaria, a este propósito, de poder citar frederico lourenço a propósito da utilidade de estudar grego (“serve para tudo”, disse numa entrevista). A ciência social em Portugal será, talvez, como as “máquinas” do manóel de barros “que servem para não funcionar”: “Quando cheias de areia de formiga e musgo - elas / podem um dia milagrar de flores”. Mais vale, talvez, concorrer a empregos. Isso de investigar não é uma vida própria, não é propriamente uma vida. Ser bolsheiro de investigação em ciência social, em Portugal, equivale a uma para-existência, enformada pelos mais estritos rigores da desqualificação social. Como a Filipa, uma das entrevistadas, sugere, haverá condições de trabalho (de existência) onde não se é propriamente uma pessoa. O percurso foi, portanto, pálido, fez-se, desde o primeiro rascunho, de joelhos. Para que serve um doutoramento. Para que serve um doutoramento numa ciência social. Para que serve um doutoramento numa ciência social em Portugal. Serviu para aprender a interrogar o muito, esperando pouco, muito pouco. Sem esperança, sem medo.

Entre Janeiro de 2016 e Dezembro de 2017, o autor concorreu a empregos, a doze empregos, participando em seis processos concretos de recrutamento. Chegou por três vezes a uma lista final de seleção. O perfil pretendido sentenciou, porém, por fim, enfim, a sua exclusão.

Avanço, recuo, silêncio. Silêncio, silêncio. Deceção. Nove semanas, em exclusivo, a transcrever, na íntegra, entrevistas. Quatro, cinco, seis horas para transcrever uma hora de entrevista. Auscultadores, ficheiro word, stabilo boss, caneta. Dez semanas, em exclusivo, a pensar no que as entrevistas diziam. *Software*, janelas, tecnologismo, uma linguagem de variáveis boa de mostrar. Parecia que estava finalmente a acontecer algo técnico, científico. Finalmente: algo digno, diferenciado, que se poderia mostrar, referir a outros, sem vergonha. Em paralelo, sempre presente, a consciência de que a recompensa, a atenção angariada seria sempre pouca, em função do investido.

Entre Janeiro de 2016 e Dezembro de 2016, o autor redigiu trezentas páginas, das quais se apresentam vinte, em Dezembro de 2017. Possivelmente, sem as primeiras trezentas páginas, as vinte páginas remanescentes não teriam sido escritas. Entre Janeiro de 2016 e Dezembro de 2017, o autor sorriu pouco, muito pouco, como se o sorriso fosse, em si mesmo, um luxo impróprio, indecoroso. No autor, cresceu, infundável, o músculo silencioso da paciência, da

persistência invisível, desatendida, que não se sabe, que não se diz, que não se aplaude. Que marca, que mói, que fica.

O Filipe, a Filipa, a Joana, o Enzo, o Xavier. Quarenta e duas entrevistas, treze das quais remotas, quatro das quais sem ver alguma vez o rosto de quem se dizia. Uma disponibilidade surpreendentemente confidente. O autor, um depositário do arrimo movente de práticas empresariais, de recortes de experiências pessoais assim ditas. A todos, o autor agradece por escrito, por extenso. Este foi um período singular, memorável, da sua vida.

Obrigado.

Um apontamento final sobre a assinatura-título do texto que se apresenta.

Não foi respigado de um dos testemunhos individuais recolhidos no contexto da pesquisa, mas sim de uma experiência pessoal, vivida, de mobilidade.

Quando a Eduarda tinha dois, três meses, o pai-João saía, ainda escuro, para o comboio das seis e trinta. Nessa ocasião, para seu apaziguamento, dizia-lhe qualquer coisa ao ouvido, no cordão estendido do berço (“Eu já venho”).

Passados alguns dias, o pai-João voltava no comboio das sete.

No regresso, o pai-João não reconhecia a Eduarda.

No regresso, a Eduarda parecia-lhe sempre outra.

No regresso, o pai-João olhava a Eduarda com estranheza, ficava por ali a ranger, cediço, durante uns tempos.

Era já outro também, provavelmente.

Coimbra, 28 de Dezembro de 2017



para a Li`ana  
para a Eduarda  
para a Ant3nia

onde eu vivo.





## Índice

De joelhos.....	XIX
Índice.....	XXV
Introdução.....	XXIX
1. DA EXPATRIAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO CAMPO DE OBSERVAÇÃO EMPÍRICA: A CONSTITUIÇÃO DE UM PROGRAMA DE PESQUISA.....	1
1.1. A delimitação de uma problemática sociológica: A prestação de trabalho global. ....	1
1.2. A construção de um modelo de análise orientador da pesquisa. ....	7
1.3. A definição de um campo de observação empírica: A expatriação organizacional. ....	21
2. A PRESTAÇÃO DE TRABALHO GLOBAL, EXPRESSÃO DE PRÁTICAS DE ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA, DO TRABALHO E DO EMPREGO.....	28
2.1. Das transformações transnacionalizantes: A empresa, o trabalho, a profissão global. ....	29
2.2. Da emergência de empresas globais: Processos e lógicas de internacionalização. ....	37
2.3. Da estratégia das empresas: Racionalização flexível e organização temporária, em contexto de internacionalização.....	46
2.4. Gestão de recursos humanos e regulação de emprego, em contexto de internacionalização. ....	49
2.5. Modos de organização da prestação de trabalho global.....	52
2.5.1. O transitório durável: Da gestão por projeto, da organização temporária. ....	53
2.5.2. Motivação, seleção, seletividade: A escolha individual, o controlo organizacional.....	57
2.5.3. A recomposição da gestão e da noção de carreira, num contexto global.....	63
2.5.4. As condições de integração num contexto de prestação de trabalho global: A dificuldade do regresso.....	67
2.5.5. A mobilidade: Uma compulsão, um requisito de gestão. ....	71
2.5.6. A conciliação trabalho-família, num contexto de prestação de trabalho global. ....	75
3. A PRESTAÇÃO DE TRABALHO GLOBAL COMO EXPERIÊNCIA VIVIDA. ....	80
3.1. A prestação de trabalho global como quadro de ação heterogénico: Processos de socialização organizacional, a identidade como experiência.....	81
3.2. Processos identitários, identidades sociais, identificação: Uma perspetiva sociológica. ....	89
3.2.1. Da dispersão sincrónica das relações sociais: Espaços sociais de identificação, em contexto de prestação de trabalho global.....	93
3.2.2. Um tempo linear, um tempo circular: Implicações identitárias da prestação de trabalho global como fenómeno expresso no e pelo tempo.....	97
4. METODOLOGIA. ....	102
4.1. Estratégia de pesquisa. ....	102
4.2. A recolha de materiais empíricos.....	107
4.3. Procedimentos e opções de análise dos materiais empíricos. ....	116
4.4. Das relações sociais de pesquisa.....	117

5. DA EXPATRIAÇÃO COMO PRÁTICA ORGANIZACIONAL.....	120
5.1. Apresentação dos contextos empresariais analisados.....	121
5.1.1. Contexto A: Setor <i>Utilities</i> - Energia.....	121
5.1.2. Contexto B: Setor Retalho e Distribuição.....	125
5.1.3. Contexto C: Setor Consultoria.....	127
5.1.4. Contexto D: Setor Construção.....	128
5.1.5. Contexto E: Setor TIC – Desenvolvimento de Software.....	130
5.2. A expatriação como prática organizacional.....	132
5.2.1. Da estratégia empresarial de internacionalização.....	132
5.2.1.1. Contexto A: Setor <i>Utilities</i> - Energia.....	133
5.2.1.2. Contexto B: Setor Retalho e Distribuição.....	141
5.2.1.3. Contexto C: Setor Consultoria.....	148
5.2.1.4. Contexto D: Setor Construção.....	151
5.2.1.5. Contexto E: Setor TIC – Desenvolvimento de Software.....	157
5.2.2. Estruturas organizacionais, gestão de recursos humanos e regulação do emprego, num quadro de internacionalização.....	162
5.2.2.1. Contexto A: Setor <i>Utilities</i> - Energia.....	163
5.2.2.2. Contexto B: Setor Retalho e Distribuição.....	168
5.2.2.3. Contexto C: Setor Consultoria.....	174
5.2.2.4. Contexto D: Setor Construção.....	178
5.2.2.5. Contexto E: Setor TIC – Desenvolvimento de Software.....	184
5.2.3. Modos de organização do trabalho, num quadro de internacionalização.....	191
5.2.3.1. Contexto A: Setor <i>Utilities</i> - Energia.....	191
5.2.3.2. Contexto B: Setor Retalho e Distribuição.....	196
5.2.3.3. Contexto C: Setor Consultoria.....	201
5.2.3.4. Contexto D: Setor Construção.....	205
5.2.3.5. Contexto E: Setor TIC - Desenvolvimento de software.....	210
5.3. A expatriação como prática organizacional: Em síntese.....	219
5.3.1. Da estratégia empresarial de internacionalização: Especificidades e pontos de aproximação.....	219
5.3.2. Estruturas organizacionais, gestão de recursos humanos, regulação do emprego: Especificidades e pontos de aproximação.....	224
5.3.3. Modos de organização do trabalho (global): Especificidades e pontos de aproximação.....	231
6. DA EXPATRIAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO EXPERIÊNCIA VIVIDA.....	235
6.1. Comunalidade e semelhança na experiência individual de expatriação.....	236
6.1.1. Uma expatriação é, de facto, uma experiência.....	237
6.1.2. Comunalidades referentes à relação estabelecida com as práticas de gestão e organização.....	242

6.1.2.1. A importância da subsidiação externa na economia da decisão individual.....	243
6.1.2.2. Palavras em circulação: Modos de apropriação do discurso organizacional.....	246
6.1.2.3. As escolhas realizadas não são aleatórias.....	251
6.1.2.4. Expatriação e descontinuidade(s) de papel funcional.....	255
6.1.2.5. Não ir sozinho facilita. ....	259
6.1.2.6. A expatriação organizacional: Uma prática de gestão que coloca os indivíduos em relação com o tempo.....	262
6.1.2.7. O regresso é, de facto, “o momento”.....	269
6.1.3. Comunalidades referentes à experiência da relação com o outro. ....	275
6.1.3.1. “Viver numa bolha”: A insularidade e a sociabilidade utilitária como modos de (re)organização de um sentido comunal de pertença.....	275
6.1.3.2. O laço lasso: Laços que ficam, laços que se criam, laços que se perdem.....	281
6.1.3.3. Da recomposição identitária: A persistência de práticas de preservação do sentido de si na relação com o outro. ....	285
6.1.3.4. A persistência de um outro significativo: a família.....	289
6.2. A experiência de expatriação como <i>locus</i> de diferenciação social: Três lógicas de ação individual. ....	296
6.2.1. O indivíduo-conforme: A integração por conformação a um referente externo.....	299
6.2.1.1. Perfis-moldura de indivíduos entrevistados. ....	300
6.2.1.2. Trajetórias socioprofissionais: Eixos definidores de relações.....	309
6.2.1.3. Relação estabelecida com as práticas de gestão e organização. ....	311
6.2.1.4. Experiência da relação com o outro. ....	313
6.2.2. O indivíduo-trajetória: A regulação personalizada, de base afinitária.....	314
6.2.2.1. Perfis-moldura de indivíduos entrevistados. ....	315
6.2.2.2. Trajetórias socioprofissionais: Eixos definidores de relações.....	337
6.2.2.3. Relação estabelecida com as práticas de gestão e organização. ....	341
6.2.2.4. Experiência da relação com o outro. ....	346
6.2.3. O indivíduo-em suspensão: Um compromisso condicional na relação com a situação presente. ....	348
6.2.3.1. Perfis-moldura de indivíduos entrevistados. ....	351
6.2.3.2. Trajetórias socioprofissionais: Eixos definidores de relações.....	364
6.2.3.3. Relação estabelecida com as práticas de gestão e organização. ....	367
6.2.3.4. Experiência da relação com o outro. ....	370
6.3. Da expatriação organizacional como experiência vivida: Em síntese. ....	372
6.3.1. Da expatriação organizacional como experiência vivida: Síntese de comunalidades e aspetos de semelhança. ....	372
6.3.2. Da expatriação organizacional como experiência vivida: Síntese de elementos de diferenciação de lógicas de ação individual. ....	377

7. A EXPATRIAÇÃO, UMA PRÁTICA ORGANIZACIONAL, UMA EXPERIÊNCIA VIVIDA:	
CONCLUSÕES.....	379
REFERÊNCIAS .....	392
ANEXOS.....	424

## Introdução.

No que se apresenta como temporalmente primeiro, encontramos o reconhecimento, um modo de harmonia cognitiva, de justeza prática (Durkheim, 1987 [1895]), intuitiva, que se estabelece entre o que se conhece e o modo prático, espontaneísta, como o que se conhece do mundo social é conhecido - como uma evidência, fundada na ordem natural das coisas da vida (Silva, 1994). A experiência primeira de conhecimento do mundo social emerge, deste modo, como uma experiência natural de uma evidência que se reconhece sem conflito. Este modo espontâneo de conhecimento (o reconhecimento) é, como lembrou Bachelard, uma das formas típicas de desconhecimento, em termos científicos. O conhecimento científico do mundo social é apenas possível pela rutura com a crença ancorada no que é percebido como natural, como evidente, uma interpretação estabelecida (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 118). Procurar ir além, portanto, como sugeriu Bourdieu (1980), da ratificação da aparência.

A ciência social começa apenas, neste sentido, com o consumir de um pequeno sacrilégio epistémico: afirmar que o mundo (social) não é aquilo que se vê ou aquilo em que se acredita. O presente texto pretende dar conta de uma aprendizagem específica, de um trajeto de tirocínio na aquisição do domínio de uma estratégia particular - científica - de colocar e procurar responder a um problema, um modo específico de progredir em relação a um objetivo, ousando o sacrilégio da rutura epistémica referida. O estudo surgiu na sequência do confronto empírico, continuado, do seu autor, com um universo particular de práticas de gestão de recursos humanos, apenas à necessidade de organização, regulação e gestão do trabalho e de trabalhadores mobilizados num cenário internacional, um confronto vivido quotidianamente durante quatro anos consecutivos num contexto empresarial específico, onde uma prática de gestão aí em uso, a expatriação, era apresentada e representada de modo díspar, dissonante, em função da perspetiva (gestor de desenvolvimento de negócio *vs.* gestor/coordenador direto *vs.* gestor de recursos humanos *vs.* indivíduo, trabalhador mobilizado) e do tipo de interlocutor considerado (incluído *vs.* não-incluído; expatriado *vs.* não-expatriado).

A expatriação, a mobilidade, o projeto, a carreira internacional, global, entendidos em fóruns particulares - mediáticos, gestionários, políticos - como experiências *douradas*<sup>1</sup>, glamourosas, recursos desejáveis, porque anódinos e valorizadores das trajetórias pessoais e profissionais contemporâneas (Doherty & Dickmann, 2009; Dickmann & Baruch, 2011), apresentavam-se, neste contexto empresarial específico, como intrinsecamente conflitantes com os relatos

---

<sup>1</sup> Na redação do presente texto, utiliza-se, por via de regra, o *itálico* como forma de ênfase concedida pelo autor a uma designação ou expressão particular, reservando-se o uso de aspas para a citação das fontes mencionadas.

individuais das experiências vividas, ambíguas, contraditórias nos seus efeitos, com a eficácia relativa das práticas existentes, a necessidade da sua revisão persistente, continuada.

A expatriação é descrita por Peixoto (1998, p. 125) como um regime migratório “de topo”, protagonizado por uma “elite migratória”, por agentes “de topo” detentores de atributos de autoridade ou de credenciais educativas diferenciadas, que apresentam uma capacidade (adicional) de circulação. Trata-se, nos termos sugeridos pelo autor, de um grupo numericamente reduzido da população, apesar de o poder por ele detido ser bastante superior ao seu peso demográfico, o que lhe confere importância estratégica e simbólica. O caso dos agentes com “inserção múltipla”, entre os quais se contam diretores de empresa com participação no seu capital social ou os *partners* de empresas transnacionais (Pries, 2001), representarão um exemplo desta situação.

Para Kraimer *et al.* (2012a), a expatriação e a gestão da expatriação representam (ainda) uma fraqueza no universo das empresas, sendo, porém, decisivo, o seu contributo para a concretização da estratégia de internacionalização de uma empresa (Black *et al.*, 1999). Nos termos de Cerdin e Brewster (2014, pp. 247-8), regista-se, após quatro décadas de pesquisa empírica, que o foco das práticas observáveis nas empresas, no domínio da gestão da expatriação e da mobilização internacional de trabalhadores, 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.

Peixoto (1998, p. 4) refere a “facilidade” relativa destas práticas, apresentando-as como regimes de migração com uma componente reduzida de “risco”, que não envolvem tipicamente movimentos de “massa” de trabalhadores menos qualificados, mas sim migrantes pertencentes a grupos sociais de “topo”, minoritários, em termos quantitativos, a nível global: “A deslocação é (...) duplamente vantajosa. Para a organização, trata-se de fazer deslocar internamente recursos formados, eliminando os custos de novas contratações e necessidade de formação situada, local. Para os indivíduos, trata-se de uma migração de escasso risco, onde as condições de viagem e integração são previamente conhecidas e os custos (psicológicos e financeiros) reduzidos ao mínimo” (Peixoto, *op. cit.*, pp. 140-1).

A este propósito, uma questão emergia de modo insistente: se havia naquele contexto empresarial concreto, relatos de insucesso e dificuldades concretas, porquê a persistência, a outros níveis, de uma visão e de representações *douradas* da mobilidade internacional e da expatriação? Foi este o enquadramento que originou uma intenção de pesquisa. Foi esta a interrogação de partida que norteou a investigação de um fenómeno social particular.

Uma vontade de compreender – uma dificuldade particular, vivida – suscitou a procura de um modo específico (científico) de compreensão, procedente da travessia de diferentes domínios disciplinares, privilegiando o “olhar sociológico” (Pinto, 1984, p. 50) como perspectiva de eleição, na identificação de vias de interpretação de uma dificuldade experimentada numa situação social específica: a perenidade das práticas organizacionais, os curto-circuitos simbólicos, as contradições existentes entre o que se declara num contexto organizacional e aquilo que se pratica.

Compreender é pensar mediante conceitos, uma certa elaboração de conceitos. No caso vertente, uma elaboração de conceitos própria do campo científico. Há uma ética, uma esoteridade própria do campo científico, ancorada na consolidação de corpos doutrináveis que se afastem das crenças comuns, da fraseologia mundana, da insuficiência das teorias de gabinete (Pais, 1995, pp. 253-4). Da procura, neste contexto, de vias de resposta a um problema, a sua pregnância inédita, para o incumbente, produziu uma estranheza (necessária, em termos metodológicos). Há uma incomodidade intrínseca às vias de interpretação propostas pelos modos de compreensão sociológica, às explicações próprias do “olhar sociológico”, que implica um exercício de rutura em relação ao sentido de evidência através do qual a realidade social é apreendida e ratificada pelas estratégias argumentativas do senso comum.

No *Capítulo 1*, clarifica-se um conjunto de opções de índole teórica-metodológica procedentes da travessia mencionada. Uma travessia definida por uma problemática de pesquisa, pontuada por operações localizadas de recolha, análise e interpretação de materiais empíricos, em função de assunções de trabalho a verificar. O que aqui se pretende colocar em jogo é o estatuto da pesquisa, a relação ou relações estabelecidas com o objeto que a tornou possível. Este capítulo remete, neste sentido, a um *status quaestionis*, à rede de intercâmbios textuais e analíticos que organizaram a genealogia e as condições de produção da pesquisa que se apresenta: elementos das contribuições clássicas de Weber (1999 [1922]), de Simmel (Wolff, 1966; Mangabeira, 2006), de Tarde (2007 [1893]), das derivações filosóficas de Deleuze e Guattari (2004), da fenomenologia da experiência individual proposta por Binswanger (1971) e Dubet (1994), elementos veiculados pelas propostas estruturacionistas de Giddens (1984, 1989, 1990, 1991), os estudos praxeológicos de Bourdieu (1980, 2001 [1994], 2002 [1972]), contributos das teorias interaccionistas de Mead (1934) e de Goffman (1959, 1961, 1983), e do dualismo analítico proposto por Archer (2003, 2007, 2012).

No horizonte de problematização teórica adotado como centro de gravidade da pesquisa, a prestação de trabalho global (Baruch *et al.*, 2013) constitui um operador nevrálgico. A prestação de trabalho global é perspectivada em termos duais, em torno de duas dimensões significativas, que se apresentam no *Capítulo 1*, e são objeto de especificação nos *Capítulos 2 e 3* subsequentes: a perspectiva organizacional e o ponto de vista dos indivíduos. Considera-se, neste

sentido, que o trabalho global define, em termos conceptuais, em simultâneo, uma modalidade particular de realização de trabalho, e um tipo de experiência específica, de um ponto de vista individual. Assim delimitado como objeto teórico, visa-se a adoção de um horizonte de análise do trabalho global que procede do campo do trabalho, das organizações e da empresa, distinto das abordagens que o consideram no quadro de uma articulação com a análise de fluxos migratórios, a um nível micro ou macrosociológico.

No *Capítulo 2*, apresenta-se o contexto socioeconómico que contribui para a emergência de diferentes modalidades de prestação de trabalho global como uma prática gestonária, um veículo de processos de internacionalização empresarial, um requisito para o desenvolvimento ou a afirmação de uma carreira individual, um meio disponível para a realização de uma aspiração pessoal, familiar ou profissional. A expatriação organizacional, uma das modalidades de prestação de trabalho global mais utilizada como veículo de processos de internacionalização empresarial (Suutari *et al.*, 2009; Baruch *et al.*, 2013), constitui a categoria ou objeto de referência empírica da pesquisa. Procurando mapear os processos sociais que contribuem para definir uma expatriação organizacional enquanto experiência vivida (Dubet, 1994), o *Capítulo 3* coloca em evidência a heterogeneidade dos princípios organizadores dos processos de socialização organizacional contemporâneos, salientando um conjunto de atributos caracterizadores das práticas passíveis de ser observadas, por hipótese, num contexto de expatriação organizacional.

No *Capítulo 4*, apresenta-se o guião metodológico empregue na orientação das diligências do trabalho de campo, da recolha e análise de materiais empíricos. Apresenta-se, num ponto final, uma reflexão relativa à experiência vivida (de constrangimento) no plano das relações sociais, cuja constituição e manutenção se revelou enquanto condição necessária, indispensável, à realização da pesquisa. O trabalho analítico que se apresenta nos *Capítulos 5* e *6* diz respeito às duas dimensões de análise perfilhadas pela pesquisa, e toma como material de referência empírica as 37 entrevistas individuais realizadas, em regime presencial ou remoto, a 13 responsáveis por processos de internacionalização de empresa e/ou processos de mobilidade internacional de trabalhadores, e a 24 trabalhadores cuja trajetória pessoal e profissional foi pontuada, em maior ou menor grau, pela prestação de trabalho num regime formal de expatriação organizacional ou equiparado, e um conjunto de fontes documentais secundárias.

No *Capítulo 5*, procede-se à análise dos cinco contextos empresariais adotados como referente focal do programa de pesquisa, uma análise centrada na dimensão organizacional da prestação de trabalho em regime de expatriação que foi possível observar em cada contexto empresarial considerado. A procura de diversidade, por um lado, e de tipicidade (de sectores de atividade, de dimensão e volume de negócio, de trajetórias e de estágios de



internacionalização), por outro, enformou a necessidade de considerar cinco contextos empresariais (*utilities* – energia; retalho e distribuição; serviços de consultoria; construção; TIC – desenvolvimento de software). Resultando da análise realizada, regista-se a existência de regularidades, de aspetos de aproximação, e de elementos particulares, que assinalam especificidades de natureza gestonária ou socioeconómica, ao nível das estratégias de empresa, das políticas de gestão de mobilidade de trabalhadores que são definidas e mantidas, num quadro de internacionalização.

A perspetiva individual referente à experiência concreta de prestação de trabalho global em regime de expatriação organizacional é objeto de análise no *Capítulo 6*. Adota-se uma abordagem analítica de cunho interpretativista, pela qual se procura escapar a uma visão escolástica do mundo social, considerando o modo como os atributos definidores de uma situação de trabalho são mobilizados por um indivíduo, num contexto particular de interação. Considera-se, neste sentido, que o significado de um atributo de contexto não é dado, não é fixo, dependendo do entendimento que o indivíduo concretiza das práticas, das relações sociais que o contextualizam. No referente à análise da expatriação organizacional enquanto experiência vivida, situa-se uma das principais conclusões a reter da pesquisa: a noção de que a prestação de trabalho global num quadro de expatriação pode fomentar, pelos seus atributos e implicações específicas, a diferenciação de experiências e de lógicas de ação individual.

Com efeito, ao nível das direções de interpretação do problema tomado pela pesquisa (a existência de um sentido de dificuldade e de contradição apenso a uma situação particular de prestação de trabalho), é possível afirmar que a experiência vivida de uma expatriação organizacional, e a sua representação recorrente enquanto experiência pessoal (Dubet, 1994), indicia a existência de uma situação de integração social e organizacional específica, um contexto de produção social de especificidade e de diferenciação – de trajetórias, de identidades, de práticas sociais, de estilos de vida. Sugerem-se três agrupamentos que agregam experiências e lógicas de ação individual distintas. O indivíduo-conforme e o indivíduo-trajetória constituem os dois polos extremos deste gradiente de ação. O indivíduo-em suspensão define um ponto intermédio, uma orientação de ação que se caracteriza pelo compromisso condicional em relação à situação presente, a procura preferencial de retração ou preservação num reduto entendido como familiar, a convivência tolerada, condicional, com a alteridade, com a coexistência dispersiva de vários diferentes.

No *Capítulo 7*, sumariam-se os produtos analíticos apresentados para cada dimensão de análise adotada, sugerindo linhas de possível intersecção e possíveis objetos a considerar enquanto horizonte de problematização em pesquisas futuras.

# **1. DA EXPATRIAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO CAMPO DE OBSERVAÇÃO EMPÍRICA: A CONSTITUIÇÃO DE UM PROGRAMA DE PESQUISA.**

No presente capítulo dá-se conta dos desenvolvimentos intelectuais subjacentes à constituição de um programa de investigação concreto, nas suas diferentes etapas fundadoras: a elucidação de um campo de problematização particular, a articulação de um conjunto de princípios de construção teórica de um objeto de pesquisa, a delimitação de um campo ou referente de observação empírica, destinado ao teste ou verificação da direção ou direções de interpretação (de um problema), enunciadas a título provisório (Quivy & Campenhoudt, 1998; Ragin & Amoroso, 2011).

## **1.1. A delimitação de uma problemática sociológica: A prestação de trabalho global.**

No mapeamento preliminar do itinerário a assumir para a pesquisa, constituiu uma preocupação primeira a necessidade de formular, de modo claro e sucinto, uma pergunta de partida, para que assim fosse suscitada, como necessidade circunscrita, uma clarificação posterior. A pergunta, a pergunta atempada, como forma de atender à prevenção de Durkheim (1987 [1895]), relativa à necessidade de controlar os efeitos da teorização aprendiz, espontânea, tipicamente informada pela “ilusão da transparência” da realidade social (Pinto, 1984, p. 49). Uma pergunta de partida que possibilitasse a delimitação preliminar de um campo específico de possibilidades e de constrangimentos, colocando em prática a rutura epistémica, a criação de uma distância com uma sensação de evidência e familiaridade, de ressonância imediata produzida em função do sentido de proximidade experimentado pelo autor, em relação ao universo temático indicado. Como mencionado no ponto anterior, esta questão decorreu de uma experiência vivida pelo autor: a experiência de um sentido de dificuldade e de contradição, vivida num contexto organizacional específico, apenso a uma situação concreta de prestação de trabalho.

No âmbito da delimitação da problemática a considerar em termos sociológicos, a concretização de uma fase de exploração substantiva e iterativa, constituída por uma revisão de bibliografia, flutuante, acionada por seleções em modo bola de neve (Birnacki & Waldorf, 1981), e de cunho marcadamente heteroglóssico (Bakhtin, 1981), interdisciplinar, e por um conjunto de contactos e entrevistas exploratórias com testemunhas privilegiadas (Quivy & Campenhoudt, 1998), gestores de trabalho e de mobilidades internacionais, atuais ou antigos trabalhadores em regime de mobilidade internacional, atuais ou antigos trabalhadores

expatriados, revelou-se decisiva na definição e estabilização de um perímetro de problematização, em termos teóricos, a partir da questão de partida sugerida.

A partir destas diligências exploratórias, observou-se a notação tendencialmente acrítica e o valor semântico difuso atribuído, em termos teóricos, a conceitos como expatriação, profissional global, carreira ou mobilidade internacional, e a visão marcadamente gestonária, economicista, utilitária, da literatura existente, com atenção primordial dada ao resultado ou à eficácia de um ajustamento concretizado pelos indivíduos, à análise das condições ótimas de performance, de desempenho de um expatriado (Lysgaard, 1955; Black *et al.*, 1991; Shaffer *et al.*, 1999; Holopainen *et al.*, 2005; Mol *et al.*, 2005; Thomas *et al.*, 2012; Takeuchi, 2010, 2013; McNulty, 2014), uma perspectiva prescritiva, unidimensional, ancorada em conceitos de natureza ambígua do ponto de vista teórico (e.g., ajustamento, adaptação intercultural, desempenho), cujo contributo é, à partida, residual para a obtenção de ganhos de clarificação dos processos acionados no plano da subjetividade e da intersubjetividade, das dinâmicas sociais, cognitivas e expressivas, inerentes a uma experiência de prestação de trabalho global (Sanchez *et al.*, 2000; Bartel *et al.*, 2001), e, em concreto, a uma expatriação organizacional (Lindgren *et al.*, 2001; Kohonen, 2007; Alvesson *et al.*, 2008).

Com efeito, na literatura existente sobre as temáticas mencionadas, sobressai como tendência a adoção de estratégias de pesquisa com foco analítico tipicamente unidimensional, centrado ou na experiência do indivíduo mobilizado (Takeuchi, 2010; Mayrhofer & Reiche, 2014), tomado como principal *stakeholder* no/do universo do trabalho prestado num quadro internacional, ou na perspectiva das empresas que promovem e gerem este regime de prestação de trabalho (Brewster *et al.*, 2014). Trata-se de uma opção que se prende, no essencial, com constrangimentos de ordem prática, de acesso ao campo empírico, que dificultam o desenvolvimento de abordagens multidimensionais (Mayrhofer & Reiche, 2014). Em particular, como é ilustrado por Dabic *et al.* (2013), no decurso das últimas quatro décadas, o foco típico dos estudos realizados sobre mobilidade associada ao universo da prestação de trabalho global, e, em particular, sobre projetos de expatriação organizacional concretizados no quadro de empresas e organizações transnacionais (Pries, 2001), tem vindo a centrar-se nos modos de gestão dos ciclos de expatriação (Adler & Gundersen, 2008), na descrição de condições de ajustamento do profissional mobilizado e de modelos-padrão de adaptação, na análise das possibilidades de otimização dos desempenhos individuais (Lysgaard, 1955; Black *et al.*, 1991; Shaffer *et al.*, 1999; Mol *et al.*, 2005; Thomas *et al.*, 2012; Takeuchi, 2013).

Tendo presente a questão de partida assumida para o programa de pesquisa, procurou-se, a partir deste conjunto de observações, identificar uma perspectiva de problematização distinta da identificada como prevalecente em termos bibliográficos, um modo de ver,

especificamente sociológico, de um problema sociologicamente relevante, que permitisse a delimitação inicial de um caso<sup>2</sup> (Ragin & Becker, 1992, pp. 9-10)

A prestação de trabalho global (Suutari *et al.*, 2009; Mayrhofer *et al.*, 2012; Baruch *et al.*, 2013; Mayrhofer & Reiche, 2014) emergiu, neste contexto, pelo alcance integrador e multidimensional, como ideia agregadora, um centro de gravidade temático da pesquisa. O trabalho global define, em termos gerais, uma modalidade específica de realização de trabalho, uma forma de trabalho contingente (Lundin *et al.*, 2015), cujo exercício implica, numa maioria de circunstâncias, mobilidade (física) dos indivíduos através de países/fronteiras geográficas (Mayrhofer & Reiche, 2014), podendo a sua prestação implicar (ou não) uma inscrição organizacional.

Num contexto empresarial, a prestação de trabalho global associa-se a processos de internacionalização da atividade produtiva, e decorre da emergência de modalidades particulares, globais, de coordenação e de organização do trabalho (Bartlett & Ghosla, 1992; Galbraith, 2000). Trata-se de uma realidade heteróclita, multidimensional, que se expressa por via de uma multiplicidade crescente de fenómenos socioeconómicos e organizacionais. Neste sentido, considera-se que o trabalho global define, em termos concetuais, em simultâneo, uma modalidade particular de exercício, de realização de trabalho, e um tipo de experiência específica, de um ponto de vista individual. Assim delimitado como objeto em termos teóricos, visou-se a adoção de um horizonte de análise do trabalho global e da prestação de trabalho global distinto das abordagens que o consideram no quadro de uma articulação com a análise de fluxos migratórios, a um nível micro ou macrosociológico<sup>3</sup>.

Um dos traços específicos da economia mundial contemporânea é a criação e a densificação de atividades produtivas de natureza transnacional (Bartlett & Ghosla, 1992;

---

<sup>2</sup> Em termos teórico-metodológicos, um caso representa, numa aceção construtivista, uma construção teórica que emerge no decurso de um processo de pesquisa. Um caso, neste sentido, não se encontra ou se descobre, não é dado ou existe *a priori*. Representa a prática ou o fenómeno em análise, apresenta uma função de sensibilização ou orientação teórica, e é sugerido, em parte, pela questão de partida da pesquisa (Czarniawska, 2014, p. 23). Na circunstância em apreço, este é o sentido visado. Um outro sentido tipicamente apenso a esta expressão apresenta um acento empiricista, derivando do seu uso como expressão que representa uma unidade empírica, sugerindo o seu uso a identificação de instâncias, de *sites* disponíveis para a análise empírica do objeto de estudo (Ragin & Becker, 1992, p. 8).

<sup>3</sup> A teoria migratória clássica coloca o acento tónico da análise em factos migratórios caracterizados, em medida significativa, pela permanência temporal, e pela mudança de territorialidade e de contexto social dos indivíduos. Trata-se de referências que têm vindo a ser crescentemente questionadas, pela crescente dificuldade de estabelecimento de fronteiras (concetuais) entre migrações clássicas, mobilidades temporárias, circulação pendular (em espaços de vida quotidianos alargados) e mobilidades imateriais, virtuais (através de meios de comunicação à distância). Hoje, estas fronteiras são ténues, não obstante “(...) nos tenhamos habituado a encarar como axiomática a ideia de que a copresença física (no espaço) e duradoura (no tempo) possui implicações sociológicas precisas, pelo que uma mudança intensa (no espaço e no tempo) apresenta propriedades particulares – sendo a migração uma mudança simultânea dessas coordenadas –, tal tem perdido tendencialmente significado” (Peixoto, 1998, p. 95).

Galbraith, 2000), onde organizações transnacionais desempenham um papel nevrálgico - organizações inexistentes, na sua forma e expressão atual, há poucas décadas. As organizações, e, em particular, as empresas, com os seus mercados internos de trabalho, são um dos principais veículos institucionais das migrações contemporâneas (Peixoto, 1998), desempenhando um papel significatiivo na estruturação de práticas de mobilidade profissional: “No campo das migrações internacionais, o canal predominante dos fluxos de quadros é, agora, o das empresas transnacionais” (Peixoto, *op. cit.*, p. 511). Trata-se de uma circunstância que decorre, nos termos de Peixoto (*op. cit.*, pp. 2-4), da importância socioeconómica das grandes organizações (multirregionais e multinacionais), das empresas e do Estado, da necessidade organizacional de existência de fluxos de mobilização e de colocação de recursos qualificados, e da sua “facilidade” relativa, menção já referida anteriormente.

A emergência destas organizações multi-localizadas, públicas ou privadas, de grande dimensão, implicou uma forte deslocação espacial dos indivíduos como forma ou veículo de acesso à concretização de percursos profissionais ascendentes. A “variação espacial da força de trabalho” tende a acompanhar a mobilidade estrutural dos meios de investimento e de produção (Massey, 1984). Neste quadro, as empresas transnacionais (Pries, 2001) desempenharam e desempenham um papel especialmente relevante na recomposição de práticas de gestão de mobilidade de profissionais, e do seu contributo específico para os fluxos migratórios globais (Peixoto *et al.*, 2016). Trata-se de um contributo significativo no contexto português, onde, tipicamente, grande parte das movimentações internacionais não se processa num contexto de iniciativa individual, mas enquadrada por práticas internas de empresas e de organizações (Peixoto, 1998).

Registam-se, no decurso da última década, esforços crescentes de compreensão de diferentes tipos de prestação de trabalho global que têm lugar nas e pelas organizações, e, nestas, nas empresas internacionais em particular (Peiperl & Jonsen, 2007; Suutari *et al.*, 2009; Andresen *et al.*, 2012; Kraimer *et al.*, 2012b; Baruch *et al.*, 2013, Andresen *et al.*, 2014). Peiperl e Jonsen (2007), num primeiro momento, Kraimer *et al.* (2012b), num aprofundamento posterior, sugerem a existência de três dimensões, em termos sócio-materiais e fenomenológicos, que permitem distinguir a prestação de trabalho global como modalidade específica de realização de trabalho: 1) a mobilidade física; 2) a flexibilidade cognitiva (em simultâneo, como requisito prévio e efeito da experiência); e 3) o potencial de disrupção com domínios contíguos ao trabalho (a família, a conjugalidade, o estilo de vida, em particular). Neste contexto, Baruch *et al.* (2013) identificam, no quadro da divisão internacional do trabalho contemporânea, sete dimensões específicas passíveis de caracterizar uma experiência de trabalho global, e, a partir da diferente conjugação relativa destas, apresentam uma proposta constituída por vinte tipos distintos de trabalho global (cf. *Anexo A*, para análise do detalhe

desta proposta). A orientação fundamental de cada dimensão proposta pelos autores é perspectivada como crítica na diferenciação da experiência individual (Dubet, 1994) de prestação de trabalho global.

Considera-se decisivo, neste sentido, enquadrar a prestação de trabalho global, em si mesmo, enquanto modalidade contemporânea de exercício do trabalho, expressão de práticas de gestão e de organização localizáveis, em termos sócio-históricos, no conjunto de mudanças operadas nas e pelas empresas, consideradas não apenas enquanto categorias expressivas, mas também enquanto agentes de estruturação social (Sainsaulieu, 1988). Deste modo, na presente pesquisa, a prestação de trabalho global é perspectivada, em termos teóricos, como fenómeno emergente do campo do trabalho, do emprego e da empresa, considerando-se relevante atender, por este motivo, às mudanças socioeconómicas e socioculturais inerentes à evolução dos diferentes modos de organização do capitalismo (Lash & Urry, 1987; Amable, 2003, 2005; Boltanski & Chiapello, 2009) num quadro de modernização reflexiva (Beck, Giddens & Lash, 2000, [1994]), e aos conflitos potencialmente experimentados por empresas e pelos indivíduos neste contexto.

A ação individual, a experiência de tensão (Kraimer *et al.*, 2012a), a possibilidade de existência de conflito e de crise identitária (Dubar, 2006), circunstâncias que contribuem, a par de outras, para a incerteza que tende a caracterizar os percursos de vida contemporâneos, delimitam uma outra dimensão significativa, no quadro problematizador da pesquisa. Considera-se que as práticas de recomposição identitária, consideradas como atividade de reconstrução de semelhanças e de diferenças, de expressão de tensões de natureza dual inerentes à relação e à integração social (e.g., dentro/fora, inclusão/exclusão, eu/outro, herdado/visado, estrutura/prática, socialização/ação), são particularmente salientes num contexto como a prestação de trabalho global, e, em particular, como a expatriação organizacional (Thomas, 1998, Kohonen, 2007; Nasholm, 2011; Kraimer *et al.*, 2012a), pelo facto de se modificarem, nestes contextos, de modo sensível, as referências e os recursos disponíveis (linguísticos, relacionais, materiais, simbólicos) para que o indivíduo se possa exprimir (narrar, relacionar, interpretar), fazendo-se, de certo modo, reconhecer.

Da exploração de diferentes direções de problematização da prestação de trabalho global enquanto problema de pesquisa, emergiram, em termos gerais, várias relações que se afiguraram pertinentes na consolidação das dimensões analíticas a considerar, no desenvolvimento de um programa de pesquisa:

a. A relação da prestação de trabalho global com o tempo. Num quadro de prestação de trabalho global, o tempo tende a ser tomado em termos lineares, é finito, o que induz mudanças no modo como as relações sociais estabelecidas no e pelo trabalho são perspectivadas - de

modo provisório (Ibarra, 1999), com maior pendor instrumental, transacional (Baruch, 2004, 2006), temporário. A temporalidade é subjetivamente apropriada, num contexto de prestação de trabalho global, como duração, uma duração linear adstrita a unidades particulares, discretas, de trabalho, propostas à luz de modelos de gestão inspirados por princípios de racionalização flexível (Abrahamson, 1997) e de organização temporária (Bakker, 2010; Packendorff & Lindgren, 2014; Lundin *et al.*, 2015). Assiste-se, em particular 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 tipos particulares de competências técnicas (Peixoto, 1998, p. 195);

b. A relação da prestação de trabalho global com o espaço organizacional. Num contexto de gestão da prestação de trabalho global, o espaço organizacional é perspetivado como sendo dotado de fluidez. Pode representar ou não um constrangimento. É (sempre) outro, todavia, o espaço organizacional, material, onde as atividades de trabalho global se desenrolam, em experiências individuais que tendem a ser marcadas pela distância e pelos efeitos da distância (Cappellen & Janssens, 2010c). Estar ou sentir que se está fora, *off-site*, com contactos esparsos com o grupo tido como de pertença (Merton, 1968), pode gerar conflito identitário, a diluição de compromentimentos, de um sentido de continuidade, de segurança (Elliott, 2015). Em teoria, poderão ser outros, os espaços organizacionais salientes num quadro de prestação de trabalho global, mais difusas as relações de autoridade e de interdependência que se estabelecem. A rede, o projeto, a mobilidade, o movimento no espaço, podem emergir, neste contexto, como categorias expressivas;

c. A relação da prestação de trabalho global com a alteridade, a diferença. A prestação do trabalho global apresenta-se, em termos putativos, como modalidade de exercício do trabalho e prática de gestão centrífuga (Stoffaes, 1992 [1991]), disjuntiva (Appadurai, 1990, 1996), cuja genealogia e alcance ontológico se consuma pelo colocar *fora*, pela dispersão (Jameson, 2011), pela produção, não de repetição, mas sim de diferença(s) (Deleuze & Guattari, 2004), configurando uma potencial situação crítica<sup>4</sup> num quadro de relações sociais rotinizadas (Giddens, 1984, 1989), uma experiência de integração social temporária, liminar (Tempest & Starkey, 2004; Beech, 2011; Borg & Soderlund, 2014), condição de ambiguidade (Thomas, 1998; Bartel & Dutton, 2001; Osland & Osland, 2005), de tensão (Kraimer *et al.*, 2012a), e, em simultâneo, de acréscimo hipotético de autonomia individual e de liberdade relativa (Cappellen & Janssens, 2010a, 2010b, 2010c);

---

<sup>4</sup> Para Giddens (1989, p. 49), uma “situação crítica” é “a circunstância de tipo imprevisível que afeta uma quantidade substancial de indivíduos, e que ameaça ou destrói as certezas de rotinas institucionalizadas”.

d. A relação da prestação de trabalho global com a individualização, com a possibilidade de constituição (social) de lógicas de ação individualizadas. O indivíduo propenso a atos heróicos (Osland, 2000; Alvesson *et al.*, 2008; Alvesson, 2010), que se idealiza, que se narra e reinventa (Kaufmann, 2004, Elliott, 2013), a ele próprio, como um herói disposto a sacrifícios (Osland, 2000; Maclean *et al.*, 2012), idealizado pelos outros como disponível, capaz, relacional, como estando *sempre pronto* (Ehrenberg, 1995, 1998). O indivíduo que vai e que regressa, e cuja afirmação não deriva, neste sentido, da afirmação de um individualismo em sentido ético, intro-determinado, mas sim da possibilidade de subsistência de um e num enquadramento social e organizacional;

e. Considerar o trabalho global como uma prestação situada, implica o encontro com realidades intrinsecamente plurais, multidimensionais. O desempenho de trabalho global constitui uma realidade apenas suscetível de plural (Certeau, 1974). Em termos empíricos, não existe, em si mesmo, trabalho global – existem, sim, múltiplas formas de prestação de trabalho global, observáveis enquanto produto de práticas sociais e organizacionais, de uma atividade, de um desempenho situado. A perenidade da inscrição organizacional do trabalho prestado, a multidimensionalidade intrínseca a esta inscrição, pode gerar, no plano sincrónico e diacrónico, conflito identitário (Ashforth & Johnson, 2001; Bartel & Dutton, 2001), decorrente da concorrência e da simultaneidade de atrações (Stoffaes, 1992 [1991]), da ambiguidade correlativa de pertenças.

## **1.2.A construção de um modelo de análise orientador da pesquisa.**

A consideração da prestação de trabalho global como problemática da pesquisa sugeriu, enquanto necessidade correlativa, a exploração e a clarificação adicional de diferentes noções ou temáticas contíguas (e.g., globalização, globalismo, internacionalização empresarial, empresa internacional, gestão internacional de recursos humanos, mobilidade internacional, profissão global), cuja diversidade e necessidade de articulação relativa, determinou o aprofundamento iterativo do quadro bibliográfico tomado como referência.

No desenvolvimento do caso a considerar, em termos “lógico-teóricos” (Silva, 1994, p. 40), diferentes perspetivas sociológicas centradas no ator, na ação e na interação em contexto organizacional, com diferentes focos e filiações – e.g., a ação como conhecimento e socialização (Berger & Luckmann, 1999 [1996]; a ação como interação situada (Goffman, 1959, 1961, 1983); a ação como linguagem (Schutz, 1972); a ação como estratégia (Silverman, 1970; Crozier & Friedberg, 1977); a ação como experiência (Dubet, 1994); a ação como prática (Bourdieu, 2002 [1972]) – foram selecionadas como eixo de enquadramento



inicial dos pontos de vista teóricos que poderiam cuidar da análise da natureza das relações que se estabelecem entre o indivíduo e a evolução da sua situação de trabalho.

Como é defendido por Weick (1979, p. 33), a consideração dos predicados organizacionais de um contexto particular de trabalho deve remeter para uma abordagem informada pela interdisciplinaridade. Atendendo ao mencionado, diferentes operadores de análise foram considerados a este nível, no sentido de identificar a forma como diferentes conceitos-charneira e a sua (inter)relação, permitiriam firmar uma perspetiva analítica relevante no tratamento da prestação de trabalho global enquanto problemática de referência da pesquisa, e na edificação de um articulado teórico suscetível de dar conta do observado em termos empíricos.

O processo de destradicionalização (Giddens, 1984, 1989) das relações sociais e dos modos de integração social e organizacional (Dubar, 2006), localizável no contexto de uma sociedade temporária (Bennis & Slater, 1968), de natureza centrífuga (Stoffaes, 1992 [1991]), perpassada por dilemas de representação (para empresas e para indivíduos) (Jameson, 2011), emergiu como mudança estrutural significativa, ao sinalizar, em certa medida, o carácter heterogéneo, transitório, efémero, movente, atribuível a práticas organizacionais e individuais contemporâneas. Neste quadro, instituições sociais clássicas (e.g., o Estado-nação, a empresa, o emprego, o trabalho, a profissão, a família) apresentam-se diminuídas no seu papel referencial, na sua influência (outrora) integradora, registando-se a possibilidade de existência de conflito e de contradição no plano da ação dos indivíduos, num contexto marcado pela temporalidade e pela interrupção persistente da continuidade contextual (Archer, 2007), por formas de organização social transitórias, como o projeto ou a rede (Lundin & Soderholm, 1995; Lundin *et al.*, 2015).

Considera-se, neste quadro, que a ação individual é, em grande medida, o resultado de um *fazer*, de uma atividade, de práticas (Bourdieu, 2002 [1972]; Schatzki *et al.*, 2001) localizáveis no decurso de trajetórias de vida individuais, que decorrem de contributos das instituições, e, em particular, das interações sociais (Velo, 2004). Neste sentido, considera-se que as determinações sociais e organizacionais são insuficientes, no presente, para dar conta da diversidade individual e de trajetórias pessoais, profissionais e familiares. O foco da análise sociológica deve articular, neste quadro, a influência imputável às estruturas sociais para a compreensão das trajetórias dos indivíduos, e às implicações da necessidade de mobilidade (Urry, 2000, 2007; Cresswell, 2006; Costas, 2013) e de autonomia individuais (White, 1992; Beck, 2000; Billett, 2003, 2005, 2006).

Na presente pesquisa, o foco da análise é colocado, deste modo, numa perspetiva dual: nas práticas desenvolvidas, por um lado, por coletivos organizados (empresas), e, por outro, ao

nível individual, nos diferentes contextos proximais, materiais, de interação social que as condicionam, delimitando diferentes espaços de possibilidades de práticas (Bourdieu, 2002 [1972]), de inscrição situada de trajetórias individuais.

A regra formal, para Tarde (2007 [1893]), é valorizada não como uma norma, mas sim como uma possibilidade que se pratica. A prática “realiza” o indivíduo, torna-o “real” - uma realidade que Tarde equaciona enquanto “dispêndio de possíveis” (Tarde, *op. cit.*, p. 212), um repertório infinito ou “infinitesimal” de possibilidades, sendo uma prática, neste quadro, um instrumento de afirmação de uma escolha pessoal, de uma experiência (Dubet, 1994). Uma prática, em sentido substantivista (Polanyi, 2016 [1944]), é valorizada por Tarde como mais “essencial” do que o suporte conferido pelas suas representações formais. Entende-se, nesta acepção, que as práticas sociais obedecem a lógicas de realização particulares, que agenciam em si mesmo, ao longo do espaço e do tempo, ordenações contingentes de elementos estruturais (e.g., a globalização econômica, a racionalização, a flexibilidade, a mobilidade física, a periodização), em quadros de interação e de orientação da ação (Goffman, 1959, 1961, 1983; Moore *et al.*, 2011), que não são diretamente dedutíveis do estado ou conteúdo de uma estrutura social.

Comte observou que o equilíbrio mental do indivíduo resulta em boa parte, e antes de mais, do facto dos objetos materiais com que contacta diariamente, não mudarem ou mudarem de forma pouco significativa, oferecendo uma imagem de permanência, de constância, de estabilidade, de segurança ontológica (Giddens, 1989). Neste sentido, o indivíduo tende a reter, fruto da bondade experimentada nas primeiras interações com o outro (Piaget, 1965), a noção de que será, para si, sempre *o mesmo*, dotado de unidade e consistência, mas a verdade é que a diversidade de trajetórias empiricamente observáveis na contemporaneidade, demonstra que a realidade é substantivamente outra, mais *impura*, desarrumada, imprevisível.

Neste quadro, no âmbito do presente estudo, a prestação de trabalho global (Suutari *et al.*, 2009; Mayrhofer *et al.*, 2012; Baruch *et al.*, 2013; Mayrhofer & Reiche, 2014) é considerada, em termos analíticos, em termos duais, enquanto contexto que pode contribuir para a produção de especificidade e de diferenciação<sup>5</sup> das práticas desenvolvidas e mantidas por empresas e

---

<sup>5</sup> Para Merton (1977), a diferenciação e a ambivalência da realidade social constituem fundamentos da própria sociologia. Importa problematizar, neste sentido, não apenas a ordem (no sentido proposto por Hobbes), mas também a desordem, a variação (Tarde, 2007 [1893]) a diversidade que perturba, aparentemente, as regularidades da vida social. Importa, neste sentido, colocar no centro da página não apenas a *stasis* e a continuidade social, mas também a fugacidade, a labilidade da realidade contemporânea, das práticas sociais que a enformam, a possibilidade de existência de disjunções da realidade (Pollner, 1987; Jameson, 2011), de realidades múltiplas (Schutz, 1972) – para um indivíduo, e entre os indivíduos. Registamos, a este respeito, a consideração de Pais (2007, p. 52): “As ciências sociais vivem atualmente um estado de penitência. (...) Já não existe uma ciência social que alimente a vocação imperialista de unificar o social. Outrora obcecada pela ordem e pelo equilíbrio, a sociologia vê-se fortemente incitada a explorar o ponto de vista da desordem. A atenção é cada vez mais dada ao conflito, à instabilidade, à assimetria, à diversidade. A desordem, o inesperado e a turbulência fascinam. (...)”

pelos indivíduos, no eixo espaço-tempo social, um fenómeno que, ocorrendo num quadro organizacional, pode interferir com os objetivos de inteligibilidade unívoca e de forte encapsulamento normativo tipicamente assegurados por um dispositivo de gestão empresarial (Weick, 1979; Van Maanen, 1982; Jones, 1986).

A necessidade de articulação de duas direções interdependentes, não-hierárquicas, de análise emergiu como presumivelmente adequada, considerando-se como pertinente, em termos teóricos, a assunção de uma perspetiva dual (Archer, 2003, 2007, 2012; Mouzelis, 2008) na definição de um modelo analítico orientador da pesquisa – *D1: A prestação de trabalho global, expressão de práticas específicas de organização da empresa, do trabalho e do emprego*, e *D2: A prestação de trabalho global, contexto de/para experiências identitárias significativas* – e de um operador conceptual, sensibilizador, de médio alcance<sup>6</sup> (Merton, 1968), de articulação das duas dimensões propostas, *O1: A prestação de trabalho global como quadro de ação heterogénico* (cf. *Figura 1.1*, para uma representação esquemática do modelo de análise orientador da pesquisa).

Na análise da articulação existente entre estruturas sociais e a ação individual, visa-se a demarcação de abordagens que tendem ou a reificar o papel das estruturas sociais, ou a considerar que a realidade social é constituída, no essencial, a partir de conjuntos de relações interpessoais, sobre-enfatizando o papel da ação agregada dos indivíduos. Trata-se de uma opção teórico-metodológica que procura atender ao “dualismo metodológico” sugerido por Mouzelis (2008, pp. 226-7), à relevância de distinguir, em termos metodológicos, estruturas e atores, evitando a sua fusão ou confluência (Archer, 2003), analisando uma realidade social particular, quer do ponto de vista dos atores, quer do ponto de vista (externo) das estruturas. Como é sugerido por Elder-Vass (2010, p. 87), a ação, as práticas individuais não são determinadas pelas estruturas sociais, ainda que seja por estas influenciadas.

Partindo de uma problemática definida em torno de duas grandes dimensões de análise e do foco teórico-metodológico ilustrado, avançou-se com uma tentativa de articulação de diferentes componentes operatórios que viabilizasse o estabelecimento de um horizonte de interpretação do problema considerado pela pesquisa, capaz de assegurar as funções que a investigação científica tipicamente lhes reserva: a orientação geral da pesquisa, e a sua verificação, por via da prova, da observação empírica.

---

A própria mudança social deixou de ser teorizada a partir de proposições de validade genérica e passou a ser avaliada através do contingente, do circunstancial, do possível, do conjuntural”.

<sup>6</sup> Nos termos de Almeida e Pinto (1986, p. 63), a adoção de teorias auxiliares, regionais, “de médio alcance” (Merton, 1968), permite o abandono de níveis de abstração teórica elevada, e a aproximação fecunda, operativa, com os caminhos críticos percorridos pela pesquisa empírica.

Estabelecer um horizonte de interpretação aponta um caminho de procura (Quivy & Campenhoudt, 1998), de elucidação de um campo de observação restrito. Ao constituir o modelo de análise da pesquisa, procurou-se que os operadores propostos assegurassem, de algum modo, a coerência do movimento iterativo entre a reflexão teórica e o trabalho empírico, que, desde o momento inicial de definição da questão de partida e da identificação preliminar do caso a considerar no plano teórico, se percebeu que iria caracterizar, necessariamente, a trajetória de investigação ao longo do tempo.

A explicitação da orientação proposta para cada um destes vetores é duplamente relevante, já que, assumindo o dualismo analítico (Archer, 2003, 2007, 2012) em termos teórico-metodológicos, se trata de elementos operatórios que enformam as práticas observadas nas empresas *per se*, e que contribuem, de igual modo, para informar variações da experiência vivida pelos indivíduos (Burawoy, 1985; Bourdieu, 1989 [1977]; Dubet, 1994), num contexto particular como se assume ser a prestação de trabalho global. Sete vetores de análise foram definidos (VI-V7), para auxílio na compreensão do observado em termos empíricos, ao nível das duas dimensões propostas (D1-D2), cuja orientação se elucida de seguida (cf. *Anexos B e C*, para sistematização do conteúdo de cada vetor proposto, em cada dimensão de análise):

*VI: Mudança socioeconómica e estratégia de empresa.*

Perspetiva-se que os princípios estratégicos e as práticas de gestão empresarial agenciam elementos estruturais específicos, configurações ideológicas particulares que informam, enquanto imperativos de eficiência (Marsden, 2004), a ação das e nas empresas, num contexto de globalização económica. Importa compreender, a este propósito, o modo como dinâmicas de globalização económica e diferentes mudanças de contorno transnacionalizante (Dreifuss, 2001) influenciam a (re)organização do etnocentrismo (Salt, 1992; Scullion, 1995; Downling & Welch, 2004), do localismo e do universalismo (Robertson, 1995; Hannerz, 1996), as configurações organizacionais empregues na coordenação das atividades produtivas internacionalizadas (Hedlund, 1986; Zander & Mathews, 2010), e, em sentido amplo, o conteúdo das agendas e das orientações estratégicas de internacionalização, no contexto concreto das empresas analisadas.

Com a modificação nas empresas, da estratégia, das agendas, das prioridades, é possível identificar a existência de mudanças no que é percebido e valorizado, em termos correlativos, como uma dificuldade nas empresas, nos recursos atribuídos à sua resolução, nos objetivos definidos para os projetos de expatriação de trabalhadores, no número e no perfil de profissionais considerados como necessários à concretização destes, na estratégia conducente ao seu recrutamento (convite por parte da empresa *vs.* candidato interno *vs.* candidato externo), na duração das propostas de mobilidade a considerar (Evans *et al.*, 2002; Dowling

& Welch, 2004; Brewster *et al.*, 2007). A este respeito, importa referir ainda que a natureza dos objetivos e das dificuldades reportadas pelas empresas, podem variar no e pelo tempo (Hippler *et al.*, 2015), no contexto de uma mesma empresa, em função da fase, do tipo, e do veículo de internacionalização (Zander & Mathews, 2010).

## *V2: Gestão de recursos humanos e regulação do emprego.*

A gestão de recursos humanos diz respeito às formas de recrutamento, de incentivo e regulação da mobilidade interna, às políticas de formação e desenvolvimento de carreira, de acompanhamento dos desempenhos profissionais, às políticas salariais desenvolvidas e mantidas pelas empresas. Considera-se, em termos gerais, que os princípios e as práticas de gestão empresarial agenciam elementos estruturais específicos (e. g., a racionalização, a procura de especialização flexível, a periodização), observáveis no modo como a mobilidade, a mobilização e a segmentação dos mercados internos de trabalho (Doeringer & Piore, 1971; Berger & Piore, 1980; Reynaud, 1987; Marsden, 1989, 1999, 2004) são abordadas nas empresas. Em contextos de prestação de trabalho global particulares, como é o caso da expatriação organizacional, o recrutamento e a seleção decorrem muitas vezes de dispositivos informais, reativos, de gestão (Harris & Brewster, 1999; Anderson, 2005; Cerdin & Brewster, 2014; Collings, 2014), registando-se, em termos empíricos, a persistência da importância concedida à detenção de atributos técnicos (Anderson, 2005), uma circunstância que se associa a iniciativas de expatriação cujo objetivo é primordialmente funcional e imediatista.

Importa considerar, neste sentido, a possibilidade de existência de práticas organizacionais inspiradas numa visão segmentária (Cerdin & Brewster, 2014, p. 246) da regulação do emprego e dos mercados de trabalho internos das empresas, que tendem a conceder uma atenção (e um investimento) particular a segmentos específicos de trabalhadores, identificados como detendo elevada capacidade ou *potencial*, produzindo, deste modo, restrições à possibilidade de acesso generalizado à detenção de experiência profissional internacional, por parte dos indivíduos. Atende-se, deste modo, à possibilidade das práticas das empresas condicionarem os espaços de emprego existentes, contribuindo para a segmentação dos termos, das condições, das situações de trabalho e de emprego dos indivíduos, para a crescente localização das relações sociais no espaço e no tempo, e para a descontinuidade correlativa, subsequente, dos horizontes de expectativa individual (Marchington *et al.*, 2005).

As trajetórias dos indivíduos, as dinâmicas de interação social, os projetos futuros dos indivíduos, o universo teleológico individual, ainda que apresentados pelos indivíduos como resultantes de uma opção individual, são enformados por constrangimentos estruturais, pelas oportunidades e condições que uma empresa proporciona ao conjunto dos seus trabalhadores. As políticas formais de empresa desempenham um papel relevante a este nível, como referente

objetivo das práticas e dos ciclos de gestão em uso (Adler & Gundersen, 2008), no concernente ao enquadramento e à mobilização de indivíduos para a prestação de trabalho em contexto internacional. Num contexto de prestação de trabalho global, a composição de experiências e a concretização de aspirações pelos indivíduos tem por referência um universo de práticas dotadas de estruturas e de regras particulares, definidoras de “submundos institucionais especializados” (Berger & Luckmann, 1999 [1966], p. 189) que delimitam diferentes possibilidades de ação dos indivíduos, e o estabelecimento de uma distância relativa, subjetiva, em relação a papéis e a estatutos sociais pré-estabelecidos. O contacto com as práticas formais de gestão de mobilidade e de mobilização de indivíduos, de prestação de trabalho global define, deste modo, um modo de socialização organizacional, podendo representar a possibilidade de acesso a um novo “mercado de mundos disponíveis” (Berger & Luckmann, *op. cit.*, p. 234).

### *V3: Modos de organização do trabalho.*

Importa atender às especificidades de organização do trabalho observáveis num contexto de internacionalização de empresa, no concernente, em particular, ao agenciamento de arquétipos de organização do trabalho e da empresa fundados na racionalização (Abrahamson, 1997) e na especialização flexível (Piore & Sabel, 1984), no destaque dado ao tempo, à duração, como dimensão organizadora do trabalho (Lundin, & Soderholm, 1995; 1997; Bakker, 2010; Packendorff & Lindgren, 2014; Lundin *et al.*, 2015), e à valorização da mobilidade como requisito crítico, persistente, em termos gestionários (Urry, 2000, 2007; Cresswell, 2006; Elliott & Urry, 2010; Costas, 2013), na procura de horizontalização (de *agilização*) dos processos de produção.

Deste modo, dada a relação existente, em termos teóricos, entre a prestação de trabalho global e o (uso gestionário do) tempo (Boutinet, 1997; Hippler *et al.*, 2015), considera-se os modos de organização e de gestão da prestação de trabalho global se inspiram, por hipótese, em princípios de racionalização flexível (Abrahamson, 1997) e em formas de organização do trabalho no e pelo tempo. Do tempo tomado de modo linear, enquanto dispositivo técnico de organização do trabalho (Boutinet, 1997), decorre a possibilidade de existência de efeitos particulares decorrentes do uso dos instrumentos de gestão formalmente instituídos, de tensões entre o curto e o longo prazo, uma manifestação da contradição existente, em termos putativos, entre a temporalidade económica, tipicamente definida a curto-prazo, e a temporalidade social, assente no longo-prazo e num sentido de continuidade e de estabilidade determinantes, à partida, para assegurar um sentido de ordem social.

Neste contexto, importa equacionar a eventual persistência da importância atribuída a carreiras e a referentes de carreira de inscrição organizacional (*vs.* a carreira individual,

autorreferencial, de orientação proteana). As práticas das empresas condicionam as trajetórias dos indivíduos, por via do constrangimento ou da adição de oportunidades objetivas e de referentes subjetivos (Burawoy, 1985). O internacionalismo, o globalismo (Adler & Bartholomew, 1992), a mobilidade (Cresswell, 2006; Urry, 2000, 2007; Costas, 2013), o cosmopolitismo (Gouldner, 1957; Hannerz, 1990; Adler & Bartholomew, 1992; Tung, 1998; Smith, 2007; Peiperl & Jonsen, 2007), ou o nomadismo (Cadin *et al.*, 2000; Garsten, 2008), constituem, nesta perspetiva, referentes-âncora valorizadores de uma condição itinerante (Garsten, 2008; Nasholm, 2011), categorias visadas, por hipótese, pelos indivíduos na regulação de carreiras organizacionais internacionais (Cappellen & Janssens, 2010a, p. 700), um reflexo, em certa medida, do valor diferencial atribuído, num contexto de prestação de trabalho global, não apenas à travessia de fronteiras geográficas ou à inter-territorialidade, mas também à travessia de horizontes culturais e intelectuais (Doherty & Dickmann, 2009).

#### *V4: Família e práticas de gestão inclusivas.*

Sendo o trabalho, a par do emprego e da educação-formação, um campo de importância particular nos processos de composição e expressão identitária, dada a sua “forte legitimidade para o reconhecimento de uma identidade social e para a atribuição de um estatuto social” (Dubar, 1997, p. 118), considera-se, no referente aos trabalhos de análise empírica, um lugar particular de interação social, a família (Singly, 2007), enquanto referente expressivo central na experiência relacional que o indivíduo estabelece com os outros e com práticas específicas de organização do trabalho. Num contexto de prestação de trabalho global, a possibilidade de *colonização* da vida privada, conjugal, familiar, pelo ideário utilitarista que caracteriza, tipicamente, o universo da empresa e do trabalho contemporâneo, é especialmente saliente (Greenhaus & Powell, 2006; Westman *et al.*, 2008; Nasholm, 2011), e implica, por parte das empresas, o desenvolvimento de iniciativas de gestão destinadas a apoiar a integração e a conciliação familiar, no decurso de uma expatriação (Briscoe, 1995), e, por parte dos indivíduos, a articulação de estratégias concretas de conciliação, de coordenação e balanceamento familiar (Kansala *et al.*, 2015).

#### *V5: Trajetória socioprofissional - objetiva/vivida.*

No concernente às trajetórias socioprofissionais dos indivíduos, importa referir que estas constituem, num sentido objetivo e vivido, um vetor de análise transversal à presente pesquisa, dado que se considera, num sentido interaccionista<sup>7</sup>, que é no seu âmbito que os processos de

---

<sup>7</sup> No âmbito do presente estudo, à luz do horizonte epistemológico adotado enquanto referência-base, é perfilhada uma conceção interaccionista do conceito *trajetória*, na esteira de propostas de autores como Mead (1934), Goffman (1959), Blumer (1969) ou Dubar (1997). Tradicionalmente, a análise sociológica das trajetórias dos indivíduos enquadra-se no âmbito do estudo dos processos de mobilidade social. É na década de 1980, que se assiste a uma mudança significativa na análise das trajetórias profissionais, devido às mutações societais

relação com as práticas de classificação social e de expressão identitária, são experimentados pelos indivíduos.

A relação com o tempo, a experiência individual do tempo modifica-se na modernidade (Wolff, 1966; Simmel, 1999; Rosa, 2003, 2013). Tempos breves, precariedades, descontinuidades recorrentes, dificuldade de sedimentação de biografias, é dado relevo ao transtemporal, procura de distância subjetiva, por parte dos indivíduos face aos papéis sociais (Goffman, 1959, 1961, 1983), à reflexividade individual (Giddens, 1989; Lash, 2003; Billett, 2003, 2005, 2006; Archer, 2003, 2007, 2012), à consideração do que pode ainda vir a ser (e.g., a competência, o projeto, o potencial). A experiência individual torna-se crítica, neste sentido, na modernidade (Dubet, 1994), enquanto expressão de um mundo vivido (constitutivo, em si, do mundo social) (Binswanger, 1971; Habermas, 1985), pela perda de possibilidades de mediação, de incorporação do passado, de produção de continuidades na constituição de práticas, de identidades individuais.

A este propósito, é importante atender às implicações potencialmente procedentes da experiência de diferentes (sucessivos) quadros de interação por parte dos indivíduos, contextos que podem ser experimentados enquanto oportunidade ou como uma crise, uma situação de incongruência, de interrupção da continuidade contextual (Archer, 2007) geradora de tensão, que fomenta um investimento reflexivo individual, um apelo a uma consciência reflexiva (Giddens, 1991), em função da qual os indivíduos exprimem um intuito de auto-monitorização, de orientação da sua ação, investindo em práticas de recomposição identitária.

Com efeito, quando os indivíduos são confrontados como uma circunstância que assume, para si, um cariz de exceção ou de rutura, por referência a socializações prévias, à orientação habitual da conduta, a consciência reflexiva (Giddens, 1991), a flexibilidade discursiva assume proeminência na orientação das práticas, dada a necessidade de adoção de modalidades de ação individual marcadas pela ponderação, pelo distanciamento, pelo cálculo (Bourdieu, 2002 [1972]; Caetano, 2016). Trata-se de uma tarefa que implica, por hipótese, a recomposição de semelhanças e de diferenças pré-existentes. Trata-se de um trabalho de gestão de si (Goffman, 1959), de si sobre si (Foucault, 1994), que possibilita o reconhecimento da existência de um *eu* como um tópico dotado de autonomia, um *topos* próprio, íntimo (Taylor, 1997). Neste contexto, a identidade representa, em simultâneo, um processo

---

entretanto ocorridas. Se, até aos anos de 1960, o conteúdo dos trabalhos realizados sobre o tema incidia sobre a mobilidade profissional, perspectivada geralmente como uma promoção social, a partir da década de 1970, o aumento do desemprego e de novas formas de emprego (Bridges, 1995), fazem emergir um conjunto de novas realidades, entre as quais se destacam as situações de mobilidade involuntária. Neste contexto, intensificam-se os fluxos entre emprego, desemprego e formação, o que origina períodos de transição da condição perante o trabalho, na medida que os estatutos e os modos de ocupação são diferenciados, e se encontram em constante mutação.



biográfico (de continuidade ou de rutura com o passado) e um processo relacional (a identidade reconhecida ou não reconhecida pelos outros) (Dubar, 1997), emergindo como o resultado da articulação de dois mecanismos que se associam de modo dialético: um primeiro que remete para um campo *time-dependent* (Hippler *et al.*, 2015), diacrónico, da interioridade do sujeito; um outro que diz respeito às relações estabelecidas com o outro.

O tipo de trajetória objetiva, e no âmbito desta, a condição familiar, a posição ocupada na estrutura de emprego de uma empresa, e o momento de contacto (de articulação biográfica) com o universo da prestação de trabalho global (da expatriação organizacional, no caso em apreço, em termos analíticos) pode implicar diferenças nos modos de relacionamento e de representação deste regime particular de prestação de trabalho (Baruch *et al.*, 2013, pp. 2375-6). Em termos subjetivos, de modo mais significativo do que a idade do indivíduo, sugere-se que a “posição teleológica da experiência” (Dubar, 1997, p. 76), na relação com uma trajetória pessoal e profissional, influencia a decisão de aceitação e de investimento (subjetivo) numa experiência ou projeto de expatriação organizacional.

O modo de acesso e a motivação diferencial apensa à aceitação de uma experiência de trabalho global podem acarretar um efeito de diferenciação sensível das expectativas, do horizonte de possibilidade (Bourdieu, 2002 [1972]) que é constituído pelos indivíduos. Diferentes indivíduos podem apresentar-se dotados de diferentes quadros de expectativa, de diferentes motivações (e.g., considerar uma expatriação como um prémio de carreira, uma oportunidade de ganho material, uma aprendizagem, uma oportunidade de distinção futura, uma aventura familiar, uma fuga à estagnação presente), resultando de condicionamentos objetivos resultantes da posição ocupada em ordenações/estruturações locais de emprego, de oportunidade: “As condições de existência impõem definições diferentes do impossível, do possível, do provável e do certo, dão a experimentar a uns como naturais ou razoáveis práticas ou aspirações que os outros sentem ser impensáveis ou escandalosas, e inversamente” (Bourdieu, 2002 [1972], p. 166).

As práticas de composição identitária que tomam a continuidade como referente, podem implicar a existência de espaços sociais de identificação potencialmente unificados (ou passíveis de unificação), práticas de gestão e sistemas de regulação do emprego que permitam aos indivíduos o desenvolvimento de trajetórias pautadas pela permanência e pela estabilidade. Ao invés, as práticas caracterizadas pela rutura implicam o confronto de diferentes espaços de identificação, e a dificuldade potencial apensa à sua articulação por parte do indivíduo. Neste sentido, a existência de múltiplas experiências prévias de emprego, constituídas em diferentes empregadores, o confronto com modos concretos, distintos, de segmentação dos mercados internos de trabalho nas empresas (Doeringer & Piore, 1971), com a projetificação (Packendorff, 2002) dos modos de gestão de emprego, constitui um

acontecimento significativo, definindo, na presente pesquisa, um operador de caracterização de trajetórias socioprofissionais, que se apresentam e se organizam (ou não) de forma projetificada.

*V6: Relação estabelecida com as práticas de gestão e organização.*

A assunção de existência de diversidade, de diferentes formas de lógicas de ação individual, implica, como sugerido por Segrestin (1985), a existência de diferentes espaços contidos ou contíguos ao espaço social da empresa: o espaço da organização do trabalho interno da empresa, que evidencia a possibilidade de existência de autonomia por parte dos indivíduos, um espaço que poderá ser objeto de segmentações objetivas, em função de orientações ou de práticas de seleção protagonizadas nas ou pelas empresas (Doeringer & Piore, 1971; Piore & Berger, 1980); e um espaço de organização externo à empresa, que permite aos indivíduos a manutenção de formas de associação (profissional, por exemplo), de construção ou de defesa das suas competências e *expertise* (Marsden, 1989).

Num contexto de prestação de trabalho global, a composição de experiências e de aspirações identitárias pelos indivíduos tem por referência um universo de práticas dotado de estrutura e de regras particulares, definidoras de “submundos institucionais especializados” (Berger & Luckmann, 1999 [1966], p. 189), que delimitam possibilidades de ação do indivíduo, na integração ou no estabelecimento de uma distância em relação a papéis e a estatutos sociais pré-estabelecidos.

O contacto com as práticas de gestão de expatriação e de prestação de trabalho global define, deste modo, um modo de socialização secundária (Berger & Luckmann, 1999 [1966]), podendo representar a possibilidade de acesso a um novo “mercado de mundos disponíveis” (Berger & Luckmann, op. cit., p. 234), que se pode fazer acompanhar pela procura de integração ou de relativismo (a escolha ou o distanciamento - a normalização), por parte dos indivíduos, em relação aos “mundos” para si (até então) existentes. Neste contexto, a socialização secundária torna-se essencial, e decorre da transformação das condições de mobilização de saberes e de prestação de trabalho, da ausência de uma garantia de harmonização e de integração funcional que assegure a coincidência entre as aspirações e as antecipações estratégicas dos indivíduos (e.g., rendimentos, poder, prestígio), e as exigências dos sistemas de ação presentes e futuros.

Neste sentido, a análise sociológica lembra a importância de considerar que as categorias pertinentes de identificação social evoluem no tempo, sendo decisivo localizar as práticas em uso, os modos de ação que afetam os espaços sociais de identificação, as formas identitárias tidas por pertinentes, neste contexto, pelos indivíduos. Estas formas podem não corresponder

às categorias sociais oficialmente existentes num dado momento, sendo a observação empírica desta circunstância mais provável em contextos caracterizados por uma mobilidade acentuada (Urry, 2007), por mudanças significativas na divisão do trabalho e da distribuição social dos saberes. Num contexto concreto como a expatriação organizacional, esta circunstância pode traduzir-se pela constatação empírica de que um indivíduo expatriado não se apropria da sua categoria oficial de pertença, recusando a pertinência da qualificação atribuída, não se reconhecendo enquanto tal (isto é, como sendo um expatriado).

Neste sentido, importa considerar os modos de relação estabelecidos pelos indivíduos, em termos subjetivos, com as práticas objetivas de organização do trabalho que é prestado em contexto internacional. Destas, destacam-se a relação com os processos de escolha organizacional, as práticas organizacionais de recrutamento e seleção, com os modos de regulação das condições que asseguram a subsistência da integração organizacional, num contexto de expatriação.

*V7: Experiência da relação com o outro.*

Na presente pesquisa, considera-se que a identidade dos indivíduos se define a partir das relações sociais em que está envolvido. Na alusão de Madureira Pinto (1999), o quadro situado de interação delimita uma importante instância de socialização, operando, por tal, como um importante meio de integração e de produção de satisfação pelo trabalho, pelo que importa identificar a natureza, o âmbito e a amplitude das interações que o sujeito estabelece com os outros, quem é o outro, quais são as dinâmicas (as lógicas) de atribuição de sentido que configuram estas interações. Considera-se que a ação do indivíduo é agenciada, no essencial, enquanto experiência relacional. A contextualidade da interação é condição para a ação individual e a possibilidade de indexação do sentido atribuído a uma experiência individual, por referência a experiências anteriores (Goffman, 1983). A conceptualização da interação enquanto experiência (Dubet, 1994) é expressão de modos heterogêneos de composição identitária, modos de um indivíduo se *fazer* como ator, se *dizer*, interpretando-se, como sujeito e objeto de si mesmo (Archer, 2003, p. 94), no contexto das relações sociais desenvolvidas num contexto particular, situado – a prestação de trabalho num quadro de expatriação organizacional. A interação social é um elemento importante na sedimentação de processos cognitivos e afetivos individuais. A experiência das dinâmicas de interação tem uma importância fundamental nas formas e nas manifestações de identificação e distinção social, na medida em que estas refletem as modalidades de integração dos sujeitos em grupos distintos, os quais, ainda que não exclusivamente, se sedimentam e manifestam em quadros de ação e de interação particulares.

Considera-se a problemática das identidades e das experiências de composição identitária como especialmente sensível, heurística, na compreensão do atual enquadramento socioeconómico, caracterizado por um conjunto de transformações com repercussões ao nível da identificação (Tap, 1998), ou seja, da perceção que os indivíduos constroem acerca da sua própria condição e da condição dos outros, bem como da identificação, isto é, das afinidades, das solidariedades, e das estratégias de ação individual (Jameson, 2011).

A modernidade, nos termos de Berman (1983), favorece a possibilidade de *colonização do eu*, a aquisição (e a rejeição) de múltiplas e díspares possibilidades de se *ser* (Gergen, 1991). As identidades tornam-se transitórias, incertas – uma tarefa, um problema a resolver (Elliott, 2015). A constituição de uma identidade pessoal delimita, neste contexto, uma prática de hibridação, de conformação e/ou de transgressão, marcada pelo imprevisto, pela surpresa, fatores que propiciam a emergência de lógicas e de práticas sociais valorizadoras da auto-invenção (o assim denominado culto *DIY-Do it yourself!*), o fascínio pela reinvenção contínua (Elliott, 2013, 2015), pela individualização de uma identidade.

A proposta de um operador teórico (*O1: A prestação de trabalho global como quadro de ação heterogénico*) de articulação das duas dimensões de análise propostas decorre de um exercício hipotético-dedutivo, que tomou por objetivo a interrogação do modo como a prestação de trabalho global pode ser considerado enquanto *locus* de produção situada de relações sociais específicas, e, daqui decorrendo, de experiências de composição identitária particulares, procedentes de lógicas de ação individual distintas.

A este propósito, considera-se que as condições de pertença social e organizacional num quadro de prestação de trabalho global são difusas, propícias à produção de diferença(s). O indivíduo continua a *estar* na empresa, ainda que *fora* dela. Neste sentido, na sua especificidade *time-dependent* (Hippler *et al.*, 2015), eventualmente liminar (Borg, 2014), considera-se que a prestação de trabalho global, pode definir, em termos hipotéticos, um espaço-tempo social de *exceção*, uma situação crítica no quadro de relações sociais rotinizadas (Giddens, 1984, 1989), marcado pela produção de diferença(s) (Deleuze & Guattari, 2004), e pela suspensão temporária (ou permanente) de um quotidiano (de papéis, tarefas, rotinas, responsabilidades) (até então) rotinizado. Face à possibilidade de disrupção ou suspensão de uma rotina até então existente, as práticas e a experiência de prestação de trabalho global podem representar, para os indivíduos, um fracasso, uma rejeição, ou a oportunidade de definição de *um género novo*, inédito, distintivo, do ponto de vista identitário. A confirmação ou a ausência de reconhecimento pode constituir, nesta perspetiva, uma experiência vivida no quadro de um espaço-tempo social em relação ao qual importa encetar (novas) relações de afinidade (Sainsaulieu, 1985), a adesão subjetiva a novos grupos de

referência<sup>8</sup> (Merton, 1968), a constituição, ou não, de uma identidade de situação (Reynaud, 1992), a partir de uma iniciativa autónoma, de uma mobilização pessoal.

A possibilidade de um trabalhador global construir uma identidade de situação vai ao encontro da especificidade de uma trajetória pessoal e profissional, produtora de identidades provisórias, parciais, de filiação societária (Weber, 1999 [1922]), partilhada por/com um grupo, em certo sentido improvável, autorreferencial, num contexto definido em parte pela cesura, a natureza temporária, a possibilidade de emergência de uma precariedade identificante (Dubar, 2006, p. 110). Decorrendo, deste modo, de uma rutura com uma situação (prévia) de trabalho e de emprego, trata-se de uma identidade que procede, no essencial, da ação de uma prerrogativa organizacional, normativa. A observar-se, trata-se de uma configuração identitária que pode implicar, para as organizações e para os indivíduos envolvidos, um custo elevado, dada a sua natureza contingente, exigente de recursos, de implicação, de investimento numa empresa de resultado incerto, imprevisível.

Neste quadro, a “descoincidência de si consigo próprio” (Binswanger, 1971, p. 24) é possível, e implica a existência do que Giddens (1991, pp. 3-4) designa de “projeto reflexivo do *self*”, um trabalho de composição intimamente associado à procura de manutenção, num quadro de pertenças múltiplas, síncronas e por vezes conflituantes ou concorrentes (Black *et al.*, 1999), de relações sociais caracterizadas pela confiança, por um sentido de estabilidade, de segurança ontológica. Explorar, em termos analíticos, este trabalho de composição implica explorar as condições e os modos pelos quais se manifesta a orientação da ação dos indivíduos, assumindo, em termos teórico-metodológicos, a relação que se estabelece entre o prático, o material, o simbólico, o discursivo, e o vivido (Habermas, 1985).

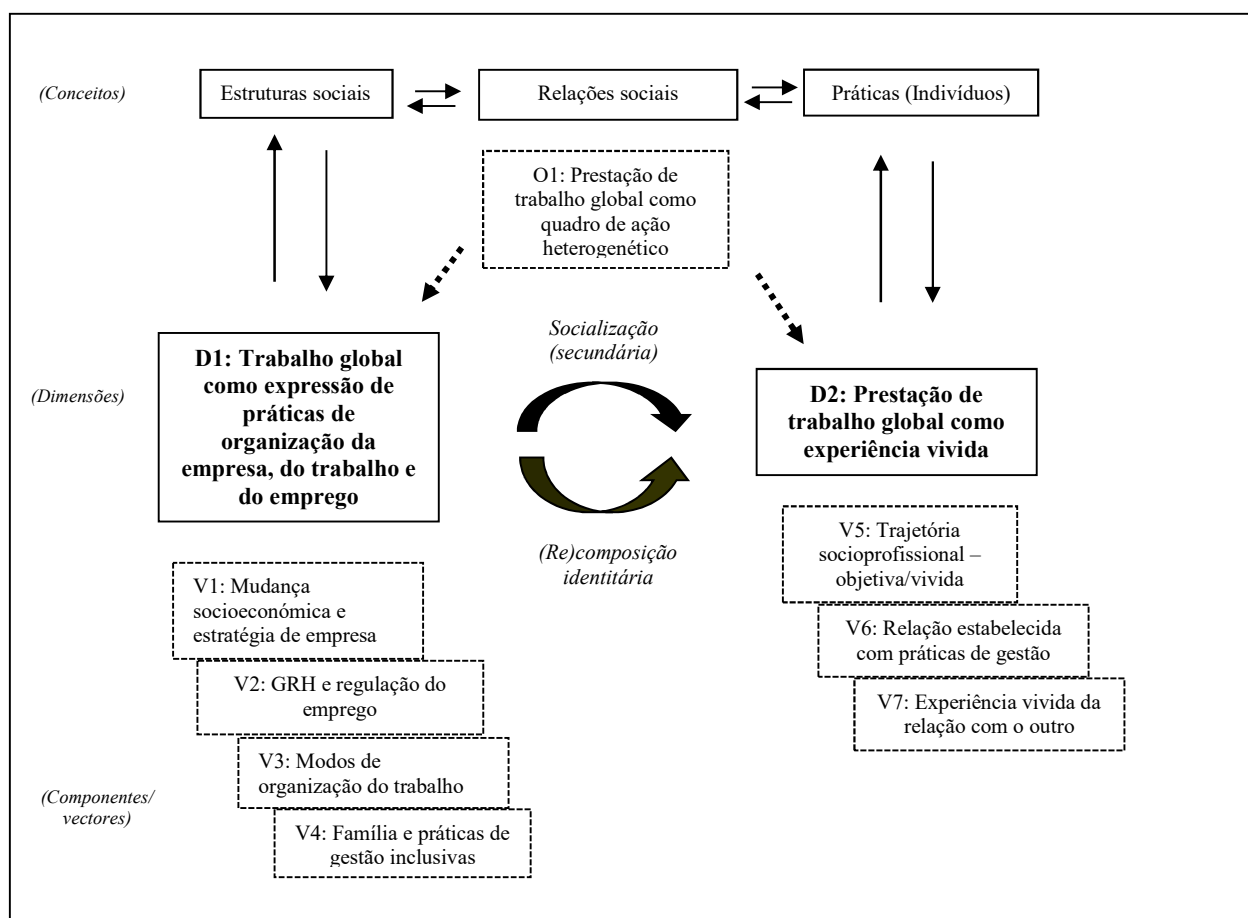
É oportuno sublinhar, neste momento, uma opção analítica de fundo, perfilhada no âmbito da conceção da dimensão de análise *D2* - a opção pelo conceito de experiência (Schutz, 1972; Dubet, 1994) de práticas de composição identitária. Com esta opção, visa-se reconhecer a importância da experiência de subjetivação individual das condições materiais de existência, retomando a aceção de Bourdieu (1989 [1977]). Com esta opção, visa-se elucidar o percebido (pelos indivíduos) pelo concebido teoricamente, definindo (as) condições de possibilidade e de inteligibilidade do vivido (e verbalizado) pelos indivíduos (Binswanger, 1971; Habermas, 1985). Trata-se aqui de considerar o dilema inerente, em termos gerais, às ciências sociais e humanas: a relação que é possível estabelecer entre a teoria e a prática, entre realidades de

---

<sup>8</sup> A proposta mertoniana (Merton, 1968) da socialização antecipatória e do grupo de referência representa uma tentativa de análise das condições sociais de mudança de valores, por parte dos indivíduos, indo além de uma conceção funcionalista de socialização. A socialização antecipatória define o processo pelo qual um indivíduo aprende e interioriza os valores de um grupo (de referência), ao qual deseja pertencer. Apercebendo-se da distância social que mantém em relação àquele grupo, o indivíduo reproduz o comportamento dos seus membros por antecipação.

primeira ordem (as propriedades físicas dos objetos) e realidades de segunda ordem (as propriedades sociais dos objetos - o seu valor e significação) (Watzlawick, 1976), entre o escolhido e o determinado, o texto e o seu contexto, a interpretação do símbolo e a procura de explicação do facto (Ricoeur, 1985).

As dimensões e os vetores de análise que permitem, no âmbito do presente estudo, uma aproximação à análise do objeto considerado, são apresentados na *Figura 1.1*.



**Figura 1.1** – Modelo de análise orientador da pesquisa: Conceitos, dimensões, vetores de análise [Fonte: Elaboração própria].

### 1.3. A definição de um campo de observação empírica: A expatriação organizacional.

O presente estudo toma uma prática organizacional concreta como objeto de referência empírica: a expatriação organizacional. Por expatriação organizacional entende-se a expatriação de um trabalhador que ocorre no espaço de uma organização e/ou entre

organizações, com um objetivo específico (a prestação de trabalho). Adota-se, neste sentido, uma prática específica de prestação de trabalho global (Baruch *et al.*, 2013) e de gestão (internacional) de recursos humanos (Cerdin & Brewster, 2014) como referente empírico, como contexto analítico tido como relevante na recomposição de universos simbólicos, dos *nortes de orientação* individual (Spradley, 1979).

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<sup>9</sup> define um regime de desempenho de trabalho global específico (Suutari *et al.*, 2009; Mayrhofer *et al.*, 2012; Baruch *et al.*, 2013; Mayrhofer & Reiche, 2014), localizável nos domínios organizacionais atuais (Suutari *et al.*, 2009; Bonache *et al.*, 2010; Dabic *et al.*, 2013; Brewster *et al.*, 2014; Andresen *et al.*, 2014).

A especificidade mencionada deriva: a) de uma gênese 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 & Brewster, 2014), associada à experiência da diferença, da distância e do desconhecido, e a putativos ganhos de flexibilidade cognitiva (Peiperl & Jonsen, 2007); e d) da coexistência de diferentes referenciais de pertença apensos à experiência de mobilidade (Black *et al.*, 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).

---

<sup>9</sup> A título de nota lateral, pensamos ser relevante a partilha de um apontamento breve em relação à escolha da designação expatriação organizacional como referente-âncora do presente estudo. Em termos etimológicos, o termo *expatriação* radica no étimo latino *ex pátria – fora da pátria, fora do que nos é próprio*, dir-nos-á uma primeira interpretação literal. 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 EUA, sendo um cidadão *suspeito* então considerado como expatriado, um indivíduo cujos direitos de cidadania deveriam ser reconsiderados. Numa perspetiva crítica, diferentes autores (Cerdin & Dubouloy, 2004; Borges, 2011) salientam o facto dos termos expatriação e expatriado remeterem para um universo linguístico próprio dos incluídos, daqueles que ocupam uma posição social dominante, de supremacia, tratando-se de termos, neste sentido, de reverberação vagamente higienista, colonialista. Tratar-se-á, por hipótese, de um campo semântico com ressonâncias simbólicas significativas, circunstância agudizada por trajetórias de investigação de foco gestor, onde expressões como colocação, deslocação, destacamento, transferência internacional, mobilidade, ou expatriação, têm sido empregues de modo difuso, tendencialmente atóxico e equivalente, não contribuindo para um acréscimo de clarificação conceptual (Dabic *et al.*, 2013). Considerando que delimita uma prática de organização e gestão específica, de natureza e implicações multiformes, que estabelece relações de influência recíproca, tentacular, circunferencial, com diferentes operadores e estruturas sociais, como o emprego, o trabalho, as profissões, o tempo, a família ou as identidades sociais, neste estudo a opção pelo uso do termo expatriação organizacional decorre de um duplo objetivo: 1) estabelecer um diálogo com a literatura existente, no sentido de delimitar, legitimando, o uso do termo proposto como referente analítico; e 2) incorporar, de forma deliberada, do ponto de vista teórico-metodológico, o uso de um termo ambivalente, *impuro*, no desenho de pesquisa, considerando-o enquanto categoria social mobilizada, de modo eventualmente diferencial, pelas empresas e pelos indivíduos.

Perspetivada como prática desenvolvida internamente numa empresa para a organização do trabalho e para a gestão dos seus recursos humanos, regista-se que uma expatriação organizacional é tradicionalmente definida como um destacamento ou uma missão internacional - um *international assignment*, no jargão gestor anglo-saxónico (Nasholm, 2011; Baruch *et al.*, 2013; Brookfield GRS, 2014, 2015, 2016; McNulty & Brewster, 2017), de duração tipicamente convencionada, (pré-)definida, que envolve a deslocação física, internacional, por motivos laborais, de um indivíduo, tipicamente detentor de um perfil altamente especializado e/ou qualificado, uma operação de gestão de mobilidade profissional que decorre da iniciativa de um empregador, uma organização, ou por proposta/iniciativa (caucionada pela organização) do próprio indivíduo.

Os “expatriados organizacionais” são assim definidos por Kraimer *et al.* (2012b, p. 1287), num quadro de distinção de modalidades particulares de prestação 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, o acentuar da dimensão organizacional (Weick, 1979) apensa a uma experiência de expatriação organizacional: trata-se de um regime organizado, (externamente) regulado, de prestação de trabalho, de uma mobilidade programada *ex ante*, de um itinerário previamente disciplinado. Uma empresa, ao definir, no quadro das práticas de gestão da prestação de trabalho global por si mantidas, um regresso, define um circuito, uma rotina, símbolo de encerramento, de ciclitude pré-definida, que pode propiciar a manutenção de um sentido de segurança ontológica (Giddens, 1984, 1989, 1991), na relação que o indivíduo estabelece com a sua situação de trabalho, com o devir, com o emergente.

O enquadramento e a génese (organizacional), a duração dos períodos e dos projetos de mobilidade considerados, as motivações individuais e os perfis sociodemográficos, socioprofissionais e sócio-educacionais envolvidos, e as implicações no plano institucional, gestor, social, familiar, e identitário, delimitam, deste modo, um conjunto de atributos e efeitos próprios de uma expatriação organizacional, distinguíveis da mobilidade e das modalidades de expatriação que têm lugar por iniciativa do próprio indivíduo<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Num exercício de comparação dos dois tipos mais representativos de prestação de trabalho global (Baruch *et al.*, 2013), os *traditional assigned expatriates* (TAEs) e os *self-initiated expatriates* (SIEs), Andresen *et al.* (2014) salientam um conjunto de distinções elementares que importa considerar. Como é referido pelos autores, os SIEs são, tipicamente, profissionais qualificados mais jovens (do que os TAEs), mais frequentemente solteiros, sem filhos, com o cônjuge ou equiparado a trabalhar já em contexto internacional. É possível encontrar mais SIEs no contexto de organizações de menor dimensão, cuja gestão toma o projeto como arquétipo (Lundin *et al.*, 2015). Observa-se um efeito de género na segmentação dos perfis TAEs/SIEs – em concreto, regista-se uma tendência histórica de dominação masculina no universo dos TAEs (Brookfield GRS, 2016), tendo os SIEs maior representação feminina. Não estando inserido numa organização no momento de início da sua experiência internacional, para um SIE a mobilidade não tem uma duração previamente convencionada, podendo ou não existir uma intenção de regresso. Tipicamente, os SIEs desempenham funções de menor responsabilidade no



Atendendo à tipologia proposta por Baruch *et al.* (2013), na qual se diferenciam vinte modalidades distintas de prestação de trabalho global (cf. *Anexo A*), é possível admitir que a mobilidade associada às dinâmicas de divisão internacional do trabalho comporta uma crescente multiplicidade de fenómenos, sendo possível distinguir, no presente, a coexistência de diferentes tipos de mobilidade associada à prestação de trabalho (global) nos instrumentos normativos mantidos como referencial de gestão no contexto das empresas. Esta diferenciação resulta e espelha práticas alternativas pelas quais as empresas procuram, por um lado, reduzir os custos<sup>11</sup> significativos associados a uma expatriação organizacional tradicional (Andresen *et al.*, 2014), 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; Briscoe & Schuler, 2004), a problemas de desempenho, de gestão, de inadaptação.

Com efeito, a expatriação, perspetivada enquanto prática organizacional, veio trazer novas questões para os indivíduos e as empresas envolvidas. Para os indivíduos, a necessidade de proceder a novas integrações, de responder a necessidades de conciliação familiar, a estranheza que tipicamente caracteriza o regresso do mobilizado, a sua reintegração social, organizacional e profissional (Briscoe, 1995, 2004; Kraimer *et al.*, 2012a). Para as empresas, como responsáveis últimos pela gestão de uma expatriação como modalidade de exercício de trabalho global, a criação de condições para a sua realização envolve tipicamente a identificação de respostas a novos problemas: a gestão de custos (elevados), a identificação daquele que vai, a monitorização da satisfação, da integração e do desempenho local, a possibilidade de regresso prematuro, a reintegração funcional daquele que regressa, o risco de perda (saída) daquele que regressa. Numa maioria de circunstâncias, observa-se uma dificuldade das empresas em identificar uma resposta inteiramente adequada, isenta de tensão,

---

país de origem, observando-se uma associação entre a perceção de escassez de oportunidades de desenvolvimento de carreira e a decisão pessoal de aposta numa experiência internacional de trabalho. A escassez de oportunidades, a aprendizagem, a expectativa de aceleração do desenvolvimento por via da aquisição de um novo capital (Becker, 1964) – uma experiência internacional – são, deve referir-se, os principais elementos de motivação dos SIEs. Deve referir-se ainda uma diferenciação adicional proposta por Andresen *et al.* (2012), entre TAEs, SIEs, população migrante (*migrants*), e os viajantes internacionais (*international business travellers/commuters*). Para os autores, o migrante delimita uma categoria sociológica que se caracteriza, como os TAEs e os SIEs, por um padrão de mobilidade assente na travessia de fronteiras nacionais e na mudança de local de residência habitual, e que se distingue dos restantes pelo facto da mobilidade, em si, não ser despoletada por motivos profissionais. Já para o viajante internacional, o principal elemento distintivo da sua mobilidade decorre da circunstância da mesma não implicar uma mudança do centro de interesses do viajante, a mudança do seu local de residência habitual.

<sup>11</sup> 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 Evans *et al.* (2002), a decisão de expatriar um profissional altamente qualificado, tipicamente triplica o seu custo nas folhas de balanço das empresas.

paradoxo ou fricção (Osland & Osland, 2005), aos problemas que emergem, neste domínio, no quotidiano.

Em consequência, o cúmulo das questões mencionadas tende a conduzir a experiências de ajustamento condicionado, 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 de desempenho de trabalho em contexto internacional.

A respeito do indicado, um estudo recente enfatiza a contribuição crescente para os fluxos migratórios, das práticas promovidas pelas empresas nacionais internacionalizadas, de natureza circular e temporária (Peixoto *et al.*, 2016, pp. 52-3): “A emigração para fora da Europa, particularmente para os países africanos, remete muitas vezes para situações de destacamento por parte de empresas portuguesas. (...) Tanto em Angola como em Moçambique, cerca de 1/5 dos respondentes obtiveram o emprego atual via destacamento de empresa portuguesa. Nos países europeus, este valor não chega a 5%”. Importa destacar a natureza temporária da mobilidade promovida por estas práticas organizacionais: “As formas de migração circular e temporária de portugueses, especialmente qualificados, parecem estar em crescendo, (...) uma tendência justificada por fatores de carácter estrutural, como a precariedade dos contratos laborais e o envolvimento em trabalho à tarefa ou de projeto no estrangeiro, a maior volatilidade da economia global associada à integração dos mercados de trabalho e ao transnacionalismo empresarial” (Malheiros *et al.*, 2016, p. 293).

A dificuldade de contabilização é um dado a salientar e que é salientado, com recorrência, pelos estudos que procuram identificar o contributo específico das práticas promovidas pelas empresas internacionalizadas nos fluxos migratórios<sup>12</sup> (Dumont & Lemaitre, 2005). Como é

---

<sup>12</sup> A este propósito, importa referir que as práticas de mobilidade promovidas pelas empresas (das quais a expatriação organizacional constitui um exemplo possível) têm merecido uma atenção residual, no contexto de um retorno recente da investigação nacional ao estudo dos movimentos migratórios contemporâneos (Gomes *et al.*, 2015; Peixoto *et al.*, 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 *et al.* (2013) contabilizaram a produção de 438 artigos em 104 publicações distintas, sendo 48% desta produção concentrada em apenas três destas publicações, de orientação essencialmente gestionária, 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 nacional.

mencionado por Peixoto *et al.* (2016, p. 67), “(...) a mobilidade internacional contemporânea revela padrões complexos, incluindo deslocamentos de longa duração (intenção de residência no exterior superior a um ano), de média e curta duração (com intenção de residência inferior a um ano), e trabalhadores destacados pelas empresas para prestação de trabalho temporário, definindo uma realidade que é dificilmente capturada pelas estatísticas das migrações”.

Analisando edições recentes do relatório *GMTS – Global Mobility Trends Survey* (Brookfield GRS, 2014, 2015, 2016), constituído a partir de respostas recolhidas em 163 empresas multinacionais distintas, é possível retratar, em termos gerais, a demografia e a orientação das práticas de expatriação organizacional contemporâneas.

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. Apenas num conjunto reduzido (16%) de casos, os cônjuges acompanhantes mantêm uma atividade profissional no decurso da expatriação, num regime de carreira dual (Heikkinen, 2014; Kansala *et al.*, 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 associado 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) (Brookfield GRS, 2014, 2015, 2016), 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-se, em cada um deles, desafios particulares do ponto de vista da gestão e da adaptação individual, profissional e familiar.

Em relação aos objetivos expressos da expatriação organizacional desenvolvida pelas empresas, os principais objetivos reportados 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-mãe<sup>13</sup>. Apenas 36% das empresas documentam, em termos formais,

---

<sup>13</sup> 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

os objetivos e os resultados esperados de uma expatriação organizacional (Brookfield GRS, 2016).

No capítulo dos desafios e das principais dificuldades reportadas, consolida-se, na perspectiva das empresas, 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 da prestação de trabalho 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 *et al.*, 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, é possível identificar uma mudança correlativa no que é percebido e valorizado como uma dificuldade, na prioridade e na visibilidade que é atribuída à sua resolução, nos objetivos definidos para os projetos de expatriação, no número e perfil de profissionais considerados como necessários à sua concretização, na estratégia conducente ao seu recrutamento (convite por parte da empresa *vs.* candidato interno *vs.* candidato externo), ou na duração das propostas de mobilidade a considerar (Evans *et al.*, 2002; Dowling & Welch, 2004; Brewster *et al.*, 2007).

Um processo de expatriação organizacional é definido, em termos clássicos, na perspectiva de uma empresa, através de um fluxo, de um ciclo de gestão (Adler & Gundersen, 2008). À noção de ciclo associa-se uma noção de duração - um uso específico do tempo, de uma conceção particular (linear) do tempo (Boutinet, 1997). A menção a um projeto de expatriação refere a existência de temporalidades específicas para a mobilidade que é organizada pelas empresas. 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, 1998, p. 195). 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

---

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, através 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 perspectiva crítica, Cerdin e Brewster (2014, p. 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).

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, tipicamente, as principais atividades a contemplar num ciclo de gestão de uma expatriação organizacional (Brewster *et al.*, 2007; Adler & Gundersen, 2008; Câmara, 2011).

## **2. A PRESTAÇÃO DE TRABALHO GLOBAL, EXPRESSÃO DE PRÁTICAS DE ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA, DO TRABALHO E DO EMPREGO.**

O presente capítulo visa particularizar um conjunto de processos de natureza socioeconómica, institucional e organizacional, cuja especificidade se assume como relevante para o enquadramento do objeto considerado, em termos empíricos, pelo presente estudo - a expatriação organizacional, considerada enquanto prática de organização do trabalho (global) e de gestão (internacional) de recursos humanos, e enquanto experiência identitária diferenciadora, no quadro de trajetórias individuais.

No contexto da literatura de orientação gestonária, os processos de globalização económica e de internacionalização das empresas tendem a ser considerados como uma realidade homogénea, como uma inevitabilidade (Costas, 2013) de efeito benigno. Trata-se de uma perspetiva de análise, que influencia, em certa medida, domínios de problematização contíguos, entre os quais se salienta, a mobilidade, a profissão, a carreira, ou a emergência, tomada como necessária, desejável, inevitável, de profissões e de profissionais globais, de elites cinéticas, de carreiras globais, fenómenos que se considera estar em expansão (Peiperl & Jonsen, 2007; Dickmann & Baruch, 2011), em particular para os quadros (Boltanski, 1982) e os profissionais da gestão empresarial (Cappellen & Janssens, 2010b, 2010c).

Com efeito, tende a tomar-se por adquirido, por inócuo, por desejável, a prestação de trabalho, a situação de emprego, o desenvolvimento de carreira, a articulação com a vida familiar, que se apresentam como fluídos, sem fronteiras (de relação, de atuação, de significação) (Arthur & Rousseau, 1996; Tams & Arthur, 2010; Allvin *et al.*, 2011), ou com fronteiras porosas, maleáveis, difusas. Tende a tomar-se igualmente como inequívoca, como natural, a valorização de orientações cosmopolitas (Gouldner, 1957; Musgrove, 1963, Tung, 1998), desterritorializadas, de apego à mobilidade geográfica (Costa, 2013), a opção estratégica das empresas pela externalização e pela organização temporária das atividades de trabalho, ou a constituição, nos mercados internos e externos de trabalho, de elites cinéticas (Costas, 2013), de indivíduos nómadas-itinerantes internacionais, quadros e gestores globais,

responsáveis-protagonistas pela coordenação e pelo controlo de processos de internacionalização das operações de empresas multinacionais.

Referimo-nos, em rigor, a um conjunto de efeitos decorrentes do aprofundamento das segmentações observáveis ao nível dos arranjos socioeconómicos e geopolíticos de divisão internacional do trabalho, e da intensificação correlativa da utilização de diferentes modalidades de prestação de trabalho global, enquanto modo de coordenação flexível das atividades de trabalho em empresas internacionalizadas. As consequências das mudanças de acento transnacionalizante (Dreifuss, 2001) definem, nos termos de Castells (2003), um motivo de conflito e oposição central no início do século XXI<sup>14</sup>. Para este autor, tomar o global, o transnacional, o temporário, como *locus* de referência social e cognitiva para a ação de indivíduos e de instituições, produz especificidades e mudanças de natureza socioinstitucional, particularmente visíveis no plano da gestão da empresa, da organização do trabalho, do emprego e das profissões (Pries, 2001; Harrington, 2015), um conjunto de mudanças não isentas de conflito e de possibilidade de contradição (Appadurai, 1990, 1996; Jameson, 2011).

## **2.1. Das transformações transnacionalizantes: A empresa, o trabalho, a profissão global.**

Como foi descrito por Piore e Sabel (1984), o crescimento económico e a relativa estabilidade social experimentada no período posterior à Segunda Guerra Mundial, tiveram por base a expansão acelerada do consumo, da procura, em sentido lato, à qual correspondeu, no campo das empresas, a defesa da ortodoxia de racionalidades organizacionais orientadas para a obtenção de economias de escala, e, no domínio social, um clima de relativa paz social garantido pelo contrato social firmado entre capital e trabalho, e pela criação e consolidação de sistemas nacionais de natureza assistencialista (o Estado social, o Estado-Providência, o *Welfare State*). Este quadro de estabilidade e crescimento começou a sofrer desgaste a partir da década de 1960, momento onde, não obstante a expansão contínua da procura de bens e serviços, a estagnação da produtividade originou as primeiras interrogações sobre a adequação de modelos de inspiração taylorista-fordista de organização do trabalho, enquanto lógica prevalecente nos contextos empresariais. Em rigor, no plano da evolução do contexto económico, um mercado, tido por homogéneo, que se encontrava em trajetória de expansão, começou a dar lugar, na década de 1960, a mercados segmentados e em estagnação, com a

---

<sup>14</sup> Castells (2003, p. 4) é perentório, a este respeito: “As redes ligam e desligam seletivamente os indivíduos, os grupos, as regiões, os países, segundo a sua utilidade para a rede. Daí surge uma divisão básica entre um instrumentalismo universal e abstrato, e as identidades particulares historicamente enraizadas. As nossas sociedades estruturam-se, cada vez mais, em torno de uma oposição bipolar entre a rede e o *self*”.

modificação correlativa das condições de concorrência, que representaram novos requisitos de qualidade e agilidade dos ciclos de produção.

A uma lógica já sedimentada de produção em massa, começou a impor-se uma lógica de desmassificação (Toffler, 1980), uma necessidade de produção flexível, não-monolítica, pós-industrial<sup>15</sup> (Touraine, 1970; Ekstedt *et al.*, 1999), mais ajustada a sociedades progressivamente dessincronizadas com os ritmos e a procura de um efeito de escala típico das linhas de montagem industrial. À economia de escala, associada a um perfil de procura estável e homogênea, sucede a procura de economias de gama, uma economia da flexibilidade, por via da convergência de processos industriais e de serviços em tipos renovados de produção, concebidos com uma expectativa útil de vida cada vez mais reduzida<sup>16</sup> (Bauman, 2000), pensados não de modo absoluto (a procura da *one best way* taylorista), mas sim de modo contingencial, *just-in-time*. Nas empresas, as estruturas burocráticas, hierárquicas, piramidais, tendem a dar lugar a estruturas mais descentralizadas, pensadas em função da necessidade de flexibilidade estrutural e organizacional que decorre da existência de um nível crescente de incerteza, da coexistência de múltiplas oportunidades de escolha, de múltiplos interesses, mais efêmeros, permissivos, transitórios. A diferenciação de comportamentos, a incerteza (tornada estrutural), o constrangimento da diversidade, justificam a mudança, a necessidade de mudança tomada como imperativo gestor, ético, como diretriz estratégica pelas empresas - uma necessidade ambígua na sua genealogia, incerta nos resultados esperados (Grey, 2002).

As mudanças registadas no plano socioeconómico ao longo do século XX, e, em particular, a partir da década de 1960, são, como indicado, múltiplas, e encontram expressão a diferentes

---

<sup>15</sup> É de Touraine (1970), a autoria da primeira utilização da noção sociedade pós-industrial, retomada posteriormente por autores como Bell (1999) e Ekstedt *et al.* (1999). Trata-se de um termo utilizado para designar um modelo de organização social que sustenta o crescimento económico em princípios distintos dos observados num quadro industrial: a capacidade de programar e executar mudanças com maior agilidade, decorrente da detenção e do controlo sobre o conhecimento, valorizado enquanto fator central de produção; a capacidade de manter sistemas de relação social caracterizados por novas formas de regulação, onde a integração social e organizacional é operada não tanto pela exploração ou pela sujeição à norma autocrática, mas sim por via da *sedução amável* e da manipulação das motivações e dos interesses do indivíduo (o desejo de autonomia, de responsabilidade, de controlo), que é assim apresentado e (re)definido como ator, objeto e fonte de influência social, na interiorização das normas, dos valores, dos princípios veiculados pelas práticas de gestão e organização.

<sup>16</sup> Num quadro pós-moderno (Harvey, 1989; Thiele, 1997), a frustração, a decepção do desejo, são urdidadas, pensadas, mobilizadas, por métodos deliberados. A depreciação de um produto recentemente disponibilizado, a sua degradação célere, a compressão planeada do seu ciclo de vida, contribuem para o tornar antiquado, menos desejável, antes mesmo de atingir um estágio de consumação, de maturação das suas hipotéticas virtudes. Por consequência, no plano volitivo, o desejo permanece insaciado, por responder, motivo de persistência de um sentido de insegurança e de desapontamento, vivido como motivo de continuidade biográfica e de afirmação social. *Desejo, logo sou. Consumo, logo sou*. Trata-se de um modelo económico assente na rotinização programada da novidade (Thiele, 1997), e, no essencial, na decepção (Bauman, 2000), na não-satisfação sucessiva, deliberada, do desejo, de desejos múltiplos, cruzados. O desejo que gera desejo, o consumo que gera consumo, a necessidade que gera necessidade.

níveis, e de modos particulares em diferentes contextos nacionais e setoriais: a) a globalização da economia e a internacionalização das operações empresariais; b) a diferenciação e instabilidade dos mercados, elevados à condição de primeiros protagonistas na estruturação social e económica; c) a expansão da atividade económica terciária (economia baseada em serviços) e, mais recentemente, a partir da década de 1990, quaternária (economia ancorada na informação); d) a utilização de tecnologias de informação e comunicação, e a sua incorporação enquanto fatores de produção nos contextos de trabalho; e) a nova repartição internacional do poder económico e de especialização produtiva de cada país; f) a valorização da flexibilidade, da agilidade (da velocidade), da escala apropriada (*just-in-time*), como princípios de organização do trabalho, da empresa, do emprego; e g) as instituições sociais clássicas (e.g., o Estado-nação, a empresa, o emprego, o trabalho, as profissões, a família) apresentam-se diminuídas no seu papel referencial, normativo, integrador.

Neste quadro, os processos de globalização, de transnacionalização da economia<sup>17</sup>, a necessidade de organização de processos produtivos à escala global, e correlativa dispersão geográfica de segmentos das cadeias de valor por parte das empresas, trouxeram novos desafios a um sentido de competitividade definido com base em filiações nacionais. “Impelida pela necessidade de mercados sempre novos, a burguesia invade todo o globo” - escreveram Marx e Engels, em 1848, no Manifesto Comunista – “(...) em lugar das antigas necessidades, satisfeitas pelos produtos nacionais, nascem novas necessidades, que reclamam, para a sua satisfação, os produtos das regiões mais longínquas e dos climas mais diversos”. A globalização está intimamente associada à expansão do capitalismo, ou melhor, de capitalismo<sup>18</sup> (Amable, 2005), entendidos na aceção weberiana que os enforma como expressão ou razão de constituição de um espírito (Weber, 1999 [1922]), isto é, de uma configuração ideológica (Boltanski & Chiapello, 2009 [1999]) que projeta os agentes económicos além-fronteiras, que cria novas necessidades e quadros *suaves* de regulação das trocas comerciais desenvolvidas num quadro de interdependência transnacional. Foi o estreitamento das relações de interdependência entre países, entre empresas, entre agentes económicos, que veiculou a aceleração dos movimentos de globalização das trocas comerciais

---

<sup>17</sup> Importa distinguir, em termos conceptuais, a *globalização* da economia, dos processos que concorrem para a *internacionalização* ou para a *transnacionalização* da economia (Kovács *et al.*, 2015, p. 94-5). A internacionalização da economia reporta-se a um processo de trocas entre diferentes Estados-nação, onde os atores nacionais desempenham um papel ativo, preponderante. Os processos de transnacionalização, por seu turno, dão conta de movimentos de transferência ou deslocação de recursos de uma economia nacional para outra, processos onde as empresas multinacionais desempenham um papel charneira, ao criar estruturas produtivas em países diferentes, organizando a sua estratégia tendo por referência a constituição de redes, a integração intensiva de empresas, regras e infraestruturas, um sentido de territorialidade que não é específica, local, mas sim de carácter global (Grupo de Lisboa, 1994, p. 55).

<sup>18</sup> Amable (2005) procura demonstrar as *impurezas* do desenvolvimento de matriz capitalista, bastas vezes apresentados como unívoco, como uma realidade homogénea. No entender deste autor, o *capitalismo* atual caracteriza-se pela diversidade de formas institucionais, compondo uma realidade heterogénea formada por cinco tipos distintos de capitalismo: o capitalismo de mercado; as economias sociais-democratas; o capitalismo asiático; o capitalismo europeu continental; e o capitalismo mediterrânico.



e de internacionalização das empresas, uma interdependência que se tornou possível pela redução sucessiva dos custos de transporte e de comunicação, e a abertura à circulação transnacional de mercadorias, serviços, capitais, conhecimento e indivíduos (Lash & Urry, 1994).

A internacionalização das atividades económicas trouxe novas oportunidades e constrangimentos à ação das empresas, e dos indivíduos nas empresas. Em particular, nas economias emergentes, em diferentes setores de atividade, a necessidade de internacionalização das operações empresariais é perspetivada como imperativo e condição de sobrevivência num contexto de globalização, implicando uma renovação de estratégias, de práticas e de comportamentos, que responda aos propósitos de racionalização e de eficiência implicados nos movimentos de internacionalização. Gonçalves (1999) define os processos de internacionalização empresarial como resultantes de uma articulação de três fatores. O primeiro destes fatores é o desenvolvimento tecnológico associado à informática e à produção e trânsito da informação (Castells, 2002), que possibilitou (e tem possibilitado) uma redução expressiva de custos de produção e de operação, e do custo das transações comerciais concretizadas a uma escala global; o segundo, de natureza política e institucional, envolve a visibilidade crescente de ideários liberais, cuja expressão máxima foi obtida na década de 1980, na Grã-Bretanha de Thatcher e nos Estados Unidos da América de Reagan; por fim, a terceira ordem de fatores prende-se com a estagnação observada na expansão das economias nacionais, domésticas, com perfis de procura interna considerados insuficientes numa ordem económica empenhada em movimentos de acumulação sucessiva, na criação de um mercado doméstico unificado à escala global (Hedlund, 1986).

Resultante da ação e da interação destes fatores, observou-se, em termos globais, a partir da década de 1950, a difusão de processos de privatização e de abertura das relações de comércio, um movimento acrescido da deslocação da atividade produtiva das empresas para diferentes regiões do globo, visando aceder a fatores de produção mais abundantes, *expertise* qualificada e porventura menos dispendiosa, a vantagens nacionais (de natureza fiscal, regulatória ou legal), e a possíveis novos consumidores para os seus produtos e serviços. A expansão internacional das relações comerciais e económicas tornou, em certa medida, o mundo mais plano (Friedman, 2005), a noção de fronteira e de distância mais fluída, observando-se, concomitantemente, uma experiência de contração do globo (*small world experience*, no original) (MacGillivray, 2006). Deste modo, é possível afirmar, em síntese, que a transnacionalização da economia se configura pela criação de mercados transnacionais, sendo iniciada pela extensão do comércio de serviços e mercadorias além de um contexto doméstico, e prosseguida por transações financeiras desterritorializadas (empréstimos, financiamentos, investimentos), e por práticas de mobilidade, de mobilização e deslocação

internacional de fatores de produção, através do desenvolvimento de filiais de empresas internacionalizadas.

Em Portugal, no tempo histórico mencionado, não obstante a tendência de evolução histórica registada em diferentes indicadores estruturais, a economia tem tomado como descritores recorrentes, entre outros, o predomínio de fortes níveis de segmentação intrasectorial, a prevalência de empresas de pequena e média dimensão (PME), a prevalência de modelos organizacionais burocráticos e densamente hierarquizados, o baixo nível de escolaridade e de literacia funcional da população, a baixa procura de formação ao longo da vida, e o baixo peso das atividades económicas intensivas em conhecimento, de elevado valor acrescentado (Kovács *et al.*, 2015, p. 119). Trata-se de um posicionamento que tem representado uma debilidade significativa, num contexto de intensificação e de internacionalização da concorrência, fruto das mudanças registadas, como mencionado, no plano da divisão internacional do trabalho e das trocas comerciais.

Importa atender, a este respeito e para efeito de contextualização da problemática geral da presente pesquisa, às alterações específicas registadas nas últimas décadas no perfil de divisão internacional do trabalho, um fator importante na orientação estratégica das empresas, em particular, no referente à composição e à operacionalização de agendas de internacionalização da sua atividade.

Até ao início da década de 1990, registava-se uma segmentação internacional de cariz triádico, originada pela circunstância dos fluxos internacionais de capital, de procura de estabelecimento de redes de mobilidade de trabalhadores e de aliança estratégica entre empresas transnacionais (Pries, 2001), se concentrar, em termos substantivos, apenas em três regiões do globo – EUA, Japão e Europa Ocidental. Tratava-se, nos termos do Grupo de Lisboa (1994), de um movimento de globalização económica particularmente desigual, dada a sua natureza truncada. Na década de 1990, observou-se a integração progressiva de outros países neste movimento: num primeiro momento, os denominados quatro *tigres asiáticos* (Coreia do Sul, Tailândia, Singapura e Hong Kong), num segundo momento, os chamados *BRIC* (Brasil, Rússia, Índia e China).

Na primeira década do século XXI, a China começou a ser perspetivada como novo elemento motriz do crescimento económico mundial. Como é registado por Kovács *et al.* (2015, pp. 123-4), em 2003, os *BRIC* representavam 9% do PIB mundial, e em 2009, 18%. Em 1990, os países da tríade representavam 95% do investimento direto estrangeiro (IDE), investimento direcionado para o exterior; em 2000, esse valor era de 88%, e em 2010, de 70,4%. Neste período, os países emergentes tornaram-se progressivamente os principais

destinos de fluxos de investimento internacional (IDE), em detrimento dos países com maior índice de desenvolvimento<sup>19</sup> (de 16,8% em 1990, para 46,1% em 2010).

A aceleração<sup>20</sup> do movimento de globalização, ao desencadear a recomposição territorial das economias, e ao fomentar a prevalência do princípio do mercado sobre o princípio do Estado (Polanyi, 2016 [1944]), provocou a redução do peso estratégico dos mercados nacionais e atribuiu maior protagonismo, nos planos decisório e da regulação institucional, a atores transnacionais (Galbraith, 2000; Castells, 2002), como os governos dos países mais prósperos à escala mundial (*G-7*), as instituições financeiras internacionais (e.g., FMI - Fundo Monetário Internacional; BM - Banco Mundial; OMC - Organização Mundial do Comércio), e um novo tipo de empresa, a empresa de vocação global - isto é, a empresa transnacionalmente competente (Adler & Bartholomew, 1992).

A descentralização e a dispersão geográfica de processos produtivos das empresas traduzem uma tentativa de resposta às mudanças observáveis ao nível da divisão internacional do trabalho. A prestação de trabalho global resulta, neste sentido, da abertura de novos canais de integração económica, por via da identificação de novos *locus* de produção, virtualmente situados em qualquer ponto do globo (Castells, 2002). De práticas inspiradas pela procura de flexibilidade, pela economia da flexibilidade<sup>22</sup>, decorrem novas solicitações para os

---

<sup>19</sup> A respeito deste perfil de evolução, importa recordar uma consideração de Castells (2002, p. 314), para quem as dinâmicas funcionais das redes que relacionam agentes económicos e diferentes economias nacionais, produzem não apenas relações de interdependência, mas também seletividade e assimetria(s). Trata-se de movimentos de efeito polarizador, no entender deste autor, fundados na integração seletiva, reticular, de processos produtivos, e na desintegração, na segmentação hierárquica da força de trabalho, características específicas dos atuais movimentos de globalização enformados por imperativos de aprofundamento dos níveis de eficiência operacional (Marsden, 2004), de liberalização e de mundialização competitiva (Jameson, 2011).

<sup>20</sup> Esta aceleração decorre da ação de três diretrizes políticas que se inter-relacionam: a desregulamentação da economia (isto é, a redução da participação direta dos Estados na regulação da atividade económica), a liberalização das relações de comércio e, em particular, de investimento internacional, e a privatização de empresas públicas nacionais (vendas, sobretudo, a investidores estrangeiros). Deve salientar-se, no plano da análise da evolução do investimento internacional, que já na década de 1990, 90% das transações financeiras internacionais não se relacionavam com necessidades de financiamento do comércio ou com intenções de investimento produtivo a longo prazo (isto é, com necessidades concretas de financiamento da economia real), tratando-se, no essencial, de investimento de natureza especulativa, pelo qual se visava obter um proveito imediato.

<sup>22</sup> Na análise dos processos de reestruturação empresarial, importa atender ao debate relativo à procura de condições de flexibilidade na organização da empresa e do trabalho contemporâneo. Como é enfatizado por Boyer (1986, p. 237), a flexibilidade de e no trabalho compreende várias dimensões, interpretações e significados ambíguos, podendo relacionar-se, no essencial, com cinco vetores fundamentais: 1) a (re)organização da produção, em função da oscilação da procura; 2) a hierarquia de qualificações, instrumento de aferição da adaptabilidade do trabalhador a diferentes tarefas; 3) a mobilidade geográfica de trabalhadores; 4) a formação de salários, o seu ajustamento à situação das empresas e do mercado de trabalho interno e externo; e 5) a abrangência da proteção social que é assegurada. Uma distinção significativa a este propósito é a que refere a existência de práticas que visam uma flexibilidade do tipo interno, qualitativo, centrada na organização do trabalho, nas transformações tecnológicas e organizacionais, na procura de qualificação e de polivalência, ou, ao invés, uma flexibilidade de tipo externo, numérico/quantitativo, que visa a alteração numérica da força de trabalho, e terceirização de segmentos do processo produtivo. Numa perspetiva de acento neomarxista, a racionalização flexível (Abrahamson, 1997) define um momento histórico que trará, em teoria, novos significados aos processos de dominação social, na medida em que as formas emergentes de organização e gestão

indivíduos, de hibridação da sua qualificação, de mobilidade funcional e física, requisitos que representam uma rutura com os princípios de especialização taylorista, e com um sentido de profissionalismo tradicional, colegial, tendente à ancoragem em sistemas de classificação socioprofissionais perenes, duradouros.

Neste quadro, a empresa transnacional (Galbraith, 2000; Pries, 2001) emerge como protagonista de processos de estruturação social e económica, cuja ação apresenta um alcance particular, potencialmente gerador de novas segmentações e diversidade no plano do emprego criado, de tensão e de contradição (Lane *et al.*, 2004; Boussebaa, 2009; Jameson, 2011), ao solicitar, em simultâneo, a necessidade de integração global de atividades produtivas, e a ação, o agenciamento local das mesmas (Ghoshal & Nohria, 1993). Jameson (2011) associa o transnacionalismo, nos movimentos de expansão geográfica e dispersão sociocultural e simbólica que implica, à possibilidade de ocorrência de dilemas de representação, na medida que a existência, para organizações e para indivíduos, de espaços transnacionais, significa que um segmento importante da sua actividade produtiva ou da sua existência pessoal, se localiza, transitoria ou definitivamente, noutra lugar. Há, neste sentido, um espaço (de produção, de vida, de relação) ausente, de difícil representação, ao ser caracterizado, em simultâneo, pela inclusão e pela exclusão. Esta disjunção<sup>23</sup> tem como possível consequência a dificuldade em compreender como os diferentes espaços podem convergir, como podem funcionar no seu conjunto<sup>24</sup>.

É neste contexto que a prestação de trabalho global emerge como prática gestonária (Baruch *et al.*, 2013), sendo a expatriação organizacional crescentemente acionada como veículo de processos de internacionalização (Suutari *et al.*, 2009) resultantes de uma necessidade empresarial, como um requisito para o desenvolvimento ou a afirmação de uma carreira individual, ou um meio disponível para a realização de uma aspiração pessoal,

---

da empresa e do trabalho não modificam uma circunstância fundamental – o facto das atividades de trabalho e da ação do trabalhador persistir concentrada, em termos históricos, numa propriedade que lhe é alheia. Como é ilustrado por Bourdieu (1998), a procura de flexibilidade, a flexibilização, em si mesmo, define, em simultâneo, um projeto económico e um projeto político.

<sup>23</sup> Para Appadurai (1990, p. 301-3), os fluxos socioculturais globais apresentam uma natureza disjuntiva, ao seguirem cursos heteromórficos (DiMaggio & Powell, 1991), poliárquicos, dando origem a cenários de integração autorreferentes (Elliott, 2015, pp. 32-3), sujeitos às suas próprias restrições e incentivos, e a situações de deslocamento dos indivíduos (Muhr, 2012), consubstanciado na erosão da influência de âncoras simbólicas e culturais tradicionais como o território e a localidade. Neste quadro, as possibilidades de escolha são, em teoria, infinitas: a afirmação discursiva de uma identidade autorreferente (e.g., “o meu patrão é o vento”; “a minha pátria é a minha história, sou eu”) dispensa enraizamentos locais, multiplicando-se os relatos de experiências de lugares de onde ninguém é natural, suscitando, por tal, escassa sedimentação simbólica e histórica. Neste quadro, a escolha (ter de escolher) é, em si, uma inevitabilidade (Beck, 1997, 2000).

<sup>24</sup> Em sentido próximo, diferentes autores apresentam o *translocalismo* (o *estar-em-trânsito*) como condição que interroga a persistência, a eficácia, a possibilidade de assegurar um sentido de mesmidade (Ricoeur, 1985), de permanência, num contexto de dispersão, de multiplicação de relações, de referências – a possibilidade de *repetir* (Deleuze, 1968), de continuar a *fazer o mesmo*, de assegurar um sentido de continuidade, de manutenção de práticas e de rotinas previamente estabelecidas (Harvey, 1989; Deleuze & Guattari, 2004; Elliott, 2015).

familiar ou profissional. A empresa de vocação global emerge, deste modo, como protagonista privilegiado de processos de internacionalização e de práticas de estruturação transnacional, associando-se à intensificação, em termos quantitativos e qualitativos, da utilização do trabalho global (Mayrhofer *et al.*, 2012; Baruch *et al.*, 2013; Mayrhofer & Reiche, 2014) como modo de coordenação flexível de atividades produtivas, e à possibilidade correlativa de desenvolvimento de profissões globais (Cappellen & Janssens, 2010a, 2010b, 2010c) e de uma carreira global (Peiperl & Jonsen, 2007; Dickmann & Baruch, 2011; Mayrhofer *et al.*, 2012; Mayrhofer & Reiche, 2014), por parte dos indivíduos.

A valorização da profissão e da carreira global ocorre num contexto onde as atividades de trabalho apresentam uma base de conhecimento formal mais indeterminada e contingente, sendo a sua ontologia, por este motivo, intrinsecamente connexionista, relacional, compondo um contexto mais hostil<sup>25</sup> (Cooper & Robson, 2006) ao desenvolvimento de processos de regulação de natureza colegial (uma regulação de tipo *top-down*), tipicamente assentes no fechamento de uma comunidade de interesses (Segrestin, 1985), na restrição do acesso a um campo de práticas. Resultando da internacionalização das empresas, do crescente enquadramento organizacional das profissões no contexto da divisão internacional do trabalho, regista-se a génese de profissões e de associações profissionais com génese ou vocação internacional, global, e o declínio, porventura inexorável, de atividades, de ocupações, de profissões outrora florescentes. No entender de alguns autores (Sklair, 2001; Cappellen & Janssens, 2010a, 2010b, 2010c), o sucesso dos processos de globalização económica depende mais de fluxos financeiros transnacionais, da ação das empresas transnacionais (Pries, 2001) e de um grupo emergente de profissões e de profissionais globais do que das relações de comércio e de investimento internacional (Osland, 2003, p. 138).

Diferentes autores (Bartlett & Ghosla, 1992; Cappellen & Janssens, 2010a, 2010b, 2010c, destacam a este respeito a atuação dos assim denominados gestores globais<sup>26</sup> (*global managers*<sup>27</sup>). Bauman (1999, 2000) refere, em sentido próximo, que a emergência de uma

---

<sup>25</sup> A fragmentação de especializações, a natureza híbrida, contingencial do conhecimento profissional (Harrington, 2015), a importância do cliente, do mercado, das práticas internas das empresas, na definição do conhecimento considerado valioso ou válido, justifica, em grande medida, esta hostilidade (Muzio *et al.*, 2010).

<sup>26</sup> Dada a dimensão contingente adstrita à sua filiação organizacional, não existe, para os autores citados, um arquétipo universal de gestor global. É possível identificar, porém, a sua existência numa organização em três especializações funcionais: 1) o gestor de área de negócios; 2) o diretor geral de uma subsidiária; 3) o gestor funcional/de projeto especializado (Bartlett & Ghosla, 1992).

<sup>27</sup> Para Boltanski e Chiapello (2009 [1999], p. 106), assiste-se, desde a década de 1990, à valorização do *manager* como figura distinguível, no contexto de uma empresa, “da massa dos quadros, dos executivos comuns”. No entender destes autores, os termos *manager* e *management* começaram a ser empregues para designar a necessidade de realização eficiente das capacidades individuais, no contexto de uma empresa. Com o achatamento das estruturas das empresas, e a ausência de hierarquias extensas como instrumento de regulação formal das aspirações e das condutas individuais, um *manager* afirma-se de modo distinto de um quadro. Destaca-se pela sua competência, pelo seu carisma, pela sua visão. A sua autoridade decorre de predicados pessoais, de uma intuição criativa, de uma capacidade demonstrável de realização, e não da circunstância de ocupar uma posição numa hierarquia de estatutos ocupacionais formalizados. O mundo, as práticas, as ações do

elite corporativa transnacional (os *globals*, nos termos do autor), de uma elite cinética (Costas, 2013) protagonista de mobilidades múltiplas, de novos profissionalismos e de carreiras em mosaico, constitui um efeito da constituição de fluxos financeiros e da ação de empresas transnacionais. Nos termos de Elliott (2015, pp. 150-1), um elemento distintivo desta elite e de algumas formas de elitismo contemporâneo (Carlton, 1996), é dado pelo facto da sua génese ser geneticamente global (*born global*<sup>28</sup>), e da sua mobilidade implicar a mobilidade dos seus recursos financeiros através de regimes legais e fiscais, uma possibilidade (visada ou não) de transcendência de barreiras geográficas e da ação de instrumentos de regulação de circunscrição nacional, que tende a originar, como consequência, assimetrias em relação àqueles que mantêm uma trajetória pessoal e profissional paroquial, doméstica, local.

## 2.2. Da emergência de empresas globais: Processos e lógicas de internacionalização.

Apensos aos processos de internacionalização da atividade empresarial, observa-se a introdução de modelos organizacionais particulares nas empresas. Para Downing e Welch (2004), a internacionalização de uma empresa constitui não um estado, mas sim um processo que implica a (re)consideração das relações de produção existentes, e a travessia de diferentes estádios de desenvolvimento organizacional, em que os objetivos, as práticas e as estruturas de gestão se modificam no sentido de responder a três desafios específicos: 1) o aumento de tensão e de complexidade resultante da dispersão geográfica da atividade (e o incremento típico da formalização de guiões funcionais e procedimentais, tipicamente decorrente do aumento da necessidade de controlo); 2) a necessidade de assegurar algum tipo de coordenação e controlo das diferentes unidades produtivas/de negócio; e 3) os constrangimentos específicos decorrentes da ação dos governos e das instituições locais.

Um processo de internacionalização empresarial pode ser informado, em termos gerais, por duas lógicas de ação distintas (Wilkins, 1988; Scullion, 1995; Câmara, 2008). Uma lógica de cooperação, traduzível na/pela formação de alianças e parcerias num país de acolhimento. A aquisição ou fusão representa um estádio último de uma relação de parceria. A parceria, de pendor tecnológico, estratégico ou financeiro, implica menor compromisso do que a fusão ou a aquisição de um distribuidor ou produtor local, representando, em simultâneo, menor risco,

---

*manager* apresentam, deste modo, uma natureza generalista, e não nominalista, categorial, apoiada numa especialização funcional restrita.

<sup>28</sup> Os *globals que ainda não o são (become globals)* apresentam, em termos típicos, uma trajetória de vida pessoal, familiar e profissional ainda marcada pela ciclitude, por partidas e regressos a um centro tóxico (de motivos, de interesses), a um ponto de referência radicular, valorizado, em termos simbólicos e sócio-afectivos, num sentido doméstico. Para estes, existe ainda um assim denominado *regresso a casa*. Os *globals (born globals)* apresentam trajetórias rizomáticas (Deleuze & Guattari, 2004), poliárquicas, multi-centro, uma circunstância que pode ou não ser vivida como condição que propicia um sentido de anomia ou de desenraizamento (Elliott, 2015, p. 165).

menor rentabilidade, e maior agilidade (hipotética) nos processos de decisão (por exemplo, na cessação da relação, em caso de divergência de interesses). Uma lógica de competição, mais onerosa, comportando maior risco, e que envolve tipicamente a aquisição de empresas com operação local já estabelecida (a opção mais comum), ou a constituição de raiz de uma presença local.

Leersnyder (1986 [1982]) refere, a este propósito, quatro formas de entrada de uma empresa num mercado externo, que resultam da articulação de diferentes níveis de envolvimento (financeiro), de cooperação ou procura de controlo da operação internacional: a exportação; o licenciamento e o *franchising*; o investimento direto via consórcio, *joint* ou *sole venture*; a constituição de uma filial ou subsidiária. Para este autor, a aposta numa filial ou subsidiária local representa o modo de entrada que implica maior envolvimento de recursos (financeiros e humanos) por parte da empresa, garantindo, porém, maior controlo das operações internacionais. No lado oposto, encontramos a exportação e a subcontratação de produção, que implicam menor envolvimento direto de recursos, em particular no concernente à mobilização internacional e à necessidade de contratação direta de trabalhadores.

Numa maioria das ocasiões, uma mesma empresa internacionaliza-se recorrendo a várias estratégias, dependendo da sua capacidade presente e do papel que pretende assumir em cada destino considerado. A lógica de internacionalização perfilhada por uma empresa ou organização pode ser condicionada pela afinidade cultural com o país de destino: a perceção de menor afinidade pode suscitar a opção por modalidades mais ágeis, flexíveis, de organização, como a parceria (a *joint-venture*), em detrimento de uma fusão ou aquisição. A literacia relativa à gestão da diversidade cultural representa, neste sentido, um fator condicionante dos processos de internacionalização empresarial.

As empresas em processo de internacionalização debatem-se, com frequência, com as contradições originadas pelo objetivo (declarado) de ter políticas semelhantes em todo o mundo (por questões de controlo e de eficácia), e com a necessidade correlativa de configuração das suas práticas em conformidade com as instituições e com a cultura local - querer ser global e local, grande e pequeno, radicalmente descentralizado, mantendo, porém, uma estrutura de coordenação centralizada. Para Câmara (2008, p. 15), esta necessidade de articulação é porventura mais acentuada no domínio da gestão de recursos humanos, “(...) onde os custos com as pessoas se confrontam com fatores como o mercado de trabalho local, sistemas educativos, leis e sindicatos, reforçados pelas diferenças ao nível das culturas nacionais. Esta questão é sentida de forma mais aguda pelas pessoas que são transferidas para outro país, como parte da sua carreira na empresa”.

Um processo de internacionalização empresarial define, em termos típicos, um campo de tensão, de desequilíbrio, de contradição, manifesta ou latente, nas relações de gestão, uma circunstância que se associa à necessidade de tomada de decisões referentes ao nível de concessão de autonomia às unidades locais, na manutenção ou reorientação de um investimento ou linha de orientação estratégica (de competição, de cooperação, de flanqueamento) da empresa que procura a internacionalização dos seus produtos, serviços ou atividade. A esta tensão associa-se o que se pode designar de paroxismo constituinte dos processos de internacionalização das empresas: a necessidade (percebida) de articular o local com o global, o universalismo com o particularismo, de integrar a diversidade. *A procura de unidade na multiplicidade* definirá, neste sentido, um dos principais desafios apensos a um processo de internacionalização de uma empresa ou organização: “(...) assegurar a unidade de organização na multiplicidade de localizações, na multiplicidade de culturas locais e organizacionais, (...) a unidade de avaliação e de critérios de atribuição de prémios de desempenho na multiplicidade de percursos e de carreiras individuais” (Câmara, 2008, p. 71).

Robertson<sup>29</sup> (1995) utiliza o termo glocalização como descritor da intensificação das modificações operadas nas relações sociais, locais, nacionais e supranacionais, que se observam à escala mundial, um processo de natureza multi-escalar que tende a universalizar os particularismos e a particularizar os universalismos, envolvendo, como resultante, a produção de maior diversidade, nos planos institucional, social, cultural e individual<sup>30</sup>. Neste quadro, o globo e o global tornam-se, do ponto de vista social, simbólico e cognitivo, referências para os atores sociais, num contexto de descontextualização crescente das relações sociais, em relação à possibilidade de envolvimento e de impregnação local. A dialética universalismo-particularismo opera em duas direções de hibridação (Hannerz, 1996; Bauman,

---

<sup>29</sup> Robertson (1995) apresenta uma análise culturalista dos processos de globalização, perspectivando-os enquanto processos que comportam implicações socioculturais. Trata-se de um foco de análise que acentua a tensão dialéctica estabelecida entre orientações universalistas e apropriações localistas de sistemas de crenças, signos e identidades. A tónica é colocada na experiência de alongamento (Giddens, 1984, 1989) e de compressão espaço-temporal do mundo (Harvey, 1989), na experiência sincrética destes, uma possibilidade não isenta de conflito e de inconsistência(s). Nos argumentos que procuram ilustrar a natureza e as implicações dos processos de globalização da economia, devem destacar-se igualmente as leituras de acento histórico, sócio-material e neo-institucionalista, observando-se uma polarização de posições entre os que tomam a globalização como um facto consumado, uma oportunidade para a prosperidade e o crescimento económico, e aqueles que a entendem fundamentalmente como um risco à integridade cultural e à soberania da influência política e normativa das instituições nacionais.

<sup>30</sup> Se, à partida, esta seria uma dinâmica que poderia contribuir para a homogeneização de diferenças, o aprofundamento de tensões e diferenças locais, a revalorização da localidade - o particularismo militante, nos termos de Harvey (1989) -, a dissociação sucessiva da ordem económica mundial, das dinâmicas de recomposição de processos e estruturas sociais, são efeitos correlatos que, num sentido crítico, têm vindo a questionar, a *colocar em crise*, os movimentos da globalização, e os seus efeitos no plano institucional, sócio-económico e individual. Autores como Harvey (1989), Galbraith (2000) ou Jameson (2011) sublinham este sentido particular, crítico, de análise, salientando que, como corolário histórico de tendências societais assentes na mundialização das actividades sociais, políticas e económicas, há efeitos que importa considerar: o enfraquecimento, a erosão, de esquemas de interpretação tradicional do mundo; a crise de legitimidade dos atores institucionais nacionais; a dispersão de referentes de pertença social; a produção crescente de rupturas biográficas resultantes do confronto individual com a descontinuidade de recursos de trajetória e de socializações anteriores.



1999, 2005): a difusão global de distintividades locais (o universalismo do particular), e a reinvenção do global a partir de apropriações localistas, via processos de glocalização (Robertson, 1995), de crioulização (Hannerz, 1996), rotinas de natureza “*bottom-up*” (Boli & Lechner, 2009, p. 331) que operam uma síntese de elementos culturais universais num contexto local, uma síntese potencialmente produtora de diversidade, tensão e de heteromorfismos institucionais (DiMaggio & Powell, 1984, 1991). A hibridação representa um modo de resolução desta tensão, e, no contexto específico da divisão internacional, geopolítica, do trabalho, um exemplo desta hidridação pode ser encontrado na definição de configurações organizacionais de tipo heterárquico como tipo de coordenação preferencial de atividades globais (Hedlund, 1986; Zander & Mathews, 2010), hipoteticamente ajustado à procura de translocalismo de uma empresa em processo de internacionalização.

Downling e Welch (2004) apresentam a internacionalização de uma empresa como um processo (de desenvolvimento) organizacional, sendo possível identificar um conjunto de marcadores empíricos que assinalam a passagem de uma fase monocêntrica (ou etnocêntrica), caracterizada pelo uso de práticas de gestão universalistas, centrípetas, para uma fase policêntrica, caracterizada pela concessão de maior autonomia às unidades locais e, paralelamente, maior utilização de profissionais, de soluções e de decisões locais, e, por fim, uma fase geocêntrica, que caracteriza a atuação das empresas globais, desnacionalizadas, descritas por autores como Ohmae (1994). Uma trajetória de desenvolvimento congénere é observável no concernente às políticas e práticas de gestão (internacional) de recursos humanos. De acordo com Scullion (1995, p. 355) “(...) durante a fase etnocêntrica inicial do envolvimento internacional de uma empresa, os expatriados do país de origem detêm e exercem um controlo rígido. À medida que a estratégia se torna policêntrica, verifica-se um declínio acentuado do número de expatriados no estrangeiro e as suas funções passam a ser as de comunicação e de coordenação de objetivos estratégicos”.

Com efeito, a abordagem etnocêntrica tende a definir o modo de atuação da empresa multinacional de génese nacional, doméstica, que projeta os seus propósitos de expansão (internacional) de forma cautelosa e incremental<sup>31</sup> (Wilkins, 1988). Trata-se da empresa multinacional tradicional, cuja principal vantagem competitiva reside nas economias de escala e na eficiência do controlo exercido, num contexto de replicação isomorfa da atividade produtiva em geografias dispersas (Zander & Mathews, 2010). A estagnação de vendas nos mercados nacionais, o decréscimo das margens operacionais da atividade doméstica despoletam a necessidade de exploração de economias de escala a um nível global, através de operações de fusão e aquisição, do estabelecimento de redes, parcerias e consórcios,

---

<sup>31</sup> Em sentido próximo, Salt (1992) considera que as empresas em processo de internacionalização experienciam, numa maioria de ocasiões, a fase monocêntrica (ou etnocêntrica) de desenvolvimento, e, sobretudo, a fase policêntrica de desenvolvimento (internacional) da sua actividade produtiva.

introduzindo maior heterogeneidade nas relações (de cooperação, de competição) que são estabelecidas. Trata-se de uma circunstância que originou novos modos de organização da empresa multinacional, expressão de lógicas de gestão que fazem apelo à externalização, em grau variável, de recursos e de atividades, questionando a necessidade da empresa deter recursos próprios como condição imperativa de expansão internacional<sup>32</sup>, e considerando o estabelecimento e a manutenção de relações inter-organizacionais como recurso competitivo (Dyer & Singh, 1988; Uzzi, 1996).

Neste sentido, a empresa multinacional, de origem doméstica, nacional, num primeiro momento (anos 1950-1970), e a empresa transnacional, heterárquica, geocêntrica, num momento ulterior (a partir da década de 1970) (Bartlett & Ghosla, 1991; Pries, 2001; Zander & Mathews, 2010), constituem propostas de configuração organizacional propícia ao enquadramento do imperativo estratégico de internacionalização, e, em particular, de internacionalização dos processos produtivos das empresas. Se ambas as noções sinalizam uma ideia de presença simultânea em diferentes países, a empresa transnacional comporta um sentido adicional de travessia, de abertura à influência dos particularismos locais, onde, resultando de rotinas de integração e de impatriação de profissionais locais, os lugares de confiança são-lhes crescentemente atribuídos, e não a profissionais mobilizados da empresa-mãe (Evans *et al.*, 2002).

A origem da empresa global decorre, neste sentido, da difusão de sistemas produtivos descentralizados, de modelos organizacionais matriciais e de organização em rede que possibilitam a existência de relações laterais (Evans *et al.*, 2002), e da flexibilização das condições de comunicação e de partilha interna de informação. A heterarquia representa um arquétipo organizacional descentralizado, ajustado, nos termos propostos por Hedlund (1986), à procura de transnacionalidade de uma empresa em processo de internacionalização. Numa organização heterárquica, não existem jurisdições divisionais permanentes, a geometria é variável, as formas de organização tendem a ser temporárias, a coordenação não se exerce pela hierarquia, mas por via de mecanismos e de compromissos normativos (e.g., uma carta de missão, a cultura de empresa). Para Hedlund (1986), a heterarquia define uma configuração organizacional ancorada no uso de redes de unidades organizacionais geograficamente dispersas, cuja relação se caracteriza pela fluidez, pelo igualitarismo, pela procura de diferenciação de estruturas internas, e pela flexibilidade dos mecanismos de coordenação

---

<sup>32</sup> Para diferentes autores (Oviatt & McDougall, 1994; Wright & Dana, 2003; Zander & Mathews, 2010), a coexistência de diferentes formas organizacionais numa empresa multinacional, a maior dependência em relação a recursos e a conhecimento externo, e a propensão para a coordenação de actividades que decorrem no contexto de redes exteriores à própria empresa, definem as principais tendências na gestão da operação internacional de uma empresa. O foco da gestão, neste sentido, tende a ser colocado na coordenação de interfaces inter-organizacionais, e na justeza da distribuição dos proveitos gerados pelos parceiros da rede ou da aliança (internacional).

interna, de decisão e de partilha de informação. Trata-se, para este autor, de uma configuração especialmente ajustada a contextos de atuação marcados pela incerteza e pela turbulência, onde o controlo etnocêntrico tende a revelar-se pouco eficiente na articulação da diversidade (de práticas, de perspetivas, de culturas) subjacente à necessidade de redistribuir os recursos existentes, promovendo, sempre que oportuna, a realocação (espacial e temporal) das atividades produtivas (Bartlett & Ghoshal, 1991; Ghoshal & Nohria, 1993).

Concebendo a internacionalização de uma empresa como um processo que implica a travessia de diferentes estádios de maturação organizacional, Downling e Welch (2004) identificam, em termos empíricos, cinco fases de internacionalização da atividade e das práticas empresariais, uma trajetória de desenvolvimento, que, nos termos dos autores, não se caracteriza por um estádio terminal, definitivo, por um ponto de chegada:

1. *A exportação.* Trata-se de uma primeira fase de internacionalização protagonizada por empresas nacionais, de base doméstica, que experimentam a internacionalização por via do desenvolvimento de uma atividade exportadora. Exportar não suscita ou constitui, em si mesmo, um impacto organizacional diferenciador, podendo implicar, ainda assim, a constituição de novos papéis organizacionais nos mercados internos de trabalho, como, por exemplo, a aparição de gestores de negócios e vendas (internacionais). Exportar ou ter uma carteira de clientes internacionais não constitui, nesta perspetiva, uma condição suficiente para a definição de uma empresa como “multinacional” (Câmara, 2008, p. 74). Nos termos de Downling e Welch (2004), a multinacionalidade implica uma maturação organizacional e uma estratégia de empresa deliberada, de cariz multidoméstico;

2. *A abertura de uma subsidiária.* Trata-se de uma fase de internacionalização onde a empresa nacional internacionalizada procura a diferenciação do seu *internacionalismo*, pela constituição de um escritório local ou de uma subsidiária num mercado-alvo. A existência de subsidiárias locais representa um conjunto de (novas) opções de expansão para a empresa. Representam, de igual modo, constrangimentos de gestão distintos dos até então existentes, entre os quais importa destacar os modos de seleção e de preenchimento de posições criadas localmente, ou a estratégia a encetar para garantir a coordenação das operações locais. Num primeiro momento, regista-se como tendência a ocupação destas posições por indivíduos selecionados na/pela empresa-mãe, como forma de controlar o investimento realizado. Nesta fase, a internacionalização da atividade da empresa não tem ainda uma expressão significativa (em termos de investimento realizado, do peso da operação local nos resultados agregados da empresa), a mobilização de indivíduos para o desempenho de trabalho em contexto internacional não é ainda uma atividade estratégica, um dado com reflexo nos modos de recrutamento e de seleção, na valorização da experiência internacional adquirida pelos indivíduos, ou na gestão da reintegração de um trabalhador expatriado.

3. *A criação de uma área específica para a gestão de negócios/operações internacionais.* A empresa nacional já internacionalizada por via da exportação e da constituição de escritórios locais ou subsidiárias, cria uma estrutura central, tipicamente na sua sede, com o objetivo específico de coordenar a atividade das subsidiárias, e de criar sinergias entre estas. As subsidiárias aumentam de dimensão, a sua estrutura complexifica-se<sup>33</sup>, mimetizando, tipicamente, os modelos e as práticas em vigor na empresa-mãe. É atribuída à mobilização internacional de trabalhadores um carácter estratégico (para o desenvolvimento da atividade internacionalizada), e para a aquisição de competências de gestão intercultural na/pela empresa-mãe. São constituídos perfis de ação tidos como preditores de sucesso no desempenho de trabalho em contexto internacional. Trata-se de perfis que suscitam a definição de novas profissões organizacionais – gestores, executivos globais (Atkinson, 1987; Bartlett & Ghoshal, 1992; Cappellen & Janssens, 2010a, 2010b, 2010c). Há práticas enformadas por um sentido de seletividade, dando forma à noção de que a prestação de trabalho global e a expatriação não são, afinal, “para qualquer um” (Câmara, 2008, p. 59). Nesta fase, o candidato ideal para a expatriação já não é aquele que *não faz falta na sede*, mas sim aquele que se apresenta, em termos absolutos, como *o melhor*.

4. *A empresa multinacional.* A empresa multinacional apresenta uma dimensão e um conjunto de práticas que visam consumir uma estratégia de atuação multidoméstica, policêntrica, onde as diferentes operações locais (em cada região, mercado, país, território) começam a ser perspectivadas como entidades autónomas, e o volume global de vendas e de emprego nelas implicado ronda, pelo menos, os 50% do total agregado da empresa. Os modelos de organização da empresa podem variar nesta fase, existindo duas tendências a salientar: a) a segmentação da gestão (especializada) de linhas de produtos/serviços *core* e a integração global de funções de suporte (e.g., gestão financeira, operações de marketing, gestão de recursos humanos, gestão de sistemas de informação, atividades de investigação e de desenvolvimento), e b) a criação de unidades de agregação e de coordenação de natureza intermédia, por mercados ou regiões geográficas (e.g., EMEA, América, África, Ásia-Pacífico). É possível identificar um conjunto de modos de funcionamento característicos de uma subsidiária de uma empresa multinacional (Câmara, 2008, pp. 47-8):

- a. A replicação local do modelo organizacional da empresa-mãe;
- b. A tendência de importação da cultura de gestão da empresa-mãe, tida como superior, mais eficiente, sem especial preocupação com a sua adaptação à realidade local;

---

<sup>33</sup> Nesta fase, importa referir, nem todas as unidades locais têm a mesma importância estratégica na atividade internacional da empresa. Algumas unidades poderão ter apenas um papel implementador, contribuições de baixa densidade, de pendor administrativo. Mercados particularmente importantes são aqueles que, pela sua dimensão, presença de concorrentes-chave ou sofisticação tecnológica, suscitam (impõem) a existência de uma presença local, e a necessidade de maior disponibilização/alocação de recursos (Bartlett & Ghoshal, 1991).

- c. Os lugares de gestão local são tipicamente ocupados por indivíduos expatriados, mobilizados da empresa-mãe;
- d. Os processos de decisão (de investimento, despesa, recrutamento, parceria) seguem uma lógica geral de comando e controlo de natureza centrípeta;
- e. A relação direta entre subsidiárias é desencorajada, sendo o seu relacionamento assegurado por uma unidade central de coordenação, tipicamente existente na empresa-mãe.

5. *A empresa transnacional*. Trata-se de uma fase de internacionalização que caracteriza a empresa multinacional cujas operações se apresentam, de facto, desnacionalizadas (Ohmae, 1994). Trata-se de um estágio de desenvolvimento organizacional onde a empresa multinacional opera numa escala global, considerando o mundo como destituído de fronteiras (nacionais, culturais, institucionais), como um único mercado. A evolução para a transnacionalidade (Bartlett & Ghoshal, 1991, 1992) é acompanhada por um aprofundamento da localização das operações produtivas, traduzível num recurso maioritário, preferencial, ao recrutamento local em detrimento da mobilização internacional de indivíduos, no fomento da comunicação, da mobilidade interna, horizontal, de indivíduos entre unidades produtivas locais (e.g. a impatriação como exemplo prototípico), e da diversificação, nas estruturas locais, da composição dos órgãos de gestão de topo. Para Evans *et al.* (2002), a promoção sistemática da localização e a inversão das condições de circulação do conhecimento das unidades locais para a empresa-mãe são dois marcadores distintivos, em termos empíricos, da atuação de uma empresa transnacional. A emergência formal de carreiras e de profissões globais numa empresa internacionalizada implicam a existência de massa crítica, e constitui um outro marcador de transnacionalidade da ação de uma empresa multinacional e das suas práticas de gestão (Câmara, 2008, p. 251). Para Bartlett e Ghoshal (1991), trata-se de exemplos de práticas que correspondem à eliminação ou à secundarização de lógicas de gestão centrípeta, etno ou policêntrica, de orientação segmentária, excludente (expressas, entre outros, pelo bordão discursivo do *not invented here*).

A natureza conexionista define, em grande medida, os negócios internacionais contemporâneos, expressão isomorfa de um capitalismo globalizado (Boltanski & Chiapello, 2009 [1999]). A integração e a procura de conexão contínua de empresas internacionalizadas definem, com efeito, o cenário atual de operação dos negócios internacionais – um processo não isento, como referido anteriormente, de tensão, de desequilíbrios, de contradição. Na década de 1960, registavam-se 7000 empresas cuja operação era formalmente declarada como internacional; na década de 1990, 37000 empresas internacionais articulavam a ação de 170000 unidades filiais; no início do século XXI, eram já 64000 as empresas internacionais, que articulavam a ação de 870000 unidades filiais (Zander & Mathews, 2010, p. 9).

A exposição crescente a quadros de orientação da ação de foco transnacional possibilita o conhecimento da existência de recursos e de oportunidades geograficamente dispersas, contribuindo para a formação de novas empresas com vocação geneticamente global e conexas – as assim denominadas *born global companies* (Knight & Cavusgil, 1996; Madsen & Servais, 1997). Zander e Mathews (2010, pp. 14-5) referem, a este propósito, a emergência de diferentes modos pelos quais uma empresa procura assegurar a sua presença internacional. Estes autores fazem referência a empresas cuja expansão internacional decorre, não da abertura de filiais, ou da prestação de trabalho global e da mobilidade de profissionais, como sucede em termos tradicionais, mas sim da constituição ou adoção de canais de distribuição internacional de produtos e serviços (*pipeline multinational companies*, no original), e do uso de procedimentos formais centralizados de controlo das contribuições financeiras e comerciais de cada parceiro de distribuição. A visibilidade e a reputação da marca são, neste contexto, recursos competitivos accionados no estabelecimento de relações de cooperação, valorizados como vitais no acesso a novos mercados. De acordo com os autores, são exemplos deste modelo de operação internacional, empresas como a Nike, a Dell, o Ikea, a Cisco ou a Procter & Gamble.

A empresa global com organização de natureza celular (Zander & Mathews, *op. cit.*, p. 16-7), típica de economias emergentes, apresenta uma maior proximidade com os princípios de organização heterárquica, em particular, a flexibilidade e a independência relativa das unidades que constituem a estrutura da empresa internacionalizada. A modularidade (Langlois, 2002) de uma organização celular é percebida e apresentada como vantagem competitiva. A descentralização representa uma resposta organizacional preferencial à necessidade de aceleração dos ciclos de produção, aos requisitos de velocidade e de instantaneidade (Czarniawska, 2013b), de eficiência na utilização dos recursos existentes. A Acer é um exemplo de uma empresa que se caracteriza por uma organização de tipo celular<sup>34</sup>.

Importa notar ainda a existência de empresas cujo internacionalismo apresenta um cariz *instantâneo*, na medida em que a sua operação internacional não decorre de processos e de investimentos incrementais, motivando a escassez de recursos próprios o desenvolvimento de uma atividade internacional que resulta da adesão a redes e conexões previamente existentes. Um parceiro, um canal já existente é adotado como fulcro de agregação numa expansão internacional instantânea (Zander & Mathews, 2010, p. 22). Trata-se de uma representação

---

<sup>34</sup> Importa referir, a este propósito, que a tipologia proposta por Zander e Mathews (2010, p. 20) se inspira nos propósitos ideal-típicos weberianos, comportando possibilidades de hibridação, de coexistência de modelos de organização num mesmo universo empresarial. Procurando sintetizar o sentido da tipologia proposta, Zander e Mathews (*op. cit.*, p. 26) referem que a figura da célula reflete a procura de abertura de fronteira típica de uma organização heterárquica, refletindo o canal a procura de externalização de recursos. Trata-se, nos termos dos autores, de marcadores empíricos extremos na classificação dos modos de organização de uma empresa multinacional contemporânea.

extrema de uma empresa geneticamente global e conexcionista (Knight & Cavusgil, 1996; Madsen & Servais, 1997), cuja constituição é pensada no sentido de possibilitar o acesso imediato, como *first mover*, a recursos (humanos, financeiros, logísticos) e a conhecimento vedados a empresas locais e domésticas. Observa-se, pois, que ao aumento do número de empresas internacionalizadas e da sua conexão e interdependência relativa, se associa a diversificação das formas organizacionais, dos objetos tomados como veículo de internacionalização pelas próprias empresas.

### **2.3. Da estratégia das empresas: Racionalização flexível e organização temporária, em contexto de internacionalização.**

É reconhecida, desde a década de 1970, a crise do modelo burocrático, de inspiração e recorte taylorista, de organização do trabalho e da empresa<sup>35</sup>. Orientado para condições de estabilidade e de previsibilidade, o desajustamento deste modelo manifestou-se em particular pela incapacidade de flexibilização dos processos produtivos de modo a responder a um perfil de procura (de consumo) mais diversificada. Atkinson (1984) considera, a este propósito, que o modelo da empresa flexível, caracterizado pela capacidade de ajustamento orgânico à heterogeneidade do mercado, às oscilações da procura num regime contingencial, reversível, *just-in-time*, por via da descentralização estrutural, e pela persistente procura de redução de custos, se adequa a um contexto de regulação pós-fordista, onde os ciclos de vida ativa deixam de se caracterizar, em termos tendenciais, pela mobilidade reduzida de e no emprego, pela uniformidade relativa de condições de trabalho, e pela estabilidade e perenidade dos laços contratuais (Bridges, 1995; Kovács, 2002). No plano da estratégia empresarial, a flexibilização dos modelos de organização e dos processos de produção adquire um destaque central, a par da definição do carácter perene ou temporário das práticas gestionárias, da revisão persistente, descentralizada, de processos, de políticas, de procedimentos de regulação da produção. O modelo tradicional, burocrático, de organização, baseado na integração vertical e na gestão funcional hierárquica tende a ser rejeitado. À necessidade de mudar associa-se a exigência de novas racionalidades organizacionais, a necessidade de constituição

---

<sup>35</sup> De acordo com Kovács *et al.* (2015, pp. 150-1), partindo da assunção de que o trabalho (assalariado) e as relações de emprego persistem como referências centrais na estruturação da sociedade e da vida dos indivíduos, é possível constatar a existência de mudanças substantivas nas práticas e nas representações do trabalho, do emprego e de empresa, construídas desde o início do século XX, um conjunto de mudanças que tem vindo a gerar ambivalências e descontinuidades normativas, que interrogam o mérito e a eficácia de configurações de organização e de gestão emergentes nas empresas. Como é enfatizado por Kovács (2002), trata-se de um conjunto de mudanças que vão ao encontro da noção de que modelos de regulação de inspiração keynesiana se encontram em crise. À luz destes modelos, o trabalho, e especificamente, o trabalho assalariado foi investido, em termos históricos, de um estatuto institucional, sendo entendido não apenas como meio de produção de riqueza, mas também como meio (privilegiado) de integração social dos indivíduos. O percurso laboral longo, contínuo, com perspectivas de promoção (hierárquica), a previsibilidade, a homogeneização relativa das condições de trabalho e das medidas de proteção social, apresentam-se, neste quadro, como atributos caracterizadores de um modelo económico orientado para o pleno emprego (Bridges, 1995).

de uma empresa flexível. São exemplo deste paradigma, práticas de gestão e organização como a produção *lean*, a reengenharia de processo, a organização em rede, e a organização e gestão por projeto (Lundin & Soderholm, 1995; Lundin *et al.*, 2015), práticas de organização contingente do trabalho, da empresa e do emprego. Como é referido por Kovács *et al.* (2015, p. 63), trata-se, no essencial, de práticas que assinalam a introdução de transformações profundas nas empresas, cujo acento tónico é a ênfase concedida à racionalização e à natureza contingente, temporária, das estruturas e das práticas organizacionais.

No plano do desenho de uma estratégia de empresa global<sup>36</sup>, a génese de diferentes configurações contemporâneas de organização do trabalho e da empresa pode ser encontrada em princípios de racionalização flexível (Abrahamson, 1997), materializados por via da difusão de sistemas produtivos descentralizados, organizados em unidades organizativas de escala transitória, e da procura constante, estratégica, de maximização da eficácia produtiva, de redistribuição racional dos recursos existentes, por via da utilização crescente de formas flexíveis de emprego, e de modos de organização do trabalho e de gestão de recursos humanos que promovam, sempre que oportuna, a realocação (geográfica) das atividades produtivas (Ghoshal & Nohria, 1993). A centralização estratégica e a descentralização operacional, a flexibilidade quantitativa e qualitativa, asseguram, neste sentido, a existência de estruturas e de hierarquias mais porosas e abertas, caracterizadas pela tentativa de *conjugação de contrários* (e.g., dentro/fora, local/global, temporário/perene) (Marchington *et al.*, 2005). As estruturas de organização reversíveis, temporárias, móveis, *lean*, *agile*, de fronteiras permeáveis e flexíveis, como a rede ou o projeto, são consideradas ideais num cenário de operação global, para assegurar a resposta a uma procura incerta e variada (Kenis *et al.*, 2009; Lundin *et al.*, 2015).

A rede e o projeto, entre outras formas de organização das relações sociais de trabalho, de natureza horizontal, contingencial, transitória, adhocrática (Mintzberg, 1980; Toffler, 1980), emergiram a partir da década de 1980 como referências de estruturação socioeconómica, arquétipos de organização do trabalho e da empresa fundados na racionalização e na especialização flexível (Piore & Sabel, 1984), no destaque dado às interações sociais e ao tempo, à duração, como dimensões organizadoras do trabalho (Boutinet, 1997; Bakker, 2010, p. 468), e na procura de horizontalização dos processos de produção.

O termo rede tem vindo a ser utilizado, desde a década de 1980, para agregar diferentes formas organizacionais, nos domínios da gestão empresarial, da microeconomia e da sociologia, que representam uma direção alternativa aos modelos marcados pela centralização

---

<sup>36</sup>A estratégia de empresa representa um cuidado de antecipação da evolução da empresa, uma diligência temporal de planificação a longo prazo, que explicita as escolhas essenciais de ação (da empresa), escalonadas no tempo (Boutinet, 1997, p. 242-3).



e pela especialização, característicos da sociedade industrial (Aron, 1968), do “segundo espírito do capitalismo” (Boltanski & Chiapello, 2009 [1999], p. 170), localizável nos anos de 1930 a 1960. Anteriormente marcada por uma ideia de suspeição e de clandestinidade, um carácter oficioso, subversivo, em relação a dispositivos de organização formal, a noção rede foi objeto de difusão assinalável, em parte como resultado do desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação que tornaram possível a colaboração à distância, em tempo real, e da procura, no campo das ciências sociais, de conceitos compatíveis com a ilustração de estruturas sociais flexíveis, reversíveis, não limitadas por fronteiras traçadas *a priori*, por um centro radicular ou um ponto fixo (Deleuze & Guattari, 2004) remissível a fidelidades institucionais fundadas na tradição. O uso crescente da expressão rede decorre, neste sentido, do vínculo a lógicas pragmáticas, não essencialistas, valorizadoras de “ontologias relacionais” (Boltanski & Chiapello, 2009 [1999], p. 179), e comporta não apenas uma representação do universo da gestão e das empresas, mas também uma visão de organização da sociedade.

O projeto constitui um dispositivo de organização transitório, uma oportunidade e um pretexto para a conexão social (temporária), definindo uma figura que simboliza uma representação reticular do mundo, tributária dos paradigmas da rede (Castells, 2002) e do primado das práticas comunicacionais (Habermas, 1985) como mediadores privilegiados dos intercâmbios sociais. Com efeito, a ação comunicacional, os atributos relacionais, são especialmente valorizados na gramática da *cidade por projetos*, retomando a expressão proposta por Boltanski e Chiapello (2009 [1999]). Neste contexto, a desenvoltura convivial, o envolvimento pleno, entusiasta, nas conexões estabelecidas no desenvolvimento de um projeto são virtudes a assinalar como diferenciadoras<sup>37</sup>, e a existência (social) é definida, em medida significativa, por atributos relacionais e por uma condição liminar (Turner, 1969; Borg, 2014), e, neste sentido, aqueles que são socialmente depreciados perdem a visibilidade, e, em certo sentido, o centro de gravidade da sua existência.

Trata-se de formas de organização (do trabalho, do emprego, da empresa) entendidas como mais ajustadas a contextos de operação internacional, de intensificação global da concorrência (Ekstedt *et al.*, 1999), de necessidade imperativa de eficiência (Marsden, 2004). Num plano socioinstitucional, estas formas de organização definem fatores de mudança que implicam uma repartição de empregos (Marsden, 1999), novas segmentações e jurisdições nas empresas, desafiando a natureza das relações sociais existentes, da divisão de papéis e responsabilidades estabelecidas nas e entre as empresas (Marchington *et al.*, 2005), e a relação que as empresas e os indivíduos estabelecem com o tempo, que é em si mesmo reinvestido, em termos materiais e simbólicos, enquanto agente de organização social (Boutinet, 1997).

---

<sup>37</sup> A este respeito, Bryman *et al.* (1987) salientam a especificidade dos processos de recrutamento e seleção de novos elementos para um contexto de projeto, por tenderem a atribuir uma atenção primordial aos atributos relacionais dos indivíduos.

#### **2.4. Gestão de recursos humanos e regulação de emprego, em contexto de internacionalização.**

A empresa transnacional de grandes dimensões opera como agente de criação de emprego em diferentes pontos do globo (Galbraith, 2000; Pries, 2001). Trata-se, porém, de emprego incerto, hifenizado, dada a possibilidade de se concretizar a sua transferência posterior para outros locais, para outros países, para outras empresas. Uma perspetiva transaccional (Baruch, 2004, 2006), de curto-prazo, e um sentido geral de descontextualização (Muhr, 2012), tendem a caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos que são acionadas neste contexto. Como sugerido por Castells (2002), a empresa transnacional não se insere em lugares (físicos), mas sim em espaços socioeconómicos configurados por fluxos (Lash & Urry, 1994), por impermanências. Trata-se de um movimento de inserção descomprometida, produtor de descontinuidade e de especificidades, em relação à influência reguladora protagonizada por atores institucionais tradicionais, como o Estado, as profissões, ou as empresas nacionais.

Para Cooper e Robson (2006), num quadro pós-nacional é possível identificar novos *locus* (e.g., a empresa transnacional, a carreira global, a profissão global, a rede, o projeto) para a interação sustentada de atores sociais e para a aprendizagem individual, forjando novas oportunidades de pertença, e a recomposição de identidades (pessoais e sociais). Como é salientado por Adam (1999), o envolvimento da empresa transnacional com o passado, o presente ou o futuro dos seus trabalhadores, ou o sentido de filiação aos países onde a sua operação se estabelece, apresenta, tipicamente, uma natureza transitória, contingencial. A procura contínua de eficiência operacional, de maximização do lucro e da competitividade, figura como *diktat* primeiro dos processos decisórios, influenciando as políticas e as práticas de gestão de recursos humanos, no plano da gestão de contratações e de saídas de trabalhadores, ou da solicitação de flexibilidade e de mobilidade, decorrentes da necessidade, definida como estratégica, de expansão, de manutenção ou de retração de investimento (da empresa) num dado país, numa tecnologia particular, num domínio de conhecimento específico.

As empresas transnacionais experimentam iniciativas de mudança, de reestruturação, simplificam, descentralizam estruturas organizacionais, delegam responsabilidades, alargam e enriquecem tarefas, fragmentam processos produtivos em empresas autónomas, práticas que visam, em particular, a eficiência operacional. Trata-se de um universo estratégico largamente inspirado por uma racionalização flexível (Abrahamson, 1997) distinta da racionalidade burocrático-mecânica, uma abordagem que combina elementos de flexibilidade quantitativa e qualitativa, e que se exprime pela desintegração vertical e espacial de empresas, a combinação e a coexistência de diversas formas de emprego, a flexibilização e descentralização de estruturas de gestão, a conexão heterárquica (Hedlund, 1986), em rede,

de empresas de dimensão reduzida, a substituição crescente do princípio de organização pelo princípio de mercado como mecanismo de coordenação interna de atividades produtivas (Kovács *et al.*, 2015, p. 63-4).

Resultante de transformações estruturais da atividade económica e da operação das empresas num contexto de internacionalização, observa-se nestas uma diferenciação crescente das modalidades de prestação de trabalho, a difusão de configurações particulares das estruturas ocupacionais, de sistemas de emprego e de práticas de gestão de recursos humanos. De acordo com Atkinson (1984), assiste-se, num contexto de internacionalização de empresa, à tendência de diferenciação de situações de emprego, de constituição de micro-diversidade(s) no plano dos mercados internos de trabalho (Marsden, 1999). A empresa flexível tem a oportunidade de selecionar o melhor serviço (i.e., as melhores capacidades individuais) disponível, em função das situações e dos projetos a concretizar. Numa perspetiva crítica, é sugerido que a empresa flexível deixa de ser uma estrutura baseada em empregos, tornando-se numa rede que articula pequenas unidades organizacionais distintas, de natureza transitória, no seio das quais o trabalho disponível é realizado.

Importa relevar, neste contexto, a forma de relacionamento das empresas com os mercados de trabalho, o grau em que as empresas recorrem à mobilidade ou ao recrutamento externo na gestão dos seus mercados internos de trabalho (Doeringer & Piore, 1971). Os mercados internos de trabalho das empresas desempenham um papel central como veículo de estruturação de processos de internacionalização e, no seio destes, de práticas de mobilidade internacional de indivíduos. Como é mencionado por (Peixoto, 1998, pp. 5-6), dada a sua especificidade, os seus modos de regulação permanecem ainda por conhecer com detalhe: “(...) tem sido admitido que os mercados internos de trabalho das organizações (e, em particular, das empresas) apresentam grande especificidade e articulam os movimentos ocorridos no interior e exterior das fronteiras nacionais. Por outras palavras, as decisões de afetação de recursos, as estratégias de incentivo ou freio aos movimentos e às decisões dos agentes ocorrem num universo organizacional distante das clássicas condicionantes às migrações independentes – como sucede com os mecanismos de *push-pull* e as fronteiras nacionais, por exemplo. Dada a complexidade dos movimentos, é provável que vários dos fatores que regem as deslocações intraempresariais permaneçam por conhecer”.

A divisão do mercado interno de trabalho de uma empresa, em termos nacionais e internacionais, representa um fator adicional de clivagem e de segmentação. Ao analisar um conjunto de empresas transnacionais, Tzeng (1995, pp. 149-50) refere, a este respeito, que a opção de um indivíduo por uma “carreira internacional” prejudica as possibilidades de promoção na “sede”. Uma distinção semelhante entre “colocações únicas” e “expatriados de carreira” é apontada por Brewster (1988, p. 9). O facto de alguns indivíduos optarem, mesmo

com prejuízo da carreira local, interna, por uma mobilidade internacional permanente, deve-se, nos termos de Tzeng (1995, p. 150), a uma preferência pessoal por ser “(...) um peixe grande num aquário pequeno, [e não] ... um peixe pequeno num aquário grande”.

Devido à distribuição desigual, em termos globais, de emprego, e à escassez relativa de trabalhadores qualificados (Rose, 1970), é conveniente para as empresas e para as organizações alocar os seus indivíduos a lugares onde as suas qualificações são necessárias, ao longo do tempo. Estas alocações, consumadas por via de transferências, destacamentos, *assignments* ou expatriações organizacionais, tendem a ter lugar no quadro de programas estruturados, formais, de mobilidade. A este nível, importa referir que as estratégias organizacionais de afetação de recursos humanos e de incentivo diferencial da mobilidade não são informadas pela aleatoriedade. É possível identificar a existência de práticas seletivas que se traduzem na possibilidade das características dos profissionais mobilizados diretamente pelas empresas diferirem, por via de regra, das dos não-mobilizados, e na existência de atributos (e.g., a idade dos indivíduos, a condição familiar) que tornam mais provável o desencadear da mobilidade (Brewster, 1988; Peixoto, 1998). Trata-se de práticas de gestão que concorrem para a desinstitucionalização do emprego, entendido num sentido keynesiano (Bridges, 1995), enquanto relação estruturante do funcionamento dos mercados de trabalho, num quadro de diversificação dos modos e das práticas de gestão de recursos humanos, e de pressão (centrífuga) para a quebra de isomorfismos organizacionais e institucionais.

Em termos substantivos, no entender de Marchington *et al.* (2005), o movimento de diversificação de práticas de gestão de recursos humanos, decorre, no essencial, da articulação de três circunstâncias interdependentes: 1) a diferenciação dos termos, das condições e das situações de trabalho e de emprego dos indivíduos; 2) a tendência de localização das práticas de gestão no espaço e no tempo, e a correlativa segmentação de oportunidades de decisão e participação na vida da empresa, de desenvolvimento de carreira, de acesso a conhecimento organizacional; e 3) a descontinuidade correlativa, conseqüente, persistente dos horizontes de expectativa temporal.

A crescente evanescência e a transitoriedade das relações e dos papéis existentes nas empresas (Marchington *et al.*, 2005) contribuem para um acréscimo do sentido de ambigüidade produzido pelas relações de emprego (Ashforth & Johnson, 2001; Bartel & Dutton, 2001), e para a diversificação dos modos como os universos do trabalho, da empresa, e do emprego, são, em termos gerais, experienciados pelos indivíduos, no quadro de interações sociais crescentemente localizadas<sup>38</sup>. A dificuldade em identificar a quem se deve obediência,

---

<sup>38</sup> Diversos autores (Kalleberg, 2001; Barley & Kunda, 2004; Walsh *et al.*, 2006; Ashford *et al.*, 2007; Cappelli & Keller, 2013) afirmam como desafio central na análise organizacional e sociológica contemporânea,

no plano da coordenação de atividades que tem lugar num contexto multitópico de organização do trabalho (e.g., rede, projeto), marcado pela possibilidade de ocorrência de dispersão sincrónica de interações sociais, de influências cruzadas, eventualmente contraditórias, é um exemplo que importa reter, a respeito da ambiguidade e da difusão do sentido de responsabilidade e de autoridade que pode ser produzido pelos modos de organização do trabalho observáveis num contexto de internacionalização de empresa.

A ambiguidade do sentido de pertença organizacional (Kamp *et al.*, 2011), vivida no contexto da existência de relações triangulares ou multipolares de emprego (Cappelli & Keller, 2013, p. 591), da emergência da transação como substituto da relação de emprego<sup>39</sup> (num sentido keynesiano) (Baruch, 2004, 2006), constitui um fator que dá forma institucional a um *milieu* específico de ação, marcado por filiações múltiplas e difusas, por potenciais conflitos de lealdade (Ford & Randolph, 1992). Trata-se de um contexto que desafia, de modo particularmente incisivo, processos e práticas de gestão de recursos humanos convencionais (Bredin & Soderlund, 2011), e que dificulta o estabelecimento de uma relação de identificação, por parte do indivíduo, com o contexto proximal onde o trabalho é, em si mesmo, concretizado - um contexto que pode não corresponder à organização empregadora do indivíduo (Tempest & Starkey, 2004; Sturdy *et al.*, 2009).

A internacionalização, o projeto e as práticas de mobilidade internacional, podem operar, deste modo, como forças centrífugas que polarizam os mercados internos de trabalho, pela procura interna de competências que fomentam, pela visibilidade que concedem à performance individual, localizada, e à competência demonstrada (celebrada) num contexto local. Contribuem, neste sentido, para a fragmentação de lógicas de ação coletiva tradicional, e para a constituição de novos *locus* de sociabilidade (Wenger, 1998), de espaços sociais híbridos, valorizadores de interações sociais transversais, transfuncionais, horizontais (Marchington *et al.*, 2005; Lundin *et al.*, 2015).

## **2.5. Modos de organização da prestação de trabalho global.**

Num contexto de internacionalização de empresa, podem observar-se, como ilustrado, dinâmicas de gestão de recursos humanos e de regulação do emprego de efeito tendencialmente polarizador. No referente ao enquadramento da prestação de trabalho em

---

a compreensão do impacto e das implicações sociais e individuais, dos processos de desagregação e recomposição observáveis no campo do trabalho, da empresa, e das relações de emprego.

<sup>39</sup> Ao trabalhador com vínculo permanente sucede o trabalhador de portfólio (Handy, 1984), um prestador de serviços, de trabalho independente. A *transação* de emprego emerge como alternativa à *relação* de emprego (num sentido keynesiano) (Bridges, 1995; Baruch, 2004, 2006; Elliott, 2015).

contexto internacional, trata-se de dinâmicas que contribuem para a definição de práticas particulares de gestão e organização do trabalho e das situações propriamente ditas de prestação de trabalho. A prestação de trabalho global dotada de inscrição organizacional apresenta uma natureza multidimensional (Weick, 1979), suscitando a articulação de diferentes operadores, cuja influência específica é explanada no presente ponto: o tempo e o uso gestor do tempo; as práticas de condicionamento e de influência como lugar de intersecção de motivações individuais e de escolhas organizacionais; o desenvolvimento de carreira que tem lugar num quadro organizacional; a perenidade da integração organizacional; a mobilidade como requisito de gestão; a conciliação da prestação de trabalho com o universo familiar.

### **2.5.1. O transitório durável: Da gestão por projeto, da organização temporária.**

A organização industrial tradicional ancorou o investimento e a gestão de expectativas de produção num horizonte temporal de longo prazo (Ekstedt *et al.*, 1999). As decisões de gestão tomadas neste contexto relacionavam-se com este horizonte de expectativa: a existência de instalações físicas numa localização estável; a especialização e a divisão minuciosa, extensiva, do trabalho; as estruturas hierárquicas, extensas, com múltiplos níveis de tomada de decisão. Decorrendo da diversificação de necessidades (de consumo, de produção, de significação), e da eclosão de *crises de controlo* que decorreram da dificuldade dos modelos de gestão industrial tradicional em dar resposta às mudanças ocorridas, observa-se que formas organizacionais de natureza temporária e contingente assumem uma presença e um uso crescente (Lundin *et al.*, 2015), um facto que se justifica, em grande medida, pela perceção da sua adequação à natureza volúvel da envolvente socioeconómica (Grabher, 2002).

Num quadro pós-industrial (Ekstedt *et al.*, 1999), formas de organização temporária registam um uso e uma visibilidade crescente no universo das empresas, em particular como veículo de processos de prestação de trabalho global. Neste contexto, o projeto e o trabalho por projeto (*project-based work*) enformam uma situação de trabalho contemporânea (Packendorff, 2002), paradigmática, no entender de Sturdy *et al.* (2009, p. 636), no que concerne aos caracteres descritores de uma organização temporária (Bakker, 2010), distintos dos observáveis em estruturas de trabalho tradicionais, de orientação maioritariamente funcional e burocrática. Caracterizado pela sua natureza temporária, pelo foco colocado na tarefa (tipicamente complexa) (Lundin & Soderholm, 1995; Hobday, 2000), na realização, no *fazer* (Bakker, 2010), e pela orientação transdisciplinar (Boutinet, 1997; Soderlund, 2011; Lundin *et al.*, 2015), o projeto opera como *locus* de encontro social e de possibilidade de hibridação de conhecimentos, interesses e identidades pré-existentes – uma circunstância não isenta de ambiguidade e de conflito (Ford & Randolph, 1992; Grabher, 2004) –, ao fomentar

o encontro de indivíduos de diferentes organizações, áreas funcionais, profissões ou filiações disciplinares.

O uso regular do termo projeto surgiu no decurso do século XV, onde a designação *pourjet* era empregue para indicar a existência de elementos arquiteturais colocados na frente de um elemento estrutural principal, como os balcões de uma fachada, ou um conjunto de estacas posicionadas diante de uma casa. O campo de significação do termo projeto é delimitado, deste modo, por uma estrutura (arquitetural, no século XV) que é “lançada à frente” (Boutinet, 1997, pp. 32-3), sendo assimilado como figura representativa de evolução, de progresso. No campo empresarial e organizacional, o projeto emergiu nas empresas como forma desviante de organização (Lundin & Soderholm, 1995), a empregar a título marginal para enquadramento de problemas singulares (*one-off*) (Meyerson *et al.*, 1996), temporalmente circunscritos. A sua adequação como solução (de organização) para um problema específico decorre da sua conceção enquanto modalidade de organização marcada pela excepcionalidade, contrastante com o ideário de gestão industrial, dominado pela noção de controlo hierárquico, de organização defensiva, burocrática, centrípeta, e de modos de administração ancorados em categorias organizativas e administrativas tomadas por estáveis, cíclicas, permanentes, contínuas – e.g., a função, o departamento, a operação.

Regista-se que o projeto é uma categoria tomada em sentidos diversos no universo das empresas. Destacam-se, em concreto, duas orientações, a este respeito: um primeiro sentido, de alcance restrito, instrumental, que refere e se refere ao projeto enquanto dispositivo de organização, uma solução de organização disponível para a estruturação de atividades de trabalho que representem um problema singular, uma exceção à rotina, um nível organizacional autónomo definido por características específicas; um segundo sentido, que decorre da assunção do projeto e da projetificação da vida social e organizacional enquanto noção essencialmente retórica e discursiva, que procura reificar, no quadro das relações sociais, um modo de gestão particular (a gestão por projeto) como prática de méritos diferenciados, distintivos (Boutinet, 1997; Packendorff & Lindgren 2014).

O uso do projeto internacional como *locus* de realização de trabalho, como referente e veículo de internacionalização de organizações e de empresas, e como dispositivo de planeamento e de gestão da execução de atividades de trabalho, implica a conciliação, em contínuo, de contradições, de antinomias, de universos aparentemente conflituais, uma circunstância que confere ao paradigma da gestão por projeto uma fisionomia volúvel, acidentada. Boutinet (1997, pp. 280-294) salienta, a este propósito, um conjunto de conflitos específicos inerentes à atividade de gestão por projeto:

a) A oposição aparente entre racionalidade técnica, eficácia, desempenho e a necessidade de participação, de motivação, de implicação individual;

b) A oposição aparente entre um discurso incitador, de mobilização, e o constrangimento apenso à sua materialização, entre a teoria da conceção (projetiva) e a realização como prática. A articulação das representações operatórias do projeto e da intenção de ação que lhes subjaz é de natureza instável. Dada a natureza e a função de um projeto (a procura de materialização de um objeto ausente, presentemente não apreensível), a ação gestonária, na sua contingência, interroga, em contínuo, a representação operatória que a informa, implicando este diálogo a concretização de escolhas, a decisão sobre (nov)as orientações de ação a seguir;

c) A articulação de lógicas individuais e de lógicas coletivas. Enquanto *locus* produtor de integração e de exclusão social, o projeto promove o reconhecimento social de lógicas de ação individual, através das interações que suscita. A produção de um laço social de efeito unificador, de um sentido temporário de comunidade, é um dos fundamentos das lógicas de interação observáveis no contexto da gestão de um projeto;

d) O equilíbrio entre o espaço a ordenar e o tempo a antecipar. A gestão por projeto decorre da perceção do espaço e das disponibilidades materiais existentes, e, em paralelo, da perceção do tempo, um tempo perspectivado em sentido prospetivo, uma possibilidade de antecipação face à situação presente;

e) A oposição entre o sucesso da ação projetada e a inevitabilidade do insucesso. Na gestão por projeto, o sucesso é, por natureza, transitório, evanescente. Resultando a execução de um projeto da tradução de uma intenção inicial, observa-se que esta tradução é perpassada, numa maioria de ocasiões, por uma infidelidade relativa, que resulta na revisão iterativa da adequação do âmbito e da necessidade da intenção projetiva inicial. O acordo entre o inicialmente projetado e o efetivamente realizado é sempre pontual, uma circunstância que incuba a necessidade de realização de novos projetos, de novas intenções de ação, e que faz do insucesso um estado, em si mesmo, igualmente transitório.

A gestão por projeto enquadra-se, numa maioria de circunstâncias, numa estrutura organizacional de tipo matricial (Mintzberg, 1980), posicionando-se o projeto em termos laterais ou horizontais, em relação aos órgãos funcionais posicionados em termos verticais. Quando dotado de uma inscrição organizacional, um projeto, uma vez investido de uma missão formal específica, tende a escapar temporariamente à influência das hierarquias funcionais, delimitando um *locus* autónomo de decisão, de ação, de autoridade, de competência operatória (Boutinet, 1997, p. 226). Desde a sua génese histórica, um dos principais objetivos da gestão por projeto é a procura de uma alternativa à rigidez atribuída a



formas gestionárias de inspiração burocrática, industrial, taylorista. A gestão por projeto representa, deste modo, uma prática que pretende valorizar, como outras - e.g., as metodologias de inspiração *lean* (e.g., *scrum*, *agile*, *kanban*), as equipas de avaliação, os círculos de qualidade, os *advisory boards*, os *grupos de participação*, as relações de assessoria -, a horizontalidade, a descentralização da autoridade, o poder não-coercivo, de tipo incitativo, o encorajamento da comunicação, a proximidade entre o plano da execução e a gestão do que é executado. Trata-se de um exemplo de uma prática inspirada pelo paradigma da racionalização flexível (Abrahamson, 1997) e pela organização adhocrática (Mintzberg, 1980; Toffler, 1980).

A gestão por projeto caracteriza-se por atributos específicos, distintivos, em termos gestionários, organizacionais e socioculturais (Boutinet, 1997, pp. 227-8), atributos comuns à ontologia das práticas de gestão apenas a outras formas organizacionais de natureza temporária (Lundin *et al.*, 2015):

a) A gestão por projeto apresenta-se como sendo temporária, temporalmente circunscrita, uma resposta em tempo real à obsolescência de processos, de práticas, de decisões de adoção tecnológica. O projeto define, neste sentido, uma estrutura de organização provisória, reversível, inscrita no mundo do efêmero e da horizontalidade (Boutinet, 1997, p. 253);

b) A gestão por projeto representa um modo de gestão e organização horizontal, alternativo, complementar ou concorrencial, a modos de organização vertical, piramidal. A articulação prática destes modos de gestão não é isenta de ambiguidade e de conflito. A valorização do mundo da horizontalidade implica a compreensão da pretensão daqueles que, em cada projeto, pretendem ser *mestres em sua casa*, vivendo de forma atenuada as dependências e os constrangimentos que tipicamente governam as relações sociais dotadas de inscrição ou filiação organizacional;

c) A existência de uma equipa específica (de projeto), de um responsável por esta equipa. É no contexto da equipa e do projeto tomado como *locus* social com autonomia decisória, que são definidas as operações que materializam a condução do projeto;

d) O projeto responde a uma solicitação identificável, procedente de um cliente, interno ou externo à organização. Esta solicitação comporta exigências, requisitos, e exprime novas necessidades, para as quais não é possível identificar uma solução imediatamente disponível e realizável;

e) Um projeto, pela sua génese, implica tipicamente a introdução de uma mudança na ordem social e organizacional pré-existente. O projeto não se ocupa, por via de regra, de

processos repetitivos. Visa a situação singular, o protótipo, aquilo que é da ordem do inédito, da experimentação.

Num plano fenomenológico, o projeto define um regulador psicológico e sociocultural contemporâneo (em particular, dos modos de experiência do espaço e do tempo), uma figura prospetiva, antecipatória, central em diferentes setores de atividade económica (e.g., consultoria de gestão, construção, IT) e em diferentes práticas profissionais. A emergência do projeto como figura-signo da modernidade reflete uma preocupação iluminista, a preocupação com o devir, com um tempo prospetivo, com a previsão de um estado ou condição futura objetivamente visada (Boutinet, 1997, p. 94). O que é moderno no projeto é o seu foco nos objetos em devir, e num desejo (prometaico) de apropriação destes. A modernidade, perspetivada enquanto configuração normativa, encontra no projeto um modo de expressão privilegiado em duas derivações essenciais: uma de natureza racionalista, que valoriza o projeto como prática operatória de antecipação (do futuro); e uma de natureza existencialista-fenomenológica, que toma o projeto como oportunidade de interrogação do sentido finalista atribuído à ação de grupos e de indivíduos (Boutinet, *op. cit.*, p. 24).

Com efeito, o projeto, o foco deste num espaço proximal (a equipa de projeto como quadro de ação dos indivíduos), no tempo (finito) e nas tarefas (finitas) a concretizar (Lundin & Soderholm, 1995, p. 441), apresenta-o como figura particularmente ajustada à ortodoxia socioeconómica contemporânea (Boltanski & Chiapello, 2009 [1999]), densamente ancorada, como descrito anteriormente, em itinerâncias transnacionalizantes (Dreifuss, 2001). Decorrendo destas enquanto *praxis* contemporânea, o projeto contribui para a sua reprodução, num tempo social marcado pela proliferação de acontecimentos de curta-duração (e.g., a conferência, a *task-force*, o *workshop*) que emergem como *quasi-utopias*, experiências indispensáveis, irrepetíveis – episódios () que produzem e reproduzem, na sua temporalidade circunscrita, um sentido de impermanência individual e social (Bennis & Slater, 1968; Miles, 1964). Para Castel (1998 [1995]), o *transitório durável* tende a emergir, neste quadro societal, como condição biográfica de inscrição da ação dos indivíduos.

### **2.5.2. Motivação, seleção, seletividade: A escolha individual, o controlo organizacional.**

Num contexto de prestação de trabalho global dotado de enquadramento organizacional, o recrutamento e a seleção decorrem, em diversas circunstâncias, de dispositivos informais<sup>40</sup> e reativos de gestão (Harris & Brewster, 1999; Anderson, 2005; Cerdin & Brewster, 2014;

---

<sup>40</sup> 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, p. 259).

Collings, 2014), registando-se, em termos empíricos, a persistência da importância concedida à detenção de atributos técnicos (Anderson, 2005), uma circunstância que se associa a projetos cujo objetivo é primordialmente funcional e imediatista. Trata-se de uma orientação de recrutamento e seleção prevalecente (Cerdin & Brewster, 2014, p. 246), inspirada numa visão segmentária<sup>41</sup> dos mercados de trabalho internos das empresas, que tende a conceder uma atenção (e investimento) particular a segmentos específicos de trabalhadores, identificados como detendo elevada capacidade ou potencial (Bjorkman *et al.*, 2013), 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, p. 219), existem quatro grupos que as empresas procuram mobilizar de modo particular, num quadro de internacionalização, 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 procuram mobilizar:

1. Gestores com posição hierarquicamente elevada. Trata-se, tipicamente, de gestores internacionais (Cappellen & Janssens, 2010b, 2010c), 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;

3. Gestores em desenvolvimento de carreira. A sua mobilização visa a criação estratégica de um mercado internacional de trabalho no interior da organização, em função da escassez

---

<sup>41</sup> 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 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 práticas diferenciadas, 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 perspectiva essencialmente como um custo, orientando-os no curto prazo, numa visão que pode implicar constrangimentos no plano do acesso ao emprego e da continuidade da integração organizacional.

relativa de gestores internacionais, ou da necessidade de deslocar geograficamente níveis de qualificação particulares;

4. Jovens recém-graduados, recrutados no mercado externo de trabalho. A mobilização deste grupo decorre da maior procura de indivíduos detentores de uma habilitação diferenciada, da sua possível escassez e da possibilidade de aumentar a qualidade do recrutamento que é concretizado.

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 *et al.*, 2010; Bjorkman *et al.*, 2013), contribuem para que este possa desconhecer os motivos substantivos conducentes à sua seleção para situações particulares de prestação de trabalho, como é o caso de uma expatriação organizacional, gerando, desde o primeiro momento, dificuldades no plano da gestão de expectativas e possibilidades de ocorrência de conflitos no plano da auto e da hetero-identificação.

Num contexto de mobilização internacional, 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 posições para as quais não existe oferta local, que motivam a opção pela mobilidade internacional. A necessidade de interpretar corretamente, segundo preceitos centralmente definidos, 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, p. 128), “(...) uma vez que as idades adultas jovens são, frequentemente, aquelas onde se acede ao mercado de trabalho, e 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 de seleção organizacional, pelos canais de desenvolvimento de recursos humanos existentes na organização. O conceito carreira, as oportunidades de desenvolvimento de uma carreira, de desenvolvimento uma carreira internacional (Cappellen & Janssens, 2010; Dickmann & Baruch, 2011) ilustram pontos de intersecção relevantes das estratégias empresariais com as

orientações da ação dos indivíduos. De modo menos nítido ou linear, o estatuto socioeconómico (onde, em termos gerais, 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 elemento promotor de experiências de mobilidade internacional de acesso seletivo. Musgrove (1963, pp. 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 doméstica 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, a prestação de trabalho em contexto internacional tem início pela preparação da partida, pelo próprio e por parte da empresa, uma etapa cuja tramitação processual visa garantir as condições legais, logísticas e materiais de instalação inicial no destino, o realismo das expectativas, a clarificação do papel e das 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 *et al.*, 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 encurtam, por vezes, a oportunidade existente, e em particular, o tempo disponível para a preparação inicial, tornando-a insuficiente. Um efeito semelhante – a insuficiência de/na preparação inicial (Firth *et al.*, 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 financeiro<sup>42</sup>, tradicionalmente generosos (Evans *et al.*, 2002), disponibilizados ao profissional mobilizado, ou a prontidão e adequação da sua competência técnica, são condição suficiente para atender à totalidade das necessidades existentes, e para garantir a salubridade da sua adaptação inicial, decorrendo deste facto um investimento menor numa capacitação inicial de

---

<sup>42</sup>No caso concreto de uma expatriação organizacional, os *pacotes financeiros* 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 & Zárrega-Oberty, 2017). De acordo com Câmara (2008, pp. 208-211) existem três complementos-tipo nos *pacotes* remuneratórios associados a uma expatriação: 1) um complemento pelo eventual 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 acrescido (raptos, violência, terrorismo) tido como resultante de uma 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. Estes complementos 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.

cariz holístico, 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, podendo gerar sentimentos de frustração e de 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.

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 mobilidade internacional variam entre a identificação direta (um convite) 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 associada à prestação de trabalho (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 *et al.*, 2002; Brewster *et al.*, 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 de mobilidade refere a existência de temporalidades específicas para a mobilidade organizada pelas empresas (Peixoto, 1998, p. 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.*, p. 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 de um profissional no mercado interno de trabalho. A decisão de ir é muitas vezes a *bissetriz* que articula pressões contraditórias, constituindo uma decisão *impura*, não isenta de arestas, de conflito, de tensão (Osland & Osland, 2005; Firth *et al.*, 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, a modalidade de prestação de trabalho global tomada como referente empírico da pesquisa, 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, de uma condição de integração que veicula uma constrição ou uma nova oportunidade de escolha, de ação, por parte dos indivíduos. Com efeito, a incerteza da economia, o fantasma da invisibilidade, do desemprego (Allvin *et al.*, 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 supor, neste sentido, que no acesso a um novo projeto, a normalização, ou seja, a procura de neutralização das consequências de uma escolha, constitua um resultado da assimetria de relações de poder veiculadas pelas práticas organizacionais, que são ratificadas, por via de uma sujeição, de um consentimento dos próprios indivíduos envolvidos nos processos de escolha.

A motivação apensa à decisão de aceitação de um projeto de expatriação assume, deste modo, conteúdos e uma natureza variável. Dickmann e Baruch (2011) identificam 28 fatores como elementos de influência possível numa decisão de aceitação ou rejeição de um projeto de mobilidade internacional. Para uns, a subscrição da ida pode ser identificada como um prémio (de carreira), um símbolo de distinção; para outros, poderá representar uma necessidade, uma fuga (ao desemprego, a uma rotina sem estímulo, a uma circunstância familiar desestruturada); para outros poderá figurar ainda como uma oportunidade – de ganhos materiais significativos<sup>43</sup>, 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 & Janssens, 2010), de uma carreira global (Peiperl & Jonsen, 2007; Dickmann & Baruch, 2011; Mayrhofer *et al.*, 2012; Mayrhofer & Reiche, 2014), condição e símbolo de pertença às *elites cinéticas* (Costas, 2013) constituídas pelos movimentos de globalização económica, e nestes, por processos de internacionalização de organizações e de empresas.

---

<sup>43</sup> 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 uma expatriação organizacional enquanto produto e face visível, no contexto das empresas, de uma lógica específica de organização do trabalho (global), a disseminação desta é assegurada num *locus* social particular (um projeto ou consórcio internacional, por exemplo), por intermédio de bordões e marcadores discursivos e de 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 pode contribuir 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 os envolvidos, devido aos ganhos materiais e simbólicos que proporciona, à abertura multicultural e às oportunidades de progressão (de carreira) que, em teoria, implica.

### **2.5.3. A recomposição da gestão e da noção de carreira, num contexto global.**

Como indicado no ponto anterior, as escolhas que se observam num contexto de prestação de trabalho global não são aleatórias, orientando-se, entre outros fatores, pelas práticas de gestão e pelos canais de desenvolvimento de recursos humanos existentes numa organização. As oportunidades de desenvolvimento de uma carreira, de desenvolvimento de uma carreira internacional delimitam, neste sentido, um ponto de intersecção relevante das estratégias empresariais com a orientação da ação dos indivíduos.

O termo carreira é compreendido, no contexto da teoria gestionária norte-americana, como uma sequência de relações de emprego, diferentes entre si, no referente ao prestígio, estatuto e remuneração que lhes estão associados (DeFillippi & Arthur, 1994; Arthur & Rousseau, 1996). Assume-se, a esta luz, que uma carreira se estrutura de um modo relativamente previsível, e se relaciona, de modo próximo, com o desenvolvimento sequencial da trajetória de vida do trabalhador. O acento tónico é colocado, neste contexto, nas sequências ocupacionais traçadas pelo indivíduo, e não na relação da carreira com o sucesso ou o cumprimento de objetivos profissionais, como sucede, por exemplo, no âmbito da literatura germânica adstrita a esta temática (Heinz, 2002a, 2002b). Existe, porém, um entendimento comum a estas perspetivas de análise: a ideia de que a existência e o desenvolvimento de uma carreira tende a implicar, como condição necessária, um percurso pautado pela mobilidade vertical ascendente, que, de algum modo, se caracteriza pela previsibilidade, derivando os percursos dos indivíduos de categorias e referenciais formais de progressão considerados típicos no âmbito de um determinado setor, empresa, domínio ocupacional ou profissional.

A mutação, anteriormente descrita, das condições de funcionamento dos mercados de trabalho, das relações de emprego e das práticas de gestão empresarial, suscitou o equacionar deste entendimento, em particular, a partir da década de 1990, momento em que os indivíduos, além de enfrentarem a diminuição do emprego nas organizações multinacionais de grande dimensão (Bridges, 1995), e a exigência crescente de capacitação e qualificação pessoal e profissional, foram confrontados com a necessidade de adaptação a modalidades de gestão e de desenvolvimento de carreira caracterizadas pela contingência, pela casualidade e pela imprevisibilidade, às quais subjaz o imperativo do indivíduo se apropriar, de modo autónomo, da gestão do seu próprio desenvolvimento profissional (Hall, 1996, 2002; Baruch, 2004, 2006; Sullivan & Baruch, 2009).

As práticas de reestruturação do trabalho e da empresa aumentam a probabilidade de ocorrência de discontinuidades, transição e mudanças no contexto de prestação de trabalho, no decurso da biografia de emprego de um indivíduo (Beck, 2000; Heinz, 2002b). As mudanças que ocorreram, nas últimas décadas, ao nível dos mercados interno e externo de



trabalho, originaram uma reconsideração dos fatores explicativos da diferenciação das biografias de emprego dos indivíduos. Verifica-se, com efeito, uma crescente ênfase da ação dos atributos individuais e das disposições subjetivas (e um decréscimo correlativo da influência das condições estruturais), como, por exemplo, a capacidade de aprendizagem, a auto-monitorização e o autoconceito do indivíduo, na constituição e no planeamento de uma carreira (Ibarra, 2003).

Do questionar das virtudes dos modelos de produção em massa e da mudança correlativa de paradigma socioeconómico, resultou a emergência de abordagens alternativas para o desenvolvimento de uma carreira, baseadas não na predefinição estável de itinerários de progressão desenhados no quadro das hierarquias organizacionais, mas sim em modelos de desenvolvimento individualizados, mais irregulares e fluídos (Baruch, 2004, 2006), desestabilizando o papel tradicionalmente atribuído à carreira como referente disponível para a construção de identidades pessoais e sociais. A generalização da valorização das carreiras, observável de modo mais expressivo com os movimentos de racionalização das empresas no período pós-Segunda Guerra Mundial, no quadro de um assim designado segundo espírito do capitalismo (Boltanski & Chiapello, 2009 [1999]), emergiu como condição de realização de aspirações de mobilidade e de potencialidades biográficas dos indivíduos, um modo concreto de articular identidades herdadas e identidades visadas (Dubar, 1997), a tensão dinâmica, dialética que se estabelece o indivíduo e as estruturas sociais envolventes.

Com o desaparecimento progressivo dos dispositivos que numa estrutura capitalista familiar assegurava aos indivíduos um sentido de segurança e de previsibilidade, permitindo-lhes, notadamente, manter um sentido de controlo sobre o seu futuro pessoal e profissional, o estabelecimento de critérios de desenvolvimento de carreira nas empresas surgiu como desenvolvimento necessário para assegurar a continuidade de investimento subjetivo e de implicação dos indivíduos, em particular, daqueles detentores de maior habilitação, posicionados como quadros<sup>44</sup> nas atividades da empresa (Boltanski, 1982; Peixoto, 1999), instigando um sentido de competição e de fidelidade recíproca.

---

<sup>44</sup> No contexto da mutação de referentes de enquadramento socioprofissional, os quadros (Boltanski, 1982; Peixoto, 1999) constituíram, desde o primeiro momento, uma pequena burguesia de empresa, de autoridade fundada na particularidade (necessária) da sua competência. O quadro não é um proprietário nem um herdeiro, a sua habilidade não se circunscreve à sua capacidade técnica. No contexto das primeiras internacionalizações de empresas, os profissionais mobilizados para as filiais eram recrutados na empresa-mãe, sendo reputados como *dóceis*, autónomos, de especial confiança para, nas filiais, homogeneizar e fazer passar uma mensagem, neutralizar defesas, formar equipas, e garantir a instituição de métodos de controlo e coordenação local das atividades produtivas (Boltanski, 1982). Este facto foi um dos principais responsáveis pela afirmação do quadro nas estruturas ocupacionais das empresas, e pela segmentação taylorista de papéis operada nas empresas no período pós-Segunda Guerra Mundial. A difusão crescente das virtudes das metodologias da gestão científica, de tecnologias sociais de gestão do comportamento inspiradas na psicologia, e das representações virtuosas dos agentes económicos oriundas dos EUA, contribuíram, de igual modo, para a afirmação do quadro como categoria socioprofissional no espaço das empresas, e numa perspetiva mais ampla, para a formação, em diferentes países, de novas ideologias industriais, entendidas como superiores, e por tal, tendencialmente homogeneizantes,

As *boundaryless careers*<sup>45</sup> (DeFillippi & Arthur, 1994; Arthur & Rousseau, 1996) e as carreiras proteanas (Hall, 1996, 2004), caracterizadas pela ambiguidade, pela incerteza e pela necessidade de adoção de condutas flexíveis e polivalentes por parte dos indivíduos, são exemplos já clássicos de noções de desenvolvimento de carreira que se ancoram em contratos psicológicos (Baruch, 2004) baseados não na segurança do vínculo de emprego, mas sim na manutenção da empregabilidade do indivíduo (Sullivan, 1999). Cappellen e Janssens (2010b, 1887-9) enumeram quatro atributos específicos, enquanto regularidades que emergem das diferentes propostas registadas, a este nível, nas últimas duas décadas:

1) O foco no curto-prazo. A carreira perspectivada como sucessão de episódios, de microciclos (Sullivan, 1999), um registo cumulativo de experiências pessoais (Dubet, 1994). A esta circunstância associa-se uma dimensão de comprometimento condicional de um indivíduo com uma dada empresa empregadora, relações de natureza instrumental, de maior pendor transaccional (Baruch, 2004, 2006);

2) Um sentido não-hierárquico de progressão, e, por inerência, de sucesso e de fracasso, que implica o abandono ou a relativização da ideia de evolução profissional associada a um percurso pautado pela mobilidade vertical ou ascendente ao longo de uma hierarquia de estatutos formalmente definidos. Dada a mutação persistente das condições estruturais de inscrição das biografias de emprego dos indivíduos, o desenvolvimento de uma carreira pode basear-se em percursos de mobilidade lateral ou horizontal, pelos quais o indivíduo alarga e aprofunda o domínio da sua intervenção profissional;

3) A individualização da determinação das escolhas de carreira. À tendência de individualização (Beck, 2000; Heinz, 2002a; Ibarra, 2003), associa-se a importância conferida à empregabilidade do indivíduo, à *portabilidade* (a natureza transferível) das suas competências individuais (Baker & Aldrich, 1996), à valorização do desafio (a recompensa intrínseca), da autenticidade, da autonomia e da responsabilidade individual (Hall, 1996);

---

ancoradas nos valores da modernidade e do êxito, num tempo de plena expansão económica (Boltanski, *op. cit.*, p. 156).

<sup>45</sup> Não obstante o seu uso recorrente em termos gestionários, de forma análoga às propostas *boundaryless* de desenvolvimento de carreira, especialmente em voga na década de 1990, existe escassa evidência empírica que precise o sentido operativo da noção carreira global, e que ateste se esta define, de facto, um fenómeno social novo, um recurso simbólico relevante no quadro das trajetórias socioprofissionais contemporâneas dos indivíduos (Doherty & Dickmann, 2009), ou, se se trata, ao invés, de um modo de ver cuja pertinência se situa essencialmente no plano discursivo, sendo a sua utilização determinada por objetivos retóricos, hiperbólicos (Thomas *et al.*, 2005; Tams & Arthur, 2010; Rodrigues & Guest, 2010; Inkson *et al.*, 2012), de mitificação de uma prática ou de uma trajetória, no quadro da afirmação de novos profissionalismos de tipo comercial (Muzio *et al.*, 2010; Noordegraaf, 2015). Num exame crítico aos estudos desenvolvidos à luz da noção *boundaryless*, Thomas *et al.* (2005) propõem que as noções *boundaryless* e *boundarylessness* sejam utilizadas enquanto metáforas, e não como descritores de realidades materiais (de organizações, de carreiras, de profissões), ou de princípios substantivos de gestão.

4) A importância da subjetividade, da reflexividade, dos valores individuais, nas decisões de orientação de carreira. Empresta-se à noção de sucesso e de autorrealização um significado íntimo, pessoal, que não se encontra necessariamente adstrito a estatutos e a papéis socialmente atribuídos (Mirvis & Hall, 1996). A carreira é apropriada pelos indivíduos, nesta perspectiva, como recurso biográfico, uma meta-competência empregue na regulação autorreferencial de uma trajetória, que pode contribuir para assegurar um sentido de continuidade, em termos sincrónicos e diacrónicos. Para autores como Kohonen (2007) e (Nasholm, 2011), esta é uma circunstância especialmente saliente, em termos empíricos, num quadro de prestação de trabalho global.

Não obstante a existência de diferentes propostas, de diferentes noções que procuram dar conta da aparição, no tempo presente, de diferentes referentes para o desenvolvimento de uma carreira, a evidência empírica existente a este respeito é, deve reter-se, particularmente contraditória, registando-se a prevalência de elementos tradicionais de ancoragem das aspirações dos indivíduos (Baruch, 2006) (e.g., a progressão hierárquica, a promoção salarial, o estatuto), e a emergência de novos referentes, de novos *locus* de produção de carreiras (Cappellen & Janssens, 2010a).

Nesta perspectiva, o internacionalismo, o globalismo (Adler & Bartholomew, 1992), a mobilidade (Cresswell, 2006; Urry, 2000, 2007; Costas, 2013), o cosmopolitismo (Gouldner, 1957; Hannerz, 1990; Adler & Bartholomew, 1992; Tung, 1998; Smith, 2007; Peiperl & Jonsen, 2007), ou o nomadismo (Cadin *et al.*, 2000; Garsten, 2008), constituem referentes-âncora valorizadores de uma condição itinerante, categorias visadas, em termos putativos, pelos indivíduos na regulação de carreiras organizacionais internacionais, um reflexo, em certa medida, do valor diferencial atribuído, num contexto de prestação de trabalho global, não apenas à travessia de fronteiras geográficas ou à inter-territorialidade, mas também à travessia de horizontes culturais e intelectuais (Doherty & Dickmann, 2009).

Com efeito, uma carreira global, desenvolvida em particular por uma *elite cinética* (Costas, 2013) – itinerantes internacionais, profissionais, quadros e gestores globais – é considerada como um fenómeno que tenderá a expandir-se no futuro (Peiperl & Jonsen, 2007; Dickmann & Baruch, 2011), em particular para os quadros e para os profissionais da gestão de empresas e de negócios internacionais, fruto das dinâmicas de divisão internacional do trabalho, e da intensificação da utilização de diferentes modalidades de prestação de trabalho global por parte das empresas (Baruch *et al.*, 2013).

#### **2.5.4. As condições de integração num contexto de prestação de trabalho global: A dificuldade do regresso.**

A dimensão do acompanhamento e do suporte social e organizacional que enquadra a prestação de trabalho global constitui uma condição facilitadora da adaptação individual, num contexto que pode proporcionar a experiência de choques (Joly, 1996 [1990]), de conflitos, de paradoxos (Osland, 2000). A concorrência ou a inconsistência de referências simbólicas e de atribuições sociais (Black & Gregersen, 1992) e a existência de uma expectativa individual de reconhecimento de realizações e de aprendizagens no momento do regresso, sugerem a importância de existir, num contexto de expatriação, um aparelho de conversação (Berger & Luckmann, 1999 [1966]) que possibilite a validação contínua de expectativas individuais e a recomposição de um sentido de pertença social e organizacional (Lindgren & Wåhlin, 2001).

As organizações com maior experiência prévia de internacionalização e, em particular, de gestão de diferentes modalidades de prestação de trabalho global num contexto de internacionalização, podem apresentar, em teoria, maior maturidade, especificação e padronização das práticas de acompanhamento dos profissionais mobilizados e das suas famílias, no início, no decurso e no retorno de uma 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 de uma expatriação (82%), são uma das dificuldades recorrentemente identificadas pelas empresas.

O regresso precoce (*early return*) do profissional expatriado é comumente interpretado pelas empresas, como sintoma de fracasso de uma expatriação organizacional<sup>46</sup>. 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 organizacional, considerada enquanto experiência vivida (Lazarova & Tarique, 2005; Hyder & Lovblad, 2007; Szkudlarek, 2010; Kraimer *et al.*, 2012a). O risco (objetivo) e o receio (subjetivo) de se

---

<sup>46</sup> 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 (16%), e problemas familiares reportados pelo profissional (14%) (Brookfield GRS, 2016).

ser esquecido (Hyder & Lovblad, 2007; Szkudlarek, 2010) poderá constituir, a este propósito, uma razão de encontros e desencontros identitários (Czarniawska, 2002) que se sustentam no e pelo tempo (Cerdin & 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 organizacional.

A primeira fase é a fase do encantamento de quem acaba de chegar a um lugar de destino, uma fase que dura o tempo necessário à cessação do sentimento de onnipotência 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), um sentido de *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 sobre a 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.

Tipicamente, a terceira fase envolve uma decisão de investimento na adaptação local, que pode passar por uma tentativa de aprofundamento da 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: uma escola para os filhos, a 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 no país de origem. Do ponto de vista subjetivo, a percepção do tempo como duração, do *tempo que ainda falta*, é um fator determinante, nesta fase, na intenção e na natureza da adaptação perfilhada.

A quarta fase diz respeito ao momento do regresso - o *choque da volta*, nos termos do autor. Numa perspetiva 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 & Tarique, 2005), ou ressentir-se da restrição de oportunidades e de responsabilidades, decorrentes de um nível distinto de autonomia que encontra no momento do 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 *et al.*, 2015), além da data de término material da *missão* desempenhada, uma consequência tipicamente imprevista e imprevisível, na perspectiva dos indivíduos envolvidos e da própria organização. Osland (2000) sugere que uma expatriação organizacional, perspectivada enquanto experiência individual, pode ser vivida, relatada e representada como a *viagem sacrificial de um herói* que se exprime 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.*, pp. 228-9), cada uma destas etapas pode suscitar dificuldades específicas 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, a possibilidade de acesso (romantizado) a um *desconhecido* até então inacessível. Nas decisões de ida encontram-se também elementos de idealismo, 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.*, p. 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 efetivo.

A capacidade de resolução do paradoxo vivido evoca, para o indivíduo, a existência em si de qualidades anteriormente desconhecidas, de atributos luminosos (isto é, relevantes, valiosos), de recursos que lhe permitem lidar com situações difíceis. A experiência de mudança individual assim ilustrada, promove dificuldades no momento do retorno. Nos casos

estudados por Osland (2000, pp. 236-7), o retorno foi vivido como um período de luto por cerca de 60% dos indivíduos. Trata-se, nestes casos, 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 *et al.*, 2009; Kraimer *et al.*, 2012a). A este respeito, Osland (2000, p. 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 & Wåhlin, 2001). Neste contexto, importa atender 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*<sup>47</sup>, na transferência de conhecimento, no reposicionamento de carreira do profissional expatriado 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 acesso a uma posição de liderança na organização (43% de casos), uma promoção (pretendida) 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 organizacionais referidas (Brookfield GRS, 2015).

---

<sup>47</sup> 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.

Em 44% de casos é indicada a inexistência de um sistema que permita a utilização e a retenção da experiência e dos saberes adquiridos pelos indivíduos no âmbito de uma expatriação organizacional. Em 37% dos casos um sistema desta natureza existe nas empresas, e é indicado que o profissional repatriado passa a ser identificado como elegível para papéis de liderança de uma operação internacional, ou para a formação inicial de outros profissionais selecionados para um 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 regresso duplica, em termos típicos, num universo repatriado (20%), por comparação com a restante população (Adler, 1981). Na gestão do regresso, 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). 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 & Dickmann, 2009; Cerdin & 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 *heróica, mitificada*, presente nos relatos típicos de uma experiência de expatriação (Osland, 2000).

### **2.5.5. A mobilidade: Uma compulsão, um requisito de gestão.**

A mobilidade, a movimentação no espaço físico, relaciona-se, numa perspetiva sociológica, com a modificação dos constrangimentos sociais, e com a experiência de liberdade e de autonomia, por parte dos indivíduos. Perspetivada enquanto figura-signo, a mobilidade no espaço físico personifica os valores da vida moderna (Benjamim, 1989; Simmel, 1999), a transição de modelos de integração social fundados no laço comunitário, para relações sociais mais individualizadas, fragmentadas, de natureza societária (Weber, 1999 [1922], Dubar, 2006).

Do ponto de vista sociológico, a mobilidade tem especial relevo na medida em que permite, por hipótese, novos contactos e relações sociais. O facto de qualquer indivíduo poder deslocar-



se, à partida, no espaço físico, assegura-lhe uma experiência que lhe é própria, que lhe é íntima, o ponto de partida para uma ação individual. Para Simmel (Filho, 1983), as relações concernentes ao espaço físico constituem, neste sentido, uma condição e um símbolo dos laços que se estabelecem entre os indivíduos na modernidade, sendo possível observar a existência de uma relação íntima entre o movimento no espaço físico e a diferenciação das existências pessoais e sociais. Para Elliott (2015), dada a importância do movimento (físico) e de diferentes tipos de mobilidade na organização da vida quotidiana e do universo do trabalho e da empresa, a mobilidade encontra-se associada, no presente, à própria ontogénese da textura do mundo vivido (Binswanger, 1971), subordinando, de certo modo, a influência das estruturas e da *stasis* institucional ao nível das práticas e da acção individual.

Uma mudança de lugar, de espaço físico, produz, em sentido estrito, pelas suas interações, uma multidão de consequências. A mobilidade confronta a rotina (Giddens, 1984, 1989), a normalidade das relações existentes (Cresswell, 2006). Simmel (1999) realçou o movimento, a interação, a pluralidade como formas sociais que dão o tom às relações sociais modernas, que, no entender deste autor, se apresentam como intrinsecamente ambivalentes, um objeto particular de uma experiência vivida: fugaz, fragmentada, contraditória.

Para Simmel (1999), a análise da mobilidade, do movimento no espaço físico, surge associada às figuras do estrangeiro e da cidade. O estrangeiro é uma figura que vive na fronteira, condição que implica a articulação, em termos espaciais e culturais, de um sentido de proximidade e de distância, um facto que pode suscitar a emergência de uma identidade particular. O que distingue o estrangeiro é o facto de se apresentar como figura a-histórica, não pertencendo imediatamente a um dado espaço físico (os seus atributos não se originam ou adentram neste), representando por esta via uma condição de singularidade extremada. A errância do estrangeiro representa a sua libertação em relação a todas as referências sociais, a ausência de raízes à qual se associa uma atitude de reserva e de indiferença, que se encontra de igual modo na cidade (na *vida dos grandes aglomerados*, nos termos do autor), onde o espaço (finito, constricto) de movimento, a proximidade e a concentração física dos indivíduos justificam a existência de envolvimento subjetivos frouxos e de distanciamento mental na relação com a realidade material envolvente (Wolff, 1966; Mangabeira, 2006).

A dimensão simbólica da mobilidade do estrangeiro encapsula-o, neste sentido, numa condição de sublimação, de liberdade relativa, síntese de proximidade e de distância, uma condição onde a ação individual não se encontra estrangida por cesuras ou antecedentes de dependência. A figura do estrangeiro em Simmel, como a figura do judeu ou do comerciante-nómada nos textos de Robert Park, do estranho em Schutz, ou do imigrado em Touraine, sublinham características de mobilidade, de heterogeneidade, de valorização da excentricidade, que opõem o rural e o urbano (Mangabeira, 2006). Na relação com um

estrangeiro, este é considerado como alguém *de fora*, alguém que não pertence, organizando-se as relações sociais a partir de um parâmetro de distância, de uma tensão difusa, sendo remota a possibilidade de se estabelecer com o estrangeiro uma proximidade efetiva. A aproximação ao grupo, pelo estrangeiro, é, deste modo, sempre parcial, assintótica (Simmel, 1981).

Ao desafiar concepções de gestão e de organização do trabalho e da empresa espacialmente confinadas, a emergência de propostas de problematização sociológica da mobilidade e das mobilidades contemporâneas (Cresswell, 2006; Urry, 2000), representa, em certa medida, uma inflexão epistemológica nas ciências sociais, retomando a recusa simmeliana da totalidade, deslocando a tônica da análise do papel desempenhado pelas estruturas, pela *stasis* social, para o movimento dos indivíduos (Urry, 2007, p. 18), a experiência individual de transitoriedade, a ação do indivíduo perspectivado como sujeito de práticas sociais.

As mobilidades contemporâneas, expressas num plural em si mesmo paradigmático, significativo (Cresswell, 2006; Urry, 2000, 2007), são reificadas como bem de consumo, uma fonte de poder e de estatuto social, constituindo um fator de dispersão e de segmentação social que reflete, recompõe ou reforça, no quotidiano, hierarquias e desigualdades sociais (Bauman, 1999, implicando novas combinações de presença e de ausência, de proximidade e de distância, de diáspora (Cohen, 1997) das relações sociais. A mobilidade é perspectivada, deste modo, como pressuposto cardinal das e nas vidas sociais (e organizacionais) contemporâneas (Urry, 2007).

É com intensidade que a apresentação da mobilidade como requisito ou como pressuposto normativo é vivida pelos indivíduos (Cresswell, 2006). A mobilidade delimita, em concreto, um fenómeno social que não é apenas redutível a uma deslocação espacial, corpórea, representando um conjunto amplo de materialidades móveis inerentes à relação social e à ação individual contemporânea, que resultam da dissolução, da desaparecimento ou da hibridação (Hannerz, 1996; Cohen, 1997) de *isolats* sociais e sociodemográficos de acento familiar, obedientes a arquétipos comunitários, outrora persistentes no tempo. Do ponto de vista expressivo, a mobilidade, ao constituir, ao constituir-se pela distância e pela interação social mediada (Thompson, 1995), pressiona os *scripts* de mesmidade e de ipseidade (Ricoeur, 1985) existentes (Deleuze & Guattari, 2004; Elliott & Urry, 2010).

A produção em massa materializada pela fabricação de bens estandardizados suscitou o estabelecimento de práticas de gestão que possibilitassem a regulação do tempo e dos movimentos, cujo êxito dependia da possibilidade de sedentarização dos trabalhadores num local fixo. A partir da década de 1970, a influência do paradigma da racionalização flexível (Abrahamson, 1997), vinculado, de modo estreito, à mobilidade transnacional do capital e das

empresas, carrou, enquanto requisito, pressuposto ou necessidade compulsiva, a introdução de novos arranjos de organização do trabalho, de regimes flexíveis de emprego, e a valorização da mobilização, da mobilidade (não apenas, mas especialmente) dos indivíduos.

Nos termos de diferentes autores (Gherardi, 2009; Boltanski & Chiapello, 2009 [1999]; Costas, 2013), observa-se que a mobilidade física, doméstica ou internacional, acompanha, de modo especialmente consistente, a configuração ideológica subjacente aos processos de globalização econômica, e é congruente, em termos normativos, com noções de trabalho e de empresa que são perspectivadas como objeto de dispersão e de fragmentação espacial (Jameson, 2011), através de diferentes fronteiras - geográficas, sociais, culturais (Marchington *et al.*, 2005; Clegg *et al.*, 2005; Dale & Burrell, 2008). Nesta perspectiva, o *estar em movimento* não é mais uma questão de escolha, é um requisito que se associa a cenários de inclusão e de exclusão social (Bauman, 1999, 2000; Cresswell, 2006), produto e produtor de relações de poder, ao representar uma possibilidade de *fuga* à normalização proposta pelo ideário socioeconômico de mercado. Trata-se de uma fuga que se encontra disponível apenas para alguns (Elliott & Urry, 2010), dotando a mobilidade dos atributos concedidos às categorias cuja apropriação desigual reforça e espelha uma hierarquia de posições sociais, uma identidade, um estilo de vida que simboliza o acesso a um privilégio, a uma condição de diferenciação de um estatuto social, a excepcionalidade de uma experiência vivida.

Desprendidos da fixidez, capitais, ideias, pessoas, organizações e objetos, deslocam-se cada vez mais, desmaterializando, desnacionalizando, recompondo relações, identidades, enformando novas experiências sociais. Importa, neste sentido, fazer da partida, da ausência, do movimento incessante, do nomadismo, um modo de ser próprio de um *homo mobilis* (Amar, 2011), um marcador estilístico de identidade distinguível numa sociedade desterritorializada (Scholte, 2005; Muhr, 2012). Na contemporaneidade, a mobilidade física associada ao exercício de trabalho global enaltece a emergência de espaços e de práticas cujo referente é transnacional (Pries, 2001). A prestação de trabalho global delimita, deste modo, um fenômeno propício à exploração das implicações sociais e organizacionais da mobilidade (Gherardi, 2009), e, em particular, ao questionar da visão higienizada que a tende a reificar enquanto experiência impoluta de libertação, de escapismo, uma condição de habilitação e de manutenção de competitividade de empresas, das famílias, dos indivíduos (Elliott & Urry, 2010).

A mobilidade que é celebrada, deste modo, como necessária, como crítica (Costas, 2013), deriva de uma visão anti-essencialista da vida e dos processos sociais, valorizadora do desvio à rigidez fixista, sedentarista, das estruturas e das categorias sociais tradicionais (Cresswell, 2006). Aquele que experimenta, com sucesso, as virtudes da mobilidade, apresenta-se como

sendo rápido, leve, flexível, um “homem-camaleão imune a perigos”, auto-determinado, “difícil de possuir, de apreender” (pelo contexto, pelas estruturas sociais) (Boltanski & Chiapello, 2009 [1999], p. 173). Importa considerar, todavia, que a apologia do potencial libertador da mobilidade pode contemplar distorções e generalização, já que, neste domínio como noutros da vida social e organizacional, o acesso à mobilidade comporta segmentação, delimitando uma realidade que é em si mesmo heterogénea, proporcionando um elemento diferencial, diferenciador, desejado ou não, nas trajetórias socioprofissionais dos indivíduos. Com efeito, é possível distinguir aqueles que acedem à mobilidade de forma involuntária, como um imperativo indutor de insegurança e de um sentido de desfiliação (Garsten, 2008), e aqueles que acedem ao movimento como fruto de uma escolha pessoal, uma *elite cinética* (Costas, 2013) para quem a mobilidade representa um putativo marcador de distinção social, um veículo de acumulação de prestígio e de recursos pessoais, disponíveis no estabelecimento de novas relações sociais e de identidades pessoais que se afirmam como exclusivas, superiores, livres de constrangimento (Felstead *et al.*, 2005).

Regista-se, deste modo, que os indivíduos podem experimentar a mobilidade de modo diferencial, ora como um recurso crítico (escolhido), ora como um imperativo (exterior, forçado). Diferentes estudos empíricos associam a mobilidade a uma experiência de confronto, de disrupção, geradora de desimplicação e de desenraizamento (Urry, 2007), de um sentido de comprometimento distanciado por parte dos indivíduos (Felstead *et al.*, 2005; Garsten, 2008; Costas, 2013). Deste modo, neste sentido, a mobilidade, inicialmente valorizada como fonte de excitação, é reconvertida em norma social, tornando-se uma fonte de instabilidade e de desencantamento. A instabilidade, por seu turno, emerge como *invariante estável*, acompanhando um sentido de dissolução ontológica, próprio do que é perspectivado e vivido como impermanente.

#### **2.5.6. A conciliação trabalho-família, num contexto de prestação de trabalho global.**

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 na 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.

No contexto das práticas de gestão da prestação de trabalho global, a persistência de uma atenção diminuta conferida pelas empresas às necessidades de realização dos cônjuges e dos

filhos de profissionais expatriados, tem vindo a ser sinalizada por diferentes estudos<sup>48</sup> (Halsberger *et al.*, 2008; Kansala *et al.*, 2015). Importa considerar, refere-se nestes estudos, o impacto e as implicações decorrentes da decisão de interrupção de carreira por parte do cônjuge acompanhante (*trolling partner*, no original) (Heikkinen, 2014), em particular, os sentimentos de insegurança, de dependência, de frustração, especialmente sensíveis nos primeiros tempos de chegada ao destino, por dificuldades de ressocialização local, pela ausência de *loci* que assegurem a continuidade das identificações sociais para os familiares acompanhantes (Robert-Demontrond, 2000), e no momento de regresso, um retorno, em alguns casos, a uma realidade que simboliza o fim de uma ilusão (Briscoe, 1995; Briscoe & Schuler, 2004; Kraimer *et al.*, 2012a).

Em sentido lato, é inequívoco afirmar que a gestão das condições de prestação de trabalho global é perpassada pela necessidade de acionar estratégias de coordenação conjugal, paternal e familiar (Heikkinen, 2014; Kansala *et al.*, 2015), marcadores sociais significativos nas trajetórias dos profissionais, dos cônjuges e dos seus filhos, e pela 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). Trata-se de processos sociais associados à experiência de relacionamentos à distância, à copresença física intermitente, ou a 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 (Muhr, 2012), 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 e de experiência de relações de intimidade emergentes num contexto de destradicionalização (Giddens, 1984, 1989). Trata-se de relações compostas à luz dos efeitos da mobilidade, da ausência e da distância física, relações que assinalam a necessidade de negociar, em contínuo, o sentido de proximidade, de intimidade, de conjugalidade, e que contibuem, entre outros fatores, para a 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 & Urry, 2010). Por outro lado, importa considerar que a experiência de *estar próximo* não implica, necessariamente, a proximidade física ou geográfica. O afeto é investido de atributos portáteis,

---

<sup>48</sup> Importa sublinhar, neste ponto particular, a consideração de Kansala *et al.* (2015). No entender destas autoras, identificando o papel determinante das relações conjugais e familiares no fracasso de uma expatriação, as empresas têm incluído crescentemente como referente das suas práticas, o agregado familiar acompanhante, idealizando, todavia, de certo modo, o grau de disponibilidade e comprometimento do cônjuge e dos filhos para este efeito, assumindo-o como incontestado, face às condições (materiais) que são oferecidas.

sendo passível 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). A teleologia da intimidade, da conjugalidade, constitui-se, neste sentido, como matéria eletiva, menos (pré-)determinada.

O relacionamento à distância parece constituir, à primeira vista, uma forma de relação especialmente ajustada à ordem socioeconómica contemporânea que valoriza e recompensa a capacidade de estar em movimento (Urry, 2007). A distância física e a intimidade móvel podem contribuir, porém, para um enfraquecimento da capacidade de manter uma relação a um nível íntimo. A intimidade vivida à distância, marcada pela intermitência da copresença física, por episódios de solidão, delimita, neste sentido, uma possibilidade de existência de relações marcadas pela tensão e pela contradição intrínseca, uma circunstância que pode pressionar a um ponto de “quase-rutura” (Elliott & Urry, 2010, p. 109).

Para Thompson (1995), 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 sócio-afectivo (Elliott & Urry, 2010, p. 53). Elliott (2015, p. 142) sugere que a experiência de intimidade constitui, neste contexto, uma ilusão, ao resultar 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 mobilidades intensivas, de relacionamentos mantidos à distância, é marcada por práticas de balanceamento da comunicação, de reencontro episódico, pelo planeamento de “tempos de recuperação e reparação familiar” (Elliott, *op. cit.*, p. 159), relevantes para o cumprimento de expectativas de presença e de prestação de atenção de qualidade, para a recuperação de um dano, de um sentido vívido de intimidade, ameaçado pela rarefação e pelo esbatimento. O encontro face-a-face é (continua a ser) importante como ocasião para a sedimentação, a ativação ou a reativação das relações (Goffman, 1959), e, em particular, para a manutenção de um sentido de confiança e para a partilha de conhecimento tácito (Elliott & Urry, 2010, p. 63).

As estratégias de conciliação, de coordenação e balanceamento familiar acionadas num quadro de 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 *et al.*, 2015), e estar associadas (ou não) à negociação da igualdade 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 culturais como a dominação masculina<sup>49</sup> (Heikkinen, 2014). Em termos gerais, as expectativas e a disponibilidade dos cônjuges para concretizar uma interrupção de carreira ou assumir um papel estabilizador<sup>50</sup> é bastas vezes idealizado pelas empresas, figurando o cônjuge como um elemento passivo, acompanhante, constrangido a assumir “uma identidade de procuração” (Dubar, 2006, p. 59), à possibilidade de ser apenas a esposa/marido/companheiro de alguém, no segmento de tempo definido pelo e para o desempenho de trabalho global.

A disponibilidade familiar (para a mobilidade e a conciliação num contexto de mobilidade associada à prestação de trabalho) varia 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 adultos<sup>51</sup>, a necessidade de apoio a idosos), a “posição teológica da experiência” (Dubar, 1997, p. 76) no momento da expatriação (quer do cônjuge, quer do profissional expatriado), e dos processos identitários que são mobilizados na adaptação local (Kansala *et al.*, 2015).

À família acompanhante, e, em particular, ao cônjuge, pode ser atribuída uma tarefa particular no domínio da abertura de redes de sociabilidade e de 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 (Sanchez *et al.*, 2000), particularmente difícil e eventualmente paradoxal (Osland *et al.*, 2005), dada a descontinuidade de referentes que é tipicamente vivenciado por uma família expatriada, e a dificuldade em angariar novos referentes locais de identificação (Robert-Demontrond, 2000).

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, dada a sua natureza e implicações multiformes (Alvesson, 2010), ambivalentes (Lindgren *et al.*, 2001; Siljanen *et al.*, 2009), que comportam, em simultâneo, o brilho e a sombra, o ganho e a perda, a aventura e o isolamento. Deve considerar-se, de igual

---

<sup>49</sup> Deve destacar-se, a este respeito, o acréscimo de carreiras duais observável em contexto de trabalho global (Hergatt Huffman & Frevert, 2013), tributário da prevalência de modelos de acumulação (Dubar, 2006, p. 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*”.

<sup>50</sup> No entender de Holmes (2004), deve registar-se 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 existência de um *nós*).

<sup>51</sup> 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. 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.

modo, que uma expatriação organizacional pode delimitar para uma família expatriada uma experiência <sup>52</sup> significativa, cuja heterogeneidade de princípios constitutivos salienta a distância subjetiva 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 trabalho global, as necessidades específicas das famílias – cônjuge ou equiparado e filhos, tipicamente –, nos casos em que estas acompanham o indivíduo expatriado, são, por via de regra, negligenciadas ou secundarizadas no apoio concedido pelas empresas<sup>53</sup>, na preparação da expatriação, no decurso desta, ou no regresso à geografia de origem (Halsberger *et al.*, 2008).

Em Portugal, prevalece, em termos gerais, o padrão do duplo emprego (Torres, 2004; 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 física e a escassez de estruturas públicas de apoio à família, são fatores, entre outros, tendentes à eclosão de conflitos trabalho-família.

Observa-se uma relação positiva entre a expansão, já mencionada, de formas de organização do trabalho e da empresa inspirados na racionalização flexível (Abrahamson, 1997), e a prevalência de dificuldades de articulação de compromissos profissionais e de responsabilidades familiares (Bernardes & Casaca, 2013). Nos termos de Kovács *et al.* (2015, pp. 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,

---

<sup>52</sup> Para autores como Dubet (1994) ou Dubar (2006), accionar, em termos teóricos, a noção experiência coloca em evidência a heterogeneidade dos princípios organizadores das práticas sociais contemporâneas (cf. *ponto 3.1.*, para um aprofundamento). No domínio de análise em apreço, pretende dar-se conta da possibilidade de, para uma família expatriada, a expatriação organizacional poder constituir, em concreto, uma oportunidade de fortalecimento de laços, de especial união, enquanto que, para uma outra família, pode representar, ao invés, uma circunstância de afastamento(s). Retomando a análise clássica de Simmel (1999, p. 649) relativa à condição específica do estrangeiro, importa relembrar que “há sempre consequências novas associadas ao facto do homem se deslocar de um lugar para o outro; (...) a mobilidade, as mudanças de lugar, em sentido estrito, a migração, produzem, pelas suas interações, uma multidão de consequências”.

<sup>53</sup> Briscoe (1995) identifica um conjunto de práticas desenvolvidas pelas empresas, destinadas a apoiar a integração e a conciliação familiar, no decurso de uma expatriação:

- a. A avaliação do país de destino e a realização de uma visita de reconhecimento.
- b. O aconselhamento sobre gestão e planeamento de carreira (para casais com dupla carreira).
- c. A concessão de viagens de procura de emprego antes e após a expatriação.
- d. A formação linguística.
- e. O apoio na definição de alternativas de emprego local;
- f. O acesso a *internet* no país de acolhimento.
- g. O apoio na obtenção de vistos e de autorizações de trabalho.
- h. O reembolso de despesas de educação e de formação.
- i. Um subsídio compensatório pela perda de emprego do cônjuge (se aplicável).
- j. O apoio na definição de alternativas de emprego, no momento do regresso.



de gestão de recursos humanos, que tende a enquadrar os indivíduos de modo unidimensional, um recurso organizacional como outros (Storey, 1992; Legge, 2005); 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 no domínio da proteção da maternidade e da paternidade, da regulação da parentalidade e da conciliação trabalho-família; e e) a prevalência de concepções 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 (Kossek & Ozeki, 1999; Greenhaus & Powell, 2006) 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 (Torres, 2004; Wall, 2010; Casaca, 2013). Trata-se da definição 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 prestação de trabalho global.

### **3. A PRESTAÇÃO DE TRABALHO GLOBAL COMO EXPERIÊNCIA VIVIDA.**

O presente capítulo visa contribuir para a delimitação da dimensão de análise *D2* da pesquisa (*D2: A prestação de trabalho global, contexto de/para experiências identitárias significativas*) (cf. *ponto 1.2.*, para detalhe do modelo de análise do programa de pesquisa), colocando em evidência, para tal efeito, a heterogeneidade dos princípios organizadores das práticas sociais contemporâneas, relevando em particular as que se situam num contexto organizacional.

A flexibilização dos processos produtivos, a globalização da economia, a emergência e a consolidação de diferentes modos de prestação de trabalho global, ao alterarem os lugares e as categorias de referência identitária, podem gerar desestabilização, sem que, por isso, os indivíduos deixem de necessitar de referências identitárias, de estratégias e de práticas de

identização e de identificação (Tap, 1998). Neste sentido, como observa Veloso (2004, pp. 731-2), o debate em torno da identidade, da experiência de composição e recomposição identitária, do papel socializador do trabalho e da empresa, reafirma-se enquanto ponto essencial à competitividade económica, em particular, face à adoção de novos modelos de organização e gestão empresarial, num cenário de mudanças socioinstitucionais, de atuações, de pertenças de âmbito transnacional, global. Neste contexto, poder contar com os contributos dos indivíduos implica considerar os seus pontos de vista, continuando a facultar-lhes, consequentemente, espaços, oportunidades, mecanismos de identificação.

O contexto societal atual, pontuado pelo declínio de formas institucionais típicas da época industrial (Lundin *et al.*, 2015, p. 199), por mudanças nas relações de género e nos arranjos de vida familiar (Kansala *et al.*, 2015), pelo carácter fluido, liminar e indeterminado das biografias individuais e das relações sociais de produção (Ekstedt *et al.*, 1999; Marchington *et al.*, 2005), origina questões fundamentais acerca da natureza das relações que se estabelecem entre instituições, situações de trabalho e processos de composição e recomposição identitária.

Como é sublinhado por Dubar (2006), a modificação de referenciais simbólicos e dos marcadores normativos característicos da realidade social, económica e cultural do tempo pós-industrial (Ekstedt *et al.*, 1999), intervem ao nível dos processos de composição e recomposição identitária, fomentando uma dinâmica de diferenciação das formas pelas quais estes se concretizam, enquanto práticas valorizadoras da interioridade reflexiva, narrativa (Riessman, 1993; Ricoeur, 1990; Czarniawska, 2002, 2004; Kraus, 2006) dos indivíduos. É neste contexto que o exercício e as práticas de gestão do trabalho global são equacionadas, no presente capítulo, enquanto *locus* de produção de experiências sociais específicas.

### **3.1. A prestação de trabalho global como quadro de ação heterogenético: Processos de socialização organizacional, a identidade como experiência.**

Considerando a natureza temporária, desenvolvimentista, potencialmente transformadora, da realização de trabalho global, e em particular, da participação numa expatriação organizacional, importa atender ao seu significado enquanto eventual situação crítica (Giddens, 1984, 1989) no plano das relações sociais, um momento de potencial desencontro, continuidade ou descontinuidade, no quadro de uma trajetória pessoal e socioprofissional. O trabalho global, perspetivado enquanto modalidade particular de exercício de trabalho, pode constituir oportunidades de aprendizagem individual e de questionamento de relações de identificação e pertença pré-existentes (Lindgren *et al.*, 2001), e, neste contexto, a adoção da

identidade como lente ou perspectiva de análise apresenta-se como especialmente relevante<sup>54</sup>. Com efeito, quando no âmbito de uma trajetória individual existem constrangimentos temporais, incerteza, opções, escolhas a realizar, a identidade apresenta-se, de certo modo, como um projeto reflexivo, uma experiência que, de um ponto de vista discursivo e narrativo, proporciona aos indivíduos a possibilidade de manutenção de um sentido subjetivo de coerência interna, de continuidade biográfica, de segurança ontológica (Giddens, 1984, 1989).

O internacionalismo e as dinâmicas de internacionalização empresarial, tomadas como imperativos contemporâneos de ação organizacional, podem contribuir para alterar, nos seus efeitos institucionais, económicos e sociais, os *locus* tradicionais de referência identitária apensos ao universo do trabalho, do emprego e da empresa (Lindgren *et al.*, 2001; Kirpal, 2004; Ibarra *et al.*, 2005), gerando paradoxos (Osland *et al.*, 2005), crise (Dubar, 2006) e desestabilização, sem que, por isso, os indivíduos deixem de necessitar de referências identitárias.

Em termos teóricos, a relevância dos processos identitários despoletados pelo encontro com o outro (Mead, 1934; Goffman, 1959), é especialmente saliente ou visível em contextos sociais marcados pela temporalidade, pela descontinuidade, pela mudança, pela incerteza (Alvesson *et al.*, 2008; Allvin *et al.*, 2011), decorrendo destes atributos o apelo ou a necessidade de construção de uma relação diferente com os conhecimentos, os objetos e as categorias de referência social (Madureira Pinto, 1991; Ashforth & Johnson, 2001), e a reelaboração correlativa das transações (Percheron, 1974) que o sujeito efetua consigo próprio (valorizadoras, portanto, da sua interioridade e subjetividade) e com os outros significativos, ao longo do tempo. Com efeito, a adoção de uma perspectiva identitária na análise das práticas de expatriação organizacional e da experiência individual de prestação de trabalho num enquadramento global, permite situar a mesma no âmbito de trajetórias pessoais e socioprofissionais, e não como acontecimentos isolados ou atomizados (Nasholm, 2011, p. 193).

Diferentes autores salientam o facto de uma expatriação organizacional poder colocar em jogo, em simultâneo, diferentes identidades – pessoais, sociais, socioprofissionais (Black *et al.*, 1992; Ashforth & Johnson, 2001) – potencialmente concorrentes ou conflitantes, uma circunstância que é considerada como sociologicamente relevante, no âmbito da presente pesquisa. Osland (2000, pp. 232-4) apresenta uma expatriação organizacional como um contexto específico de socialização profissional (Hughes, 1958), perpassada por um conjunto

---

<sup>54</sup> Regista-se que a assumpção de uma perspectiva subjetiva, centrada nos indivíduos, que considere os processos identitários como dimensão relevante de análise, delimita uma opção teórico-metodológica negligenciada no campo da produção científica relativa ao estudo das condições e contextos de prestação de trabalho global, dos seus efeitos e implicações (Brewster *et al.*, 2014).

de paradoxos, que decorrem da necessidade de mediação individual da influência de múltiplos elementos potencialmente contraditórios, mutuamente exclusivos, procedentes de culturas, papéis e organizações distintas. Nesta perspetiva, a ambiguidade, a liminaridade e o conflito de pertenças, podem definir, em medida significativa, a expatriação organizacional como um espaço e tempo social de experimentação de uma identidade provisória (Ibarra, 1999), um lugar percebido como distante do (até então) comum, de descoberta, de transição<sup>55</sup> de papéis sociais, de exercício de práticas temerárias: a necessidade de habitar a indefinição, o paradoxo, a aporia<sup>56</sup>, a invisibilidade, o limbo social, na procura de um lugar, de uma posição social.

Osland (*op. cit.*) define quatro categorias de paradoxos, obstáculos específicos que se apresentam a um indivíduo expatriado no decurso da sua socialização local, aos quais tem sido dado pouco destaque, na literatura científica e no domínio das práticas de gestão desenvolvidas nas empresas:

1. Paradoxos associados à ambiguidade e à acuidade social, que decorrem do facto da posição ocupada pelo expatriado lhe conferir, em simultâneo, poder e autonomia (e.g., em relação ao experimentado na empresa e na cultura de origem), e uma dependência 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<sup>57</sup>, associados a conflitos de papel, à necessidade de lidar com absolutos culturais locais, e à articulação de múltiplas lealdades a que importa atender em contínuo;

---

<sup>55</sup> A existência de lugares e de espaços de transição recupera, por analogia, a figura do objeto de transição proposto por Donald Winnicott, um objeto que oferece um sentido de vinculação protetora de cariz temporário, a manutenção de um sentido básico de segurança ontológica (Giddens, 1984, 1989, 1991), na ausência de regularidades, de referências sociais anteriormente existentes. Trata-se de uma proposta que é recuperada, por exemplo, por Cerdin e Dubouloy (2004), numa leitura psicodinâmica dos efeitos das experiências de expatriação organizacional.

<sup>56</sup> Num contexto de expatriação organizacional, a experiência de aporia pode decorrer da existência de uma contradição intrínseca a uma condição vivida como liminar, conferida pela indisponibilidade temporária de classificações sociais, e a persistência concomitante, em termos sociais, da necessidade de classificar (Czarniawska & Mazza, 2003; Veloso, 2004).

<sup>57</sup> A mediação, a experiência de interface, o *estar entre*, define, no nosso entender, um atributo distintivo das práticas de prestação de trabalho global contemporâneas, 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, p. 95).

4. Paradoxos identitários, associados ao conflito de pertencas e à coexistência de referenciais simbólicos, cuja articulação específica implica uma escolha, um posicionamento por parte do indivíduo.

No caso particular da prestação de trabalho global, a necessidade de concretizar uma redefinição discursiva, a capacidade de continuar a fazer referência a uma identidade e de abstrair uma condição individual afirmativa, de fazer sentido da transitoriedade de papéis atribuídos, são correlatos consubstanciais de uma experiência de trabalho que enaltece a inscrição da ação individual num contexto organizacional ambíguo, podendo apresentar aquele que se encontra expatriado como exemplo potencial das *liminal personae*, cuja ação se inscreve transitoriamente nos interstícios das estruturas sociais (Turner, 1969, p. 125).

Neste contexto, um indivíduo expatriado poderá experimentar(-se), de algum modo, (n)uma condição de crise (Dubar, 2006) ou de exceção, caracterizada pela ambiguidade social e pela invisibilidade estrutural, nos termos descritos por Turner (1969, p. 95), dada a natureza inter-estrutural da sua inscrição social presente, que o liberta, transitoriamente, de obrigações sociais típicas, de papéis sociais prévios. A ação do expatriado organizacional – o uso, por exemplo, de metáforas, de comparações ou a procura de pistas simbólicas (Weick, 1995) – pode ser explicada, deste modo, enquanto expediente de procura de integração de novos referenciais de identificação, de constituição ou reconstituição de um sentido de si, de um *eu futuro*, de uma identidade reivindicada ou visada (Goffman, 1959; Dubar, 1997) que suporte o ajustamento à mudança pessoal, social e organizacional que uma expatriação organizacional pode representar. Neste sentido, num contexto de desempenho de trabalho global, e, em particular, na ciclitude que tende a enformar as práticas de expatriação organizacional, é possível sugerir que o *eu-que-vai* poderá não ser o *eu-que-volta*.

É a esta heterogeneidade e à possibilidade de disjunção do ator em relação a um contexto social específico, que, no entender de Dubet (1994), se associa a existência de lógicas de ação múltiplas, divergentes, e a possibilidade de definição de experiências sociais, que dão conta, em termos sociológicos, da natureza opaca, inconclusiva, inacabada, da ação individual. Para Dubet (1994, p. 73), a crítica da modernidade, iniciada por Simmel (1999) e Weber (1999 [1922]), e continuada, entre outros, por Touraine (1970), Schutz (1972) ou Habermas (1985), salienta a necessidade de se considerar outras categorias analíticas que permitam dar conta da pluri-determinação contemporânea da ação social<sup>58</sup>. Importa, para Dubet (*op. cit.*), colocar o

---

<sup>58</sup> Para Dubet (1994, p. 11), o mundo vivido que se experimenta no quadro de relações sociais, é produto e produtor de autonomia e de heteronomias, e configura um campo de análise nem sempre apreensível por categorias sociológicas tradicionais, herdeiras da filiação funcionalista de Durkheim e de Parsons. Dubet (1994, p. 19) questiona, a este propósito, a adequação do uso destas categorias na explicação da vida social permeada pela reflexividade e pelo distanciamento subjetivo, pela multiplicidade, pela fragmentação, sugerindo a importância de considerar categorias de análise alternativas às tradicionalmente propostas pela sociologia

indivíduo, e, em particular, a subjetividade e a flexibilidade individual, no centro da análise sociológica, uma circunstância que decorre do facto da unidade (totalizante) e da homogeneidade funcional, perspectivadas enquanto princípios organizadores da ação social, serem progressivamente substituídos pela individualização, pela dispersão e pela possibilidade do indivíduo se distanciar, de modo reflexivo, não-linear (Lash, 2003), dos sistemas (de ação), tornando-se deste modo sujeito, o protagonista de uma experiência. Para Dubet (1994), uma experiência constitui, neste sentido, o corolário de um investimento subjetivo pelo qual o indivíduo pode compor ou recompor a sua identidade, um sentido de si socializado (Dubar, 2006, p. 151) que exprime uma tentativa de articulação de fulcros ou nexos de ação divergentes:

a) A ação que visa a integração (social). Trata-se da lógica de ação considerada pela sociologia clássica (Touraine, 1970; Sainsaulieu, 1985, 1988; Sainsaulieu & Segrestin, 1987). Nesta lógica, a identidade é, no essencial, o produto da adscrição, da interiorização de categorias sociais (Tafjel, 1981), de papéis exteriormente atribuídos/definidos. O ator, em seu turno, é reconhecido na medida em que se encontra ou não integrado na comunidade, no grupo. As relações sociais são caracterizadas pela oposição, de forma binária (e.g., dentro vs. fora, nós vs. eles). À luz desta lógica, o objetivo último da ação do indivíduo é assegurar a continuidade, a preservação de uma identidade existente;

b) A ação estratégica. Na lógica de ação estratégica (Crozier & Friedberg, 1977), o foco é colocado não nos valores, na integração, na socialização conducente ao desempenho de um papel adscrito, ou na comunidade, mas sim na interdependência de ações, na regulação de interesses, na obtenção de um estatuto visado. A identidade e a relação com a alteridade são perspectivadas não como um fim, mas sim como um recurso. Trata-se de uma ação cuja lógica é orientada para o *sucesso*, substituindo a integração pela regulação, a adesão espontânea pela mobilização de fundo racional, instrumental;

c) A ação crítica, fundada na tensão e no distanciamento. Trata-se de uma lógica de ação que se centra na trajetória individual, na sua obstaculização. O que está em jogo, neste caso, não é a manutenção de um vínculo, a regulação de um interesse, mas sim a possibilidade de tratar o conflito, a tensão, os obstáculos que privam o indivíduo de se expressar, de consumir um reconhecimento visado.

---

clássica - a sociedade (como “totalidade”), o ator, a ação social. Para Dubet (*op. cit.*), no pensamento sociológico clássico, a sociedade constitui um conceito central, nevrálgico, uma realidade integrada e integradora de atores em conflito, que estabelece referências e fronteiras relativamente estáveis e nítidas para indivíduos e grupos; o ator é definido por referência aos imperativos de integração, de socialização, concebidos univocamente enquanto exercício de incorporação comunitária, de interiorização normativa; a ação social é considerada, em si mesmo, o desempenho de um papel previamente incorporado, que visa a preservação da coesão, da unidade e da continuidade do sistema (de ação).

Uma mudança de normas, de regras, provoca uma desestabilização de referências, de denominações, de sistemas simbólicos anteriormente validados (anteriormente mobilizados, portanto, com eficácia, com sucesso). Constituir-se enquanto sujeito, afirmar a subjetividade individual num quadro de mudança de referências simbólicas e institucionais, outrora princípios organizadores válidos de continuidade e de integração, expõe o indivíduo à fadiga de ser ator (Ehrenberg, 1998), de ter de se reinventar (Kaufmann, 2004; Elliott, 2013, 2015) em contínuo, num contexto de pertencas múltiplas, por vezes concorrentes ou contraditórias entre si.

Em função das tensões existentes entre diferentes lógicas de ação, da necessidade de estabelecer continuamente aproximações e distâncias, de investir, em termos subjetivos, na articulação de disjunções, a composição, preservação ou restauração identitária é passível de ser vivida como um dilema central pelos indivíduos, um requisito primordial de segurança ontológica (Giddens, 1984, 1989). Neste contexto, o indivíduo é confrontado com a necessidade de explicar a si próprio a sua adesão a papéis estabelecidos, a lógica da sua ação na interação com diferentes situações sociais, figurando, neste quadro, a identidade, a experiência de procura ativa de uma identidade, como o principal desafio para os indivíduos, ao definir a origem primeira da sua significação social (Castells, 2003, pp. 23-4). Identidade: “(...) sempre que se ouvir esta palavra, pode-se estar certo de que há uma batalha em curso” (Bauman, 2005, p. 83). A identidade implica, em última instância, falar-se de um choque, de um desalinhamento, de uma oposição a uma *colonização* externa – a pertença por adscrição primordial ou por escolha individual (Bauman, *op. cit.*, p. 66) –, um conflito pela afirmação de uma distinção, a reivindicação de uma particularidade individual, além da necessidade de adscrição a uma norma social externa.

A identidade é uma possibilidade, em simultâneo, includente e excludente, de opressão e de libertação individual (Elliott, 2015, p. 6). A identidade pode ser perspectivada, como sugerido por Tarde<sup>60</sup> [2007 (1893)] e posteriormente retomado por Deleuze (1968), como uma forma de alteridade, de diferença, implicando práticas de afirmação e de reivindicação de semelhanças e de diferenças, de singularidade, de iso, hetero ou automorfismo (DiMaggio & Powell, 1984, 1991). Uma trajetória e uma identidade são valorizadas, neste quadro, como resultado de uma experiência de composição (*assemblage*) de atividades pessoais, resultado de interações localizadas de definições internas e externas ao indivíduo (Jenkins, 1996, p. 199). Desta perspectiva decorre a condição inconclusa, provisória, da identidade, no sentido

---

<sup>60</sup> Para Tarde [2007 (1893)], existir é, no essencial, diferir. A identidade, nesta perspectiva, constitui um grau mínimo de diferença, um tipo (raro) de diferença, de alteridade (e.g., “o que sou eu? o que é que eu não sou? eu sou igual - a quê? eu sou diferente - de quê? como?”), do mesmo modo que o repouso representa um tipo particular de movimento, e um círculo, um tipo particular de elipse.

em que a identidade definida enquanto tarefa não surge apenas uma imagem final, coerente, de uma figura de chegada a concretizar, representando esta condição de experimentação um ímpeto, um estímulo específico para o estabelecimento e a manutenção de diferentes práticas dialógicas<sup>61</sup> entre o indivíduo e o outro generalizado (Mead, 1934; Bakhtin, 1981; Davies & Harré, 1990; Beech, 2011).

O acesso à intersubjetividade (Giddens, 1984, 1989) é por vezes constrangido pela nostalgia da comunidade e por um sentido de apego à tradição estabelecida, e, neste quadro, o abandono de referenciais anteriores é experienciado pelo indivíduo como fonte de conflito interior<sup>62</sup>, como uma perda. No universo do trabalho, do emprego e da empresa, esta é uma circunstância especial e crescentemente presente, na medida em que se observa o incremento, nas últimas décadas, da ocorrência de mudanças de diferente natureza: mobilidades seletivas, mas também voluntárias; ruturas impostas; progressões negociadas; precariedades vividas; a transitoriedade apresentada e representada como *novo normal*.

A ocorrência de mudanças de natureza socioinstitucional e a existência de práticas de gestão e de organização do trabalho inspiradas por princípios de racionalização, representam a possibilidade de existência de descontinuidade, de *desencantamento* nos processos de socialização profissional<sup>63</sup> (Hughes, 1958), podendo os sistemas técnicos, organizacionais e administrativos das empresas ser experimentados pelos indivíduos como realidades materiais disjuntas dos mundos por si vividos. Deste modo, pode afigurar-se difícil para os indivíduos

---

<sup>61</sup> Na interação estabelecida entre o indivíduo e um contexto ou situação de trabalho, Bakhtin (1981) distingue uma orientação dialógica *centrífuga* (*inside-out*) e uma orientação dialógica *centrípetas* (*outside-in*), nas práticas de gestão e organização desenvolvidas nas e pelas empresas. Como é ilustrado por Beech (2011, pp. 289-290), numa perspetiva identitária, a uma orientação *centrífuga* associam-se práticas de experimentação ou de reflexão individuais, possivelmente vividas como paradoxais, ao projetarem para o *exterior* identidades visadas pelos indivíduos, ainda não validadas ou reconhecidas. A uma orientação *centrípetas*, refere Beech (*op. cit.*), associam-se tipicamente práticas de incorporação do reconhecimento de um projeto identitário atribuído aos indivíduos.

<sup>62</sup> Para autores como Simmel (1999) ou Elster (1986), o conflito, a tensão e a ambiguidade constituem elementos estruturantes da interação e da vida social na modernidade, representando a existência de pertencas sociais múltiplas, difusas, concorrentes, a multiplicação de círculos de integração social vivida como hipótese de constrangimento ou de libertação, de autonomia, pelos indivíduos.

<sup>63</sup> Para Hughes (1958), uma socialização profissional corresponde, em simultâneo, a um movimento duplo: uma iniciação, num sentido etnológico, a uma cultura profissional, e uma conversão, o acesso, a exposição a uma possível nova conceção do eu e do mundo, a uma nova identidade. Nos termos deste autor, três processos específicos enformam a socialização que é operada nos e pelos universos de trabalho:

a) *A imersão na cultura profissional*, um processo tendencialmente angustiante, de desencantamento, na medida em que confronta o indivíduo com um sentido de incongruência, que decorre do contacto com um universo cujo ordenamento simbólico é distinto, inverso, daquele que caracteriza a cultura profana. A entrada num mercado interno de trabalho é assim enquadrada como desafio identitário, pelo confronto com a incerteza dos campos de identificação disponíveis num novo universo simbólico;

b) *A instalação na dualidade*, na distância que medeia o modelo ideal de prática profissional e as diferentes vias pelas quais a prática quotidiana se pode concretizar. Neste processo, a interação com os outros significativos e a formação antecipada de uma identidade por relação a um grupo de referência, representam modos de redução da distância de modelos e de gestão da dualidade referida;

c) *O ajustamento da conceção do eu*, através da tomada de consciência de capacidades, motivos e interesses, por referência às hipóteses de carreira que é realisticamente possível esperar no futuro.



chegar a um entendimento (a um novo ponto de equilíbrio) sobre um papel (atribuído) que supostamente deveriam desempenhar, tornando-se, desde modo, a identidade e os processos de identificação uma preocupação, um objeto cuja análise se salienta como relevante em termos sociológicos.

Num quadro de socialização comunitária, as relações sociais são concentradas em domínios de proximidade, de previsibilidade, de familiaridade mútua (Bauman, 2005, p. 25). A sociedade equivale, neste contexto, à vizinhança adjacente, à possibilidade de interconhecimento. Os papéis e as posições resultam de estruturas sociais estáveis que são tidas como evidências inquestionáveis, expressão e objeto de experiências da unidade integradora de um coletivo organizado, e, neste sentido, a identidade tende a não se destacar no repertório de dilemas a considerar, em termos sociais, históricos e sociológicos, como objeto de análise, como um problema vivido.

A identidade apenas surge como questão, como temática, como um problema, com a exposição do indivíduo a um mundo de fragmentação e de diversidade, suposta ou formal, efêmera ou permanente, de ideias, de princípios, de referências, que originam a necessidade de comparar, de integrar diferenças, de reconsiderar escolhas anteriores, de fazer escolhas repetidamente. A carreira proteana, a produção *just-in-time*, a gestão do trabalho por projeto, o internacionalismo e a transnacionalização das condições de prestação de trabalho são exemplos de práticas onde, recuperando os termos propostos por Ricoeur (1985), manter a *mêmete* (mesmidade) (consistência e continuidade, ao longo do tempo) e a *ipséite* (coerência interna), pode constituir, para um indivíduo, um foco de tensão indesejada ou, ao invés, um universo de oportunidades a explorar. Neste quadro de diversidade, pode emergir a necessidade de articular, em contínuo, partes, fragmentos, por referência a um eu postulado, sendo provável o desencontro, o conflito, o desentendimento, um descontentamento difuso (inclusivamente do indivíduo, na relação com o seu próprio eu).

A ação que visa o reconhecimento (identitário) implica, deste modo, a definição de identidades por via de práticas situacionais, fortemente dependentes do contexto, pela rejeição, pela inclusão ou pela exclusão promovida pelos poderes habilitados de quem se encontra dentro de uma localidade categórica externa, integrado num grupo, numa organização social particular. Num quadro de exercício de trabalho global, pode observar-se, por exemplo, um conflito contextual específico decorrente da possibilidade do indivíduo se encontrar *entre* referentes de orientação da ação, uma fonte de possível tensão dialógica, um risco de insularidade (identitária) – a necessidade de articular, em contínuo, de forma flutuante, o particularismo local, contextualizado, com o cosmopolitismo sem raízes, o universalismo sem contexto.

Dada a sua natureza integradora, dinâmica e multidimensional, a identidade e a identificação emergem, deste modo, como conceitos relevantes na análise das implicações subjetivas da prestação de trabalho (global) que pode ter lugar no contexto de internacionalização de uma empresa. A todo o momento, no universo do trabalho e da empresa, realizar e pertencer delimitam condições para que práticas de identificação social sejam acionadas de modo efetivo, figurando, neste sentido, a composição de uma identidade como manifestação de uma experiência relevante na estruturação de práticas sociais.

### **3.2. Processos identitários, identidades sociais, identificação: Uma perspectiva sociológica.**

A identidade é um fenómeno complexo, multi-escalar, no qual participam dimensões psicológicas (intra-individuais e inter-individuais) e dimensões sociais ou coletivas: por um lado, a identidade traduz um sentido subjetivo configurado por um senso de individualidade, singularidade e continuidade, constituído no espaço e no tempo; por outro lado, a identidade confere um sentido de similitude, de proximidade e de partilha de características comuns a um grupo ou coletivo social. A identidade é entendida, à luz da tradição da psicologia social norte-americana, como um princípio de organização social, distinguindo-se, neste âmbito, a identidade pessoal do indivíduo da sua identidade social. Trata-se de uma posição diversa<sup>64</sup> da apresentada pelas correntes tributárias do pensamento psicanalítico, no seio das quais a identidade é enquadrada enquanto princípio de organização psicológica (Kirpal, 2004).

Trata-se de uma noção que remete quer para um sentido de permanência, quer para um sentido de mudança, que, fruto de um processo secular, sócio-histórico, de civilização (Elias, 2009), combina mudanças de relações sociais e de formas simbólicas, remetendo para processos de socialização fundados na aprendizagem individual, na existência de um trabalho de si sobre si (Foucault, 1994), que possibilita o reconhecimento da existência de um eu como um assunto íntimo, dotado de especificidade e de profundidade(s) por explorar (Taylor, 1997).

---

<sup>64</sup> A noção de identidade tem dado azo a usos e interpretações particularmente diversas (Bauman, 2005; Dubar, 2006). Em termos filosóficos e ontológicos, é possível identificar duas orientações fundamentais no âmbito desta diversidade. Uma primeira, de acento monista, essencialista, valoriza a identidade do indivíduo enquanto realidade essencial (uma realidade *em si*), imutável, um atributo que se mantém, que permanece no tempo, incólume a mudanças ocorridas em termos sociais. Nesta aceção, a identidade define uma qualidade de permanência, uma mesmidade (Ricoeur, 1985) que permite aos indivíduos permanecerem idênticos, no tempo, à sua essência. Cada indivíduo torna-se, deste modo, naquilo que *é*, cumprindo deste modo o seu destino. Uma segunda conceção, pluralista, valoriza a mudança e a possibilidade de diferenciação, e concebe a identidade como historicamente variável, e a identificação como contingente. A identidade, nesta aceção, não decorre de pertenças essenciais definidas de modo apriorístico, mas sim, de modos de identificação situada, contingencial, que estabelecem diferenças e relações de pertença comum. Neste sentido, a identidade radica-se, em termos genéticos, numa dualidade em certa medida paradoxal: dá conta do que é único, e, em simultâneo, do que é socialmente partilhado.

Em termos ontológicos, a identidade define, antes de mais, algo que permanece, que é estaticamente transmitido, que se encontra além da mudança social, a noção de identidade remete-nos para uma visão de natureza substancialista, essencialista e a-histórica, no seio da qual é considerada como um atributo ou uma propriedade intrínseca de grupos sociais. Nesta perspetiva, a identidade opera como mecanismo de integração dos indivíduos num grupo, secundarizando-se, neste sentido, os processos de produção social do sentimento de pertença e de unidade que a identidade pode igualmente representar. Ao invés, associando-se a identidade às questões da mudança social, interroga-se a sua natureza, ancorando-a em processos de diferenciação e de constituição social de condições de autonomia. Tal como é sublinhado por Dubar (1997), é importante reter que as identidades sociais se constroem por integração e por diferenciação, com e contra, por inclusão e por exclusão, por intermédio de práticas de confirmação e de práticas de distinção, pela gestão das semelhanças e pela afirmação das diferenças<sup>65</sup>, práticas expressas numa lógica de jogo de espelhos, procedendo de uma miríade de pertenças a grupos e categorias sociais, passando pela apropriação e pela gestão das identidades de natureza coletiva.

A identidade define, em simultâneo, uma entidade individual (Dubar, 1997, 2006) e relacional (Madureira Pinto, 1991). Reconhece-se, nesta perspetiva, que a identidade incorpora as representações do sujeito sobre si próprio e sobre os outros, e, nesse sentido, associa-se a sua composição a uma dinâmica de interação na qual participam as representações de si e o olhar do outro. Fundada na perspetiva histórica e dinâmica a que fazemos referência, a identidade constitui um processo de génese multidimensional, uma manifestação subjetiva e contextualmente específica, estruturada em relação e através dos outros, e das condições estruturais objetivas, no âmbito dos percursos individuais (Madureira Pinto, 1991; Kirpal, 2004; Veloso, 2004; Dubar, 1997, 2006). Neste sentido, a composição identitária define uma prática transaccional marcada pela dualidade, aludindo, em simultâneo, a um processo biográfico (de continuidade ou de rutura com o passado), *time-dependent* (Hippler *et al.*, 2015), e a um processo relacional, que diz respeito às relações estabelecidas com o outro.

De um ponto de vista sociológico, considerar a identidade enquanto domínio de análise tem sido sinónimo, em termos históricos, de análise de categorias de pertença, tidas como operadores de classificação determinantes na explicação dos factos sociais. Num quadro de multiplicação e de mutação das variáveis de pertença social, é possível registar, em particular

---

<sup>65</sup> A perceção e afirmação da diferença articula-se com os processos de identificação (Tap, 1998) – constatação de diferenças, em relação a outros grupos e indivíduos – e de identificação – constatação de semelhanças, em relação a outros grupos e indivíduos –, mencionados por Madureira Pinto (1991, p. 218), no contexto da sua análise dos processos de produção social de identidade(s). Nos termos deste autor, à construção de identidades sociais subjaz um processo de identificação, que viabiliza a integração dos atores sociais em conjuntos mais vastos de pertença ou de referência (Merton, 1968), e um processo de identificação (Tap, 1998), de autonomização e diferenciação, pelo qual os indivíduos fixam distâncias, dissemelhanças e fronteiras em relação aos outros.

desde o início da década de 1980, a consideração sociológica da noção de identidade num sentido que a pondera, não apenas enquanto resultado de operações de classificação efetuadas a partir de uma categoria oficial de pertença, mas também enquanto expressão de modos de construção e reconstrução de subjetividades individuais, cuja manifestação, em termos empíricos, pode comportar um distanciamento de classificações definidas de modo formal.

A especificidade da análise sociológica dos processos de produção de identidades decorre da consideração da existência de dois processos sociais particulares, heterogêneos, interdependentes – um de (hetero-)atribuição, outro de (reivindicação de) pertença –, e da inexistência de necessidade de correspondência entre a identidade atribuída pelas instituições sociais e pelos atores em interação direta com o indivíduo, e os atos de pertença – isto é, a identidade predicativa de si ativamente interiorizada pelos indivíduos (Dubar, 1994, 1997, 2006). Considerar a identidade e a identificação para si enquanto objeto de estudo sociológico, implica assumir a sua natureza relacional e a dualidade que lhe é intrínseca, e, em particular, a dimensão biográfica/temporal e as subjetividades individuais constitutivas da sua definição.

O processo de (hetero-)atribuição de identidades (Velo, 2004) não é, no sentido que temos vindo a apresentar, redutível a dimensões referenciais ou atributivas, devendo ser contextualizado nos quadros de ação onde o indivíduo está implicado e na legitimidade contingente das categorias socialmente disponíveis. Este processo apresenta a identidade como manifestação relacional<sup>67</sup> que comporta, no essencial, atos de atribuição (de identidades), originando o que Goffman (1959) designou de identidades sociais virtuais. A (hetero-)atribuição de identidades situa a sua composição como processo relacional de investimento do eu (Sainsaulieu, 1985), que implica uma transação (*objetiva*)<sup>68</sup> (Dubar, 1997) passível de gerar conflito entre os indivíduos, os seus desejos de reconhecimento, e as instituições, que disponibilizam estatutos, categorias e formas distintas de reconhecimento.

---

<sup>67</sup> Foi Mead (1934) quem pela primeira vez descreveu os processos de interação social enquanto *locus* de produção de identidades. A proposta de Mead reconciliou, em certa medida, a sociologia weberiana com a psicologia behaviorista, ao definir o comportamento (social) como uma reação significativa ao gesto do outro. Numa perspetiva interaccionista, como ilustrado por Mead (*op. cit.*), o que é temporalmente primeiro é a interação (social). Depois, intervém o jogo da aproximação, da distinção, que se desenvolve numa base de tensão, inerente a processos de organização social da semelhança e da diferença. Nesta perspetiva, a socialização é definida como a construção de identidades sociais por abstração de papéis e pela identificação com o outro (significativo/generalizado). Para Mead, pela tensão que lhe subjaz, a socialização comporta riscos, riscos de dissociação do eu que decorrem da pertença, largamente imposta (herdada), a comunidades preexistentes, e da seleção ativa (escolhida) de papéis socialmente disponíveis.

<sup>68</sup> Em termos relacionais, a possibilidade de existência de desvios e de desacordo entre as identidades sociais virtuais e reais (Goffman, 1959) justifica a emergência de diferentes lógicas de ação individual. Trata-se de transacções objetivas (Dubar, 1997), associadas à procura de reconhecimento de uma identidade reivindicada por parte dos indivíduos, e que visam reduzir desvios entre identidades atribuídas e identidades incorporadas.

A identidade, constituída num quadro de heterogeneidade e de individualização, tende a ser definida não tanto por um *ser* (isto é, o desempenho de um papel, o ocupar de uma posição social), mas mais por um *fazer*, um exercício de articulação de diferentes lógicas de ação, uma diligência pragmática concretizada pelo indivíduo, e que pode constituir para o próprio, em termos manifestos, como sugerido no ponto anterior, uma experiência (Dubet, 1994). Retomando, a este propósito, os termos psicanalíticos lacanianos, a possibilidade de subversão do sujeito na sua atividade desejante, a discordância primordial do organismo na sua relação com a realidade envolvente, apresenta a *divisão do eu* como *locus* primordial de produção identitária, uma possibilidade de expressão de uma subjetividade individual que questiona, ao longo do tempo, categorias formais e sistemas de crenças socialmente mantidos e construídos.

Não existem, nesta perspetiva, identidades em si. A identidade decorre, neste sentido, de uma relação com o outro (Mead, 1934), representando um compromisso que decorre da possibilidade de gerir subjetivamente diferentes pertenças sociais, e de colocar em jogo, em termos sincrónicos, diferentes espaços de identificação (e.g., a equipa de trabalho, o projeto, a profissão, a empresa, a aprendizagem/saber, a família e o espaço da habitação) que constituem os núcleos das identidades reivindicadas. A dimensão da temporalidade, a relação do indivíduo com o devir, apresenta a identidade como um processo *em-construção*, que é definido por possibilidades de desencontro, de desfiliação, de necessidade de intermediação constante das identidades visadas e das identidades assumidas (Dubar, 1997, 2006).

Como é notado por Berger e Luckmann (1999 [1966], p. 188), a socialização não constitui um processo acabado, dificilmente constitui um processo fechado, plenamente conseguido. Os processos de socialização secundária podem emergir, num contexto como a prestação de trabalho global, como processos sociais de especial importância, ao definir, por referência a campos especializados de atividade, “submundos institucionais especializados” (Berger & Luckmann, *op. cit.*, p. 189) que delimitam possibilidades de emancipação do indivíduo, em relação a papéis e estatutos sociais anteriormente existentes. Para Berger e Luckmann (*op. cit.*, p. 234), uma circunstância particular onde uma socialização secundária se pode apresentar como significativa é aquela onde as formas identitárias anteriores se tornam um problema, e a identificação com os outros significativos (Mead, 1934) se tornam débeis e até inexistentes, emergindo um novo *mercado de mundos disponíveis*, que é acompanhado por uma perspetiva relativista, por parte dos indivíduos, em relação aos mundos sociais para si até então existentes.

A observação desta circunstância é provável em contextos caracterizados por uma mobilidade persistente, e pela ocorrência de mudanças significativas na divisão do trabalho e da distribuição social dos saberes. Neste sentido, a perspetiva sociológica dos processos identitários relembra-nos a importância de considerar que as categorias pertinentes de

identificação social evoluem no tempo, sendo decisivo localizar as práticas, os modos de ação que afetam as formas identitárias tidas por pertinentes, em termos empíricos. Estas formas podem não corresponder às categorias sociais oficialmente existentes num dado momento, que se encontram sempre ameaçadas por uma obsolescência relativa, em particular em períodos de mudança e de crise. Neste sentido, em termos empíricos, as formas identitárias pertinentes devem ser apreendidas a partir das identificações dos indivíduos. Num contexto concreto como a expatriação organizacional, esta circunstância pode traduzir-se pela observação empírica de que um indivíduo expatriado não se apropria da sua categoria oficial de pertença, recusando a pertinência de uma classificação atribuída, não se reconhecendo enquanto tal (isto é, como sendo um expatriado).

### **3.2.1. Da dispersão sincrónica das relações sociais: Espaços sociais de identificação, num contexto de prestação de trabalho global.**

Importa considerar, como foi anteriormente sugerido, a possibilidade de existência de concorrência ou de emergência de novas categorias sociais como putativos referentes de pertença visados pelos indivíduos, num contexto de prestação de trabalho global. Com efeito, a valorização de uma identidade, de um estilo de vida cosmopolita (Gouldner, 1957; Tung, 1998), da mobilidade física (Urry, 2000, 2007; Cresswell, 2006; Elliott & Urry, 2010; Costas, 2013), de uma cultura internacional (Cappellen & Janssens, 2010; Nasholm, 2011), ou de uma carreira global (Peiperl & Jonsen, 2007; Dickmann & Baruch, 2011; Mayrhofer *et al.*, 2012; Mayrhofer & Reiche, 2014), indicam que, além da empresa e da profissão (as categorias clássicas de identificação<sup>69</sup>), se deve considerar a intervenção de outras categorias sociais na produção de identidades no e pelo trabalho, em quadros de ação onde a identificação categorial, típica de contextos caracterizados pela continuidade social e normativa, é confrontada pela individualização das situações de trabalho e de emprego.

São exemplo primeiro destas categorias, as estruturas sociais proximais onde o sujeito se encontra integrado, e com as qual pode aprofundar relações de afinidade: a rede ou o projeto internacional; o projeto prospetivado, em si mesmo, como metodologia e como referente de

---

<sup>69</sup> A empresa e a profissão podem ser consideradas como os referenciais clássicos da produção de identidades no contexto de trabalho (Velo, 2004). Contudo, ao passo que no início do século XX as grandes unidades industriais funcionavam como recurso relevante nos processos de constituição de identidades, oferecendo vínculos de emprego duradouros e um conjunto estável de categorias sociais com as quais o indivíduo podia estabelecer uma relação de identificação (como, por exemplo, a produção de bens com prestígio ou utilidade social), no contexto atual, a pertença a um projeto ou comunidade de prática (Wenger, 1998), a aprendizagem e o desempenho de tarefas, e a categoria ocupacional ou organizacional de enquadramento formal, são referenciais sociais que emergem como intervenientes de saliência crescente nos processos de composição de identidades no e pelo trabalho (Kirpal, 2004; Packendorff *et al.*, 2014).

gestão (Kenis *et al.*, 2009; Bakker, 2010; Lundin *et al.*, 2015); o saber individual mobilizado na resolução de problemas (Kirpal, 2004; Veloso, 2004; Packendorff *et al.*, 2014).

O projeto internacional pode representar para os indivíduos, em termos expressivos, um *lugar de destino*, de proatividade, que importa enunciar, habitar, apropriar como lugar próprio (Boutinet, 1997). Ao delimitar um contexto de relações sociais marcado pela finitude, pela circunscrição temporal e pela fluidez de fronteiras, o trabalho concretizado em contexto de projeto (como tende a ser, sugerimos, o caso da prestação de trabalho global), define, em termos putativos, um desafio identitário, um contexto de localidade e de descontinuidade social, na medida em que o projeto e a gestão por projeto tende a contribuir para a redefinição da prestação de trabalho e do espaço social de trabalho como:

a) Um universo, uma jurisdição localmente agenciada de obrigações implícitas, e não de inculcação de contrariedades exteriores, explícitas, de obediência;

b) Um conteúdo, um problema a resolver num período finito de tempo, um período potencialmente vivido como singular, que apresenta, em termos simbólicos e fenomenológicos, um conjunto de reverberações que o aproximam de um episódio marcado pelo perigo, a aventura, a novidade, a urgência, uma oportunidade para a expressão individual, heróica (Osland, 2000), de saberes, de competências - numa palavra, um período de *exceção* onde a suspensão de regras e de rotinas quotidianas é percebido pelos indivíduos (e pelas empresas e organizações) como sendo admissível;

c) Um espaço local, proximal de palavras, a investir numa relação orientada para o serviço a prestar, para o problema a resolver, com urgência, de modo próximo, personalizado, a um novo ator-protagonista institucional – o cliente (do projeto) (Muzio *et al.*, 2011).

Num contexto de projeto, como noutras formas de organização temporária (Bakker, 2010), a necessidade de ação imediata é vivida e partilhada como um imperativo, como um absoluto cultural (cf. *ponto 2.5.1*). Trata-se, nos termos de Lundin e Soderholm (1995), de um atributo que contribui para a distinção do projeto como *locus* de integração social e organizacional. Enquanto contexto proximal de integração e dispositivo contemporâneo de organização do trabalho, é possível considerar o projeto como uma oportunidade, temporalmente circunscrita, para a experimentação e a ação disruptiva (Grabher, 2002), o acesso a experiências de aprendizagem e de trabalho estimulantes, uma oportunidade que se pode consubstanciar, porém, em relações sociais superficiais, cujo aprofundamento é constrangido pela pressão do tempo (Borg, 2014), por pertenças ambíguas (Packendorff, 2002; Tempest & Starkey, 2004; Sturdy *et al.*, 2009) que dificultam o interconhecimento mútuo, a construção e a partilha de

um sentido de confiança<sup>70</sup>, de coesão, de familiaridade (Meyerson *et al.*, 1996) e de comunidade (Lindkvist, 2005), ou a reflexão *post mortem* do projeto enquanto experiência vivida de trabalho.

Para os indivíduos ocupados em dizer a sua ação como dotada de coerência interna e de significado, a menção a um projeto e à participação num projeto pode emergir, num plano teleológico, como uma espécie de magia verbal que é investida na afirmação da singularidade de uma intenção projetiva (Boutinet, 1997, p. 13), face à obsolescência do momento presente. Projetar, ter um projeto descreve, neste sentido, um comportamento animado por propriedades de persistência, por um propósito sublimador, por um fim aspirado de atualização de si. O projeto e a projetificação da sociedade (Packendorff, 2002; Packendorff & Lindgren, 2014) refletem uma orientação sociocultural que fomenta a particularização (de interesses, de identidades, de experiências) e a individualização (de estilos e de trajetórias de vida). Ter um projeto pode representar, em certa medida, a possibilidade de experimentar um inédito vital (Boutinet, 1997, p. 315): dominar, antecipando, o futuro, um futuro, um futuro desejado; poder fazer sentido do fortuito, do contingencial, do absurdo. Ter um projeto representa, hoje, a possibilidade de evitar a exclusão que se associa como risco àqueles que não têm, hoje, um projeto<sup>71</sup>.

Ao introduzir um elemento de rutura (com a herança passada), de particularização e de fragmentação nas trajetórias pessoais e profissionais, o projeto e a gestão por projeto podem fragilizar o tempo vivido pelos indivíduos, posicionando-os no campo do efêmero, do transitório, da dispersão (Boutinet, *op. cit.*, p. 10). A fragilização decorre da possibilidade do projeto, enquanto contexto social e modo de gestão marcado pela temporalidade e pela singularidade de um acontecimento, de uma tarefa, de uma situação, dificultar a coincidência do indivíduo consigo mesmo, no plano identitário.

Num quadro de prestação de trabalho global, a elaboração de identidades no e pelo trabalho pode relacionar-se, de modo próximo, com a natureza da identificação desenvolvida pelo

---

<sup>70</sup> Para autores como Meyerson *et al.* (1996) ou Jones e Lichtenstein (2008), a reputação e a trajetória individual operam como recurso importante na fundação súbita de um sentido de confiança e de familiaridade, em organizações sociais de natureza temporária. Para Meyerson *et al.* (1996), o sentido de confiança, numa organização social temporária, é intuído, é presumido, não resultando de uma construção gradual ao longo do tempo. Neste contexto, importa referir que o desenvolvimento súbito de um sentido de camaradagem, de *communitas*, pode resultar, de igual modo, da percepção (transitória) de um sentido de semelhança de condição social, entre os membros participantes num projeto.

<sup>71</sup> Numa perspetiva sociológica, a possibilidade de ação individual é a condição que valoriza o projeto, perante a ameaça da rotina e da burocratização. Para Touraine (1970), um projeto representa, em simultâneo, uma vontade de controlo coletivo e a exigência de criação pessoal. É possível distinguir, segundo Boutinet (1997, pp. 167-8), três objetivos no uso que a sociologia da ação de cariz utilitário (de Crozier ou Sainsaulieu) propõe para o conceito projeto: 1) a exploração do potencial de inventividade inerente a qualquer “sistema de ação”; 2) a sinalização dos riscos de esclerose gerados pela segregação das condições de existência individual; e 3) o projeto como possibilidade de preservação de um sentido mínimo de continuidade e de consenso social.



indivíduo por via da pertença a grupos, categorias e estruturas de trabalho afetas a um projeto, rede ou consórcio, bem como pelo desempenho de tarefas implicadas no exercício de um papel atribuído e que implicam o emprego de saberes específicos. Deste modo, além dos espaços propriamente ditos de pertença organizacional, deve destacar-se o papel da tarefa, a atividade de trabalho propriamente dita, enquanto categoria social de identificação mobilizada no âmbito dos processos de composição identitária no trabalho. O desempenho de uma tarefa pode implicar, em virtude do seu conteúdo, a solicitação de uma capacitação rara, o domínio de uma competência<sup>72</sup> e de um papel socioprofissional a desempenhar, uma continuidade ou descontinuidade funcional que implica um investimento subjetivo particular.

No âmbito do desenvolvimento de um projeto internacional, deve sublinhar-se os efeitos da interação do indivíduo com o outro, com múltiplos outros, em simultâneo. Num contexto de expatriação organizacional, em termos sincrónicos, o outro pode ser objeto de multiplicação, de dispersão: o novo colega local, o colega que ficou no ponto de origem, a chefia local, a anterior chefia, a chefia que pode persistir, em termos formais, no ponto de origem; o gestor de projeto; o gestor de consórcio; um parceiro; o cliente do projeto. Trata-se de um fator que pode intervir, de modo relevante, na natureza da relação que o indivíduo estabelece com o trabalho e com uma condição específica de desempenho de trabalho. No contexto desta interação, as atitudes, as competências e o desempenho de um papel particular por parte do indivíduo são socialmente apresentados e reconhecidos, influenciando o modo como a sua identidade é constituída e eventualmente reconstituída, em termos pessoais.

Nas categorias socialmente disponíveis, Dubar (2006) enquadra as escolhas efetuadas em termos de formação escolar e profissional, como um ato relevante no plano da identidade social virtual ou atribuída, apresentando o confronto com o mercado de trabalho como um acontecimento significativo, no que se refere à constituição de uma identidade autónoma – em causa está a “identificação pelo outro das competências do indivíduo, do seu estatuto, e da carreira possível, e a construção para si do projeto, das aspirações, e da identidade possível” (Dubar, *op. cit.*, p. 113).

Num contexto como a expatriação organizacional, perpassado por estratégias de coordenação conjugal, paternal e familiar (Heikkinen, 2014; Kansala *et al.*, 2015), marcadores sociais, nas trajetórias dos profissionais, dos cônjuges e dos seus filhos, da possibilidade ou

---

<sup>72</sup> A emergência da lógica da competência (Zarifian, 2001) procede do questionar da noção de qualificação, entendida como previamente adquirida e sancionada por um diploma formal que confere o acesso, o direito a uma contratação, a um salário, a um nível de classificação social e organizacional. A noção competência localiza os saberes, a sua aplicação e demonstração, em situações concretas de trabalho, individualizando-os, apresentando-se uma competência, neste sentido, como uma qualificação incorporada num indivíduo, ao longo de uma trajetória. Neste sentido, a competência é investida de uma natureza volitiva, representando não apenas uma condição ou requisito para um desempenho mensurável, visível, mas também uma condição que sinaliza uma realização potencial, algo que *pode ainda vir a ser* numa situação concreta de trabalho.

da impossibilidade de manutenção de um universo de significação partilhado, importa relevar ainda o papel da família como espaço social de identificação, como referente expressivo. A conjugalidade limitada, a tendência de individualização da vida privada, a dessimbolização destrutiva, são sintomas de revoluções invisíveis que desafiam o lugar da família como valor de referência social e expressiva, como horizonte de comunidade e significação partilhada (Singly, 2007) (cf. *ponto 2.5.6*, para um aprofundamento).

Adicionalmente, a procura de movimentos de associação local de semelhantes (e.g., profissionais globais, expatriados), de representantes do país e da cultura de origem, a escolha da escola dos filhos, de locais de culto religioso, são alternativas de participação na vida social local, de procura de investimento de recursos subjetivos na recomposição de categorias de pertença<sup>73</sup>, práticas cuja profundidade e perenidade pode ser condicionada pela duração temporal da expatriação organizacional, um facto que sublinha, reforçando, a natureza plástica, volúvel, das relações estabelecidas nos planos sincrónico e diacrónico, neste contexto<sup>74</sup>.

### **3.2.2. Um tempo linear, um tempo circular: Implicações identitárias da prestação de trabalho global como fenómeno expresso no e pelo tempo.**

Num contexto de prestação de trabalho global, e, em particular, no referente às práticas de expatriação organizacional, as condições de integração poderão ser, importa sublinhá-lo, difusas. O indivíduo expatriado continua a estar na empresa, ainda que fora dela. Neste sentido, um contexto como a expatriação organizacional, na sua especificidade *time-dependent* (Hippler *et al.*, 2015), pode corresponder a um período de exceção, de suspensão da inscrição do ator nas estruturas sociais e organizacionais habituais, sedimentadas no decurso de percursos pessoais, formativos, profissionais e familiares prévios.

---

<sup>73</sup> No decurso de uma expatriação organizacional, a dimensão relacional (e.g., a reconstrução de sociabilidades, a aprendizagem de novos modos de regulação da interação com o outro, a necessidade de integração em equipas de trabalho multiculturais, de comunicação numa língua que não a nativa, a exposição a convenções díspares de comunicação verbal e não-verbal, a diferentes códigos de comportamento) constitui uma solicitação especialmente desafiante, podendo as práticas daqui resultantes, incentivadas pelas empresas ou fruto da iniciativa dos próprios indivíduos, variar entre a convivência tolerada com a alteridade e a procura ativa de bases relacionais comuns.

<sup>74</sup> A respeito das formas de socialização e de sociabilidade observáveis em contextos caracterizados pela mobilidade física, Simmel (1999) analisa a facilidade aparente que subjaz às amizades que são consumadas em viagem. Segundo Simmel (*op. cit.*), para aquele que se encontra em movimento, em viagem, a perspectiva de que se encontra perante relações sociais de natureza temporária, proporciona-lhe uma sensação de quase-anonimato, um sentido difuso de liberdade indutor de revelações e de uma forma particular de abandono de si que opera como agente de nivelamento de referências, que se traduz, no plano das interações sociais, pelo comunismo psicológico, pela unificação despersonalizante. Como consequência desta forma particular de interação, a ação do indivíduo é enformada por uma qualidade geral de indiferença, uma consciência de algum modo anestesiada, que se caracteriza, em proporção idêntica, por um sentido de proximidade e de afastamento, fruto da ausência prévia de história, de raízes partilhadas. Neste sentido, como é ilustrado por Simmel (*op. cit.*), para o indivíduo migrante e com o indivíduo migrante, não é possível ter em comum senão certas qualidades gerais (de relação).

Importa enfatizar a dimensão temporal adstrita a diferentes modalidades de prestação de trabalho global, e, em particular, às práticas de expatriação organizacional. Trata-se de práticas que se concretizam e se expressam no e pelo tempo (Orlikowski *et al.*, 2002; Hippler *et al.*, 2015), tendo início, nos seus efeitos subjetivos, ainda antes da data concreta de partida (Cerdin & Dubouloy, 2004), podendo estes cessar, (bem) depois do retorno objetivo do indivíduo expatriado ao país de origem. É possível afirmar, neste sentido, que os processos e as práticas identitárias mobilizadas no contexto específico de uma expatriação organizacional variam no e com o tempo, existindo, no concernente a esta diferenciação, três momentos críticos que importa considerar (Joly, 1996 [1990]; Kohonen, 2007; Nasholm, 2011):

a) *A transição inicial, numa primeira experiência de expatriação.* De um ponto de vista identitário, na fase de adaptação inicial a/de uma primeira expatriação, pode registrar-se a procura de referentes já estabelecidos, como estratégia de redução da incerteza e do sentido de descontinuidade eventualmente vivido. No decorrer de uma primeira expatriação, pode observa-se, de igual modo, a possibilidade de abertura a novas identificações, possivelmente contraditórias, em termos sincrónicos e diacrónicos, sendo importante a duração percebida da mobilidade, a sua natureza temporária, na abertura do indivíduo, por exemplo, à constituição de laços e de sociabilidades locais;

b) *O regresso.* Numa perspetiva identitária, com o aumento da duração objetiva do período de prestação de trabalho em contexto internacional, tendem a acentuar-se as especificidades e as implicações dos processos sociais mobilizados. Para um *expatriado organizacional tradicional* (Kohonen, 2007; Nasholm, 2011), o sentido de ciclitude pode ser salientado enquanto nexos identitários, sendo a experiência de expatriação incorporada nos elementos percebidos como distintivos (e.g., o acesso a um outro estilo de vida; a natureza internacional do trabalho; a mudança de grupos de pertença e de referência social; a procura de relação com outros tipos como semelhantes). Trata-se de uma aquisição a reconhecer, a valorizar pelos outros, pela organização empregadora. Para um *expatriado por iniciativa própria*, a recomposição identitária pode não configurar um ciclo, na medida em que pode não chegar a existir um regresso, em termos objetivos;

c) *Uma nova expatriação.* Existindo uma nova experiência de expatriação, regista-se que a recomposição de referentes e de categorias de referência social não é tão significativa, em particular pela tendência (proteana) para a emergência de elementos autorreferenciais nas práticas de recomposição identitária (e.g., a valorização de realizações concretizadas em experiências passadas; a multiplicidade de experiências detidas; a manutenção da ligação a um domínio de conhecimento especializado; os saberes detidos percebidos como raros, singulares, distintivos; a expressão de valores escapistas que são subjetivamente associados à

especificidade de uma condição itinerante, internacional). É destacado, neste sentido, o papel da trajetória e da identidade como recursos biográficos, categorias que são subjetivamente mobilizadas para a redução da fragmentação num contexto de transição persistente. Confirma-se, deste modo, a possibilidade de uma identidade emergir como meta-competência, uma competência de autorregulação que proporciona um sentido de continuidade biográfica (Ezzy, 1998).

“O homem leve só pode enraizar-se em si (“a empresa de si”) - única instância dotada de certa permanência num mundo complexo, incerto e imóvel. (...) A ipseidade que se atribui não é resultado de uma dotação preexistente, nem mesmo o resultado de uma trajetória ou de uma experiência. Deriva da constelação das conexões estabelecidas. Cada um só é ele mesmo pelos elos que o constituem” (Boltanski & Chiapello, 2009 [1999], p. 158). A mudança e a flexibilidade figuram nas empresas e tendem a ser figurados pelas empresas como princípios éticos e organizacionais compatíveis com a agenda normativa e o espírito subjacente à acumulação capitalista. A aceleração, valorizada em termos tayloristas como virtude que libertaria os indivíduos para a reflexão e o lazer, como sintoma e sinónimo de progresso, é hoje um sinónimo de pressão compulsiva, comparativa, competitiva, de latências mínimas, de necessidade de instantaneidade na ação de empresas e de indivíduos (Grey, 2009).

Sennett (1999) considera que a experiência subjetiva do tempo no atual contexto institucional, económico e social, é um dos fatores que carrega maior impacto na configuração da vida dos indivíduos, na constituição do seu sentido de pertença. De acordo com este autor, pela coexistência de solicitações sociais contraditórias, decorre um conflito que se instala entre modelos de estruturação da economia e de organização do trabalho ancorados numa necessidade de realização que toma por referente o curto-prazo, o imediato, o *aqui-e-agora*, e a temporalidade longa, sedimentada, necessária à constituição e manutenção de relações sociais de comprometimento, de identificação, de reciprocidade e de solidariedade. A emergência de um tempo técnico, linear, não-repetitivo (Boutinet, 1997), de primeira aparição e emprego num contexto iluminista, fomentou a separação de atividades de conceção e de execução, no plano da divisão técnica e social do trabalho. Do tempo tomado em sentido linear, enquanto recurso de gestão e organização, decorre a possibilidade de existência de tensão entre o curto e o longo-prazo, uma manifestação da contradição existente entre a temporalidade económica, tipicamente definida a curto-prazo, e a temporalidade social, assente no longo-prazo e na estabilidade determinante para a sedimentação dos processos e das práticas de socialização<sup>75</sup>.

---

<sup>75</sup> Retemos, a este respeito, a observação de Bauman (2005, p. 36): “(...) com a duração média dos contratos de trabalho, dos projetos, nas empresas de alta tecnologia em lugares como o admirado Silicone Valley a rondar os oito meses, há poucos motivos para considerar a possibilidade de sedimentação das solidariedades de grupo, para considerar que a lealdade de uma pessoa ao grupo ou à organização seja, de algum modo, retribuída. O

Um sentido de curto-prazo estabelece uma configuração de integração social que engendra a superficialidade de relacionamento, o enfraquecimento das relações significativas, um sentido de desenraizamento associado à mobilidade persistente que pode comportar, como é ilustrado por Sennett (*op. cit.*), consequências corrosivas, histórica e sociologicamente significativas. *Não ter raízes* significa, por um lado, a inexistência de um lugar onde se é reconhecido pelo outro, mas representa, de igual modo, uma possibilidade de emancipação do indivíduo enquanto sujeito, por via da sua ação e iniciativa.

O tempo linear é o tempo da irreversibilidade, um tempo de cariz operatório instigado e valorizado pela cultura técnica, um tempo curto e súbito, febril, de atividade intensa, de realizações incessantes, um tempo de eficácia e de esgotamento. Por oposição, o tempo circular caracteriza-se pela repetição, pela valorização do que se encontra já feito, é um tempo dilatado que não acaba, um tempo do sonho, do aborrecimento e da morosidade (Boutinet, 1997, p. 70).

A organização temporária do trabalho tende a fomentar a difusão de uma conceção linear (o tempo percebido como duração), e não cíclica ou circular, do tempo (Grahber, 2002), uma orientação que não favorece o desenvolvimento de um investimento material e simbólico (dos indivíduos, das empresas, dos indivíduos nas empresas) na interação social, e a longevidade das relações sociais estabelecidas. Do tempo percebido e apropriado de forma linear, decorre o seu tratamento como recurso que se consome a cada momento, um recurso que assim se torna escasso (Lundin & Soderholm, 1995), uma circunstância que instila a inculcação de um sentido particular de urgência no espaço social de trabalho (Jones & Lichtenstein, 2008).

O que marca, no presente, a experiência do tempo é a sua evanescência, do mesmo modo que o traço distintivo do tempo passado é a lacuna e a deformação, e o horizonte define, como figura-signo, o tempo futuro. Os diferentes *tempos* interpenetram-se, no plano da experiência individual: o tempo futuro é utilizado como pretexto para alargar o tempo presente que se consome, que se apropria. A emergência do projeto e da intenção projetiva são contemporâneos da valorização do tempo como recurso finito, linear, não-repetitivo, de primeira aparição e uso num contexto iluminista<sup>76</sup>. O projeto apresenta, neste sentido, em

---

esforço de longo-prazo tende a ser abandonado, secundarizado. O despreendimento é fomentado e praticado como uma estratégia de auto-afirmação individual”.

<sup>76</sup> O projeto é valorizado, nos termos de Kant, como modalidade de exercício da razão prática (por oposição às instâncias da razão especulativa), um esforço de realização do que, em termos ontológicos, *ainda não é*, do *ser em possibilidade*, na aceção fenomenológica difundida na primeira metade do séc. XX. Os idealistas germânicos (e.g., Hegel, Fichte, Schelling) assimilaram o projeto a uma forma de contestação da ordem atual, em nome de uma visão de futuro que se antecipa como sendo mais próspera, mais habitável. As correntes fenomenológicas e existencialistas emergentes no início do séc. XX (e.g., Brentano, Husserl, Heidegger, Bloch, Sartre) investiram o projeto de uma vitalidade particular, em especial pela sua associação a noções como

termos estruturais, a transitoriedade, a transversalidade e a contingencialidade (espacial e temporal) como atributos definidores, importando salientar, a este propósito, a existência de implicações do desenvolvimento de uma trajetória projetificada no plano da experiência individual do trabalho<sup>77</sup>: a consciência reflexiva (Giddens, 1991; Lash, 2003), o trabalho de si sobre si (Foucault, 1994), a possibilidade do indivíduo poder vir a *sofrer de si próprio* (Ehrenberg, 1998). Trata-se de expressões, a nosso ver, da possibilidade dos indivíduos ancorarem, em termos autorreferenciais, uma dimensão simbólica numa trajetória pessoal, apresentando-se a identidade, neste sentido, como meta-competência, uma competência de regulação de trajetórias pessoais (Hall, 2002).

No caso particular da prestação de trabalho global, este atributo autorreferencial é observável, quando, em relação e na relação com uma trajetória pessoal e profissional, atributos particulares como o internacionalismo, o nomadismo, a mobilidade, o projeto como oportunidade escapista<sup>78</sup> (Elliott, 2015), ou a cultura internacional, cosmopolita, emergem como marcadores identitários organizadores da produção de um tipo distinto de capitais linguísticos, sociais, culturais e profissionais. Neste contexto, a amizade cosmopolita, o domínio de várias línguas, a dispersão geográfica da família, a educação dos filhos em escolas internacionais, a afirmação de familiaridade com condições de mobilidade e mudança persistente, um casamento de dupla nacionalidade, podem constituir expressões identitárias visadas ou incorporadas numa trajetória representada como sendo dotada de qualidades e de um valor simbólico distintivo, uma trajetória distinta das trajetórias que se restringem a um âmbito de relações domésticas, locais, nacionais. Neste sentido, é possível sugerir que para os indivíduos envolvidos em situações de prestação de trabalho global, não será a permanência

---

intencionalidade, inquietação, utopia concreta, ou possibilidade (de liberdade). Procurando dissociar-se de concepções psicologizantes ancorado num introspeccionismo dificilmente perscrutável em termos empíricos, as abordagens fenomenológicas procuram vincular a *intentio* volitiva, o vivido cognitivo, a uma presença intencional, a um vivido intencional, a uma experiência vivida consciente (a *erlebnis*). A consciência *existe em*, isto é, reporta-se a um objeto, a um projeto de ação. Para Heidegger, o projeto traduz aquilo que o indivíduo ou um grupo social podem vir a ser, e, neste sentido, encontra-se intimamente associado à experiência de desilusão, que decorre da dificuldade de estar sempre à altura das promessas de possibilidade que o projeto prefigura. Para Heidegger, o projeto visa uma possibilidade, e, neste sentido, como é ilustrado por Bloch, define uma utopia concreta, uma hipótese de salvação (temporária), em relação à finitude de um indivíduo que se sabe finito, um *ser-para-a-morte*. A ausência é o primeiro e principal elemento caracterizador, para Sartre, da realidade experimentada pelos indivíduos. Para este autor, o presente psicológico não adquire sentido sem uma ausência vivificante que lhe dê corpo. O projeto representa, neste sentido, uma qualidade de adiantamento para o futuro, uma possibilidade de transcendência libertadora, pela qual o indivíduo se afirma, pela sua ação, pela sua iniciativa (Boutinet, 1997, pp. 33-65).

<sup>77</sup> A relação de um projeto com a produção de identificações sociais transitórias, de curta duração, não apresenta uma natureza linear, já que o sentido de continuidade social e a sedimentação das identificações, no quadro de uma trajetória socioprofissional projetificada (Packendorff & Lindgren, 2014), pode estabelecer-se pela continuidade da natureza das tarefas desempenhadas, ou pela integração dos projetos num mesmo domínio, em termos de conhecimento, de estratégia, de negócio.

<sup>78</sup> O escapismo, como ilustrado por Elliott (2015), pode tomar diferentes categorias como referência social e cognitiva: a fixidez, o confinamento, o sentido de si (em particular, o sentido de si que é projetado no futuro), a imobilidade (perspetivada como condição socialmente debilitante).

que desencadeia o estabelecimento de vínculos, mas sim o movimento, o estar em movimento, a mobilidade em si mesmo. Noutros termos, à própria mobilidade é atribuída, de modo autorreferencial, uma dimensão biográfica.

#### **4. METODOLOGIA.**

No presente capítulo, apresentam-se as coordenadas do guião metodológico empregue na orientação das diligências do trabalho de campo, de observação e análise empírica. Partindo da orientação teórica e epistemológica tomada enquanto referência-base da pesquisa, da problemática definida como horizonte substantivo de referência analítica, do referente de observação empírica proposto para o teste da direção de interpretação avançada a título provisório (cf. *Capítulo 1*), especifica-se a orientação metodológica adotada, os seus desdobramentos no concernente à identificação de espaços observacionais a considerar em termos empíricos (Ragin & Amoroso, 2011, p. 116), às técnicas e ao desenho empregue na recolha de materiais empíricos e aos procedimentos de análise seguidos. Apresenta-se num ponto final, uma reflexão relativa à experiência vivida no plano das relações sociais, cuja constituição e manutenção se revelou enquanto condição necessária, indispensável, à realização da pesquisa.

##### **4.1. Estratégia de pesquisa.**

Com o desenho de uma estratégia de pesquisa deve visar-se, no essencial, a articulação de um ou mais objetivos analíticos, cognitivos, dominantes de pesquisa (e.g., relação de variáveis, predição, interpretação de uma situação social particular, exploração de diversidade), com uma metodologia específica de recolha e análise de materiais de natureza empírica (Ragin & Amoroso, 2011, p. 36), tendo em vista a representação, a reconstituição de uma dimensão da vida social, um fenómeno particular da vida coletiva. A estratégia de pesquisa corresponde, neste sentido, a um esquema de orientação deliberada das operações de recolha e análise de um conjunto de evidências empíricas, que permita responder a uma questão, a um problema de pesquisa.

O horizonte de problematização estabelecido para a pesquisa (cf. *ponto 1.1*), adstrito aos modos de intersecção de uma prática de gestão particular e da sua experiência num plano individual, num contexto organizacional específico, sugeriu, pela sua natureza heteróclita, multidimensional, a definição de um conjunto de objetivos para a pesquisa situados além da procura de padrões de relação de variáveis passíveis de generalização, em termos estatísticos. Em sentido próprio, o objetivo geral considerado para a pesquisa decorre da necessidade de

aprofundar o conhecimento de uma situação social específica, um empreendimento cuja relevância decorre do impacto atribuído ou atribuível a esta situação, em termos organizacionais e socioeconómicos. O foco principal da pesquisa é colocado, deste modo, não tanto em procurar saber *o quê*, mas sim em procurar perceber *porquê*, identificando possíveis vias de interpretação do problema tomado como fulcro organizador da pesquisa.

A estratégia de pesquisa assume, deste modo, uma feição qualitativa, centrando-se na análise intensiva, cuidada, aprofundada, de materiais empíricos referentes a um conjunto restrito de contextos focais, em termos empíricos. Desta filiação metodológica de base deriva um foco dual, em termos analíticos: a identificação de comunalidades e a exploração da diversidade refratária à abstração de elementos de semelhança (Ragin & Amoroso, 2011, pp. 109-111), procedimentos tidos como contribuintes para a interpretação do significado de uma situação social específica, para a clarificação de conceitos e de categorias empíricas adstritas às duas dimensões tomadas como significativas na fundamentação teórica da pesquisa: os contextos organizacionais e o ponto de vista dos indivíduos. Trata-se de um modo de aproximação de cariz ideográfico à problemática colocada em equação pelo programa de pesquisa, que visa atender à pluralidade dos atores sociais em presença, a modos de funcionamento organizacional, a condições de contexto de experiências concretas (de modos de funcionamento organizacional), e que se afigurou ajustado à procura de compreensão da putativa especificidade de um contexto organizacional, dos processos sociais aí intervenientes, dos efeitos particulares, localizados, dos mesmos.

A pertinência de uma estratégia de pesquisa de cariz ideográfico decorre não tanto de opções técnicas e de procedimento, mas antes da plausibilidade e da coerência interna dos postulados teóricos por que se rege (Czarniawska, 2014), e, fundamentalmente, da singularidade, da complexidade e da riqueza do seu objeto de estudo (Ragin & Amoroso, 2011). Visando assegurar estes predicados, consumaram-se três etapas, interdependentes, no desdobrar da estratégia qualitativa assumida na orientação geral da pesquisa (Ragin & Amoroso, 2011, pp. 116-122): a identificação de conceitos teóricos, com papel sensibilizador, orientador, na condução da pesquisa e na construção de um modelo de suporte à análise empírica; a clarificação de categorias empíricas a considerar como referente analítico; a seleção de espaços de observação, de instâncias ou contextos que permitissem delimitar um perímetro focal para a análise empírica.

A seleção de espaços de observação, de contextos que permitissem instanciar a análise empírica do caso adotado em termos teóricos, constituiu uma etapa especialmente sensível e decisiva, no respeitante à concretização dos objetivos propostos para a pesquisa. Sendo o foco analítico colocado na exploração em profundidade (e não em extensão) (Geertz, 1973) de realidades focalizadas e contextualizadas, assegurar a este respeito a tipicidade, a



exemplaridade da(s) escolha(s), constitui uma tarefa sensível (porque decisiva). Em termos teórico-metodológicos, uma empresa é perspectivada como contexto de produção de realidades e de relações sociais específicas (cf. *ponto 1.1*), um produtor de especificidades normativas, pelas suas regras, práticas e orientações internas, no plano das relações sociais e das trajetórias individuais.

A análise da especificidade das práticas de mobilidade e de gestão da prestação de trabalho global desenvolvidas nas e pelas empresas, sugeriu a necessidade de aprofundar a análise da sua atividade e modos de organização interna. Mais do que uma avaliação dos benefícios económicos procedentes da presença em diferentes locais geográficos, é uma lógica organizacional particular que se apresenta como elemento motriz de processos e de práticas de mobilidade, com a rede de estabelecimentos físicos das empresas, os modos de organização do trabalho existente e as políticas de gestão de recursos humanos a condicionarem as experiências individuais de mobilidade. Ao considerar-se, deste modo, a especificidade existente nas atividades e nos modos de gestão empresarial, encontra-se uma justificação atendível para a adoção do campo empresarial como campo de referência empírica da pesquisa.

Atendendo ao universo de problematização considerado pela pesquisa, a seleção de espaços de observação correspondeu à seleção de um conjunto de contextos empresariais para a concretização da vertente empírica da pesquisa. Na identificação destes contextos focais, procurou-se a consistência com os objetivos cognitivos gerais subjacentes ao programa de pesquisa: a procura de diversidade, de heterogeneidade, por um lado, e de autenticidade, de tipicidade, por outro. Nesta identificação procurou atender-se, no essencial, à possibilidade de cada contexto empresarial considerado poder representar uma situação total, em relação à problemática em estudo (Ragin & Amoroso, 2011, p. 116).

No caso da mobilidade e da gestão empresarial do trabalho global, para Brewster (1988, p. 9), o “(...) emprego de expatriados varia com a dimensão, o setor e a estrutura da organização”. Segundo Findlay (1993, p. 172), a mobilidade e o trabalho internacional variam com o ramo de atividade, o “ambiente técnico” e organizacional (incluindo o grau de novidade tecnológica) e o “ambiente cultural” das empresas (incluindo a sua nacionalidade). A importância da fase de internacionalização da empresa na estruturação de práticas de mobilidade é realçada por autores como Franko (1973), Salt (1992) ou Downing e Welch (2004). Com efeito, partindo da adoção de um pressuposto de heterogeneidade, associada à assunção de existência de uma orientação particular, heterogénea, no domínio da trajetória e da estratégia empresarial de internacionalização, a seleção de um conjunto concreto de contextos empíricos foi enquadrada pelos operadores sugeridos para a análise das práticas organizacionais em uso num quadro de internacionalização de empresa, e de prestação de

trabalho, neste quadro, por parte dos indivíduos (cf. *ponto 1.2*). Atendendo aos objetivos visados pela pesquisa, três critérios concretos de seleção foram considerados, visando assegurar a diversidade objetiva e efetiva de contextos organizacionais, cuja análise permitisse a reconstituição, em termos empíricos, da totalidade do objeto de estudo, nas suas dimensões constitutivas.

O primeiro destes critérios diz respeito ao ramo de atividade, ao setor onde a atividade central da empresa ou do grupo empresarial se inscreveria (Findlay, 1993), e à exposição deste a requisitos de internacionalização da operação e à prestação efetiva de trabalho em contexto internacional. A existência de uma trajetória de internacionalização significativa (Downling & Welch 2004), uma noção que foi assimilada à evidência de existência de um histórico de, pelo menos, uma década de operação internacional por parte de uma empresa ou grupo empresarial, definiu um segundo critério de seleção. A fase ou estágio de internacionalização (Downling & Welch 2004) delimitou um terceiro e último fator a atender na identificação de potenciais contextos empresariais a considerar em termos empíricos.

Atendendo aos critérios de seleção considerados e ao intuito de garantir a diversidade objetiva de contextos organizacionais, à consideração de setores tradicionais relevantes na dinamização do emprego e da economia nacional, com trajetória de internacionalização significativa (e.g., construção, retalho e distribuição, *utilities*), procurou adicionar-se setores que apresentam uma contribuição e uma expressão emergente nos domínios indicados (e.g., serviços, TIC).

No setor da construção, procurou selecionar-se uma empresa ou grupo empresarial consolidado em termos domésticos, em termos de volume de negócios e de contribuição para a criação de emprego, atendendo aos efeitos da trajetória de contração contínua de oportunidades de negócio observada neste setor em termos nacionais, ao nível das opções estratégicas de gestão e organização e das experiências individuais de trabalho.

A seleção de uma empresa ou grupo empresarial do setor do retalho e da distribuição justifica-se pela possibilidade (presumida) de ir ao encontro da análise dos efeitos, em termos gestionários e individuais, não da contração, mas sim da estagnação das possibilidades de expansão doméstica, podendo emergir neste contexto a internacionalização como coordenada que sinaliza novos espaços e oportunidades de crescimento.

No setor das *utilities*, a seleção foi direcionada para um contexto empresarial consolidado, cuja origem se filia, de modo distinto (e, por tal, complementar) dos restantes, na prestação de um serviço público (a produção, distribuição e comercialização de energia), cuja gestão e

modelo de governação tem vindo a ser crescentemente exposto às implicações procedentes de processos de privatização, e, em particular, da entrada de investimento estrangeiro.

No setor dos serviços, identificou-se um contexto empresarial cuja fase ou estágio de internacionalização fosse enformado, à partida, por uma maturidade e diferenciação organizacional diferenciada, distinta, por hipótese, do registado nos restantes espaços de observação. Foi selecionado, neste sentido, um ramo de atividade particular, os serviços de consultoria, e, neste domínio, uma “empresa de serviços profissionais globais” (Boussebaa & Faulconbridge, 2016, p. 106) com presença local já consolidada em Portugal.

Por fim, no setor TIC, marcado pela coexistência de empresas de diferente dimensão e trajetória de desenvolvimento, com orientação frequentemente globalista (Teixeira & Laranja, 2001; Simões & Dominginhos, 2001), visou-se a seleção de uma empresa ou grupo empresarial cuja trajetória comportasse, no presente, evidência de movimentos de internacionalização consequentes, significativos ao nível do volume de negócios e da geração de emprego.

Tratou-se, portanto, de uma escolha deliberada. Selecionaram-se cinco contextos focais, em termos empíricos, supondo a existência de heterogeneidade nos domínios indicados, visando a sua análise intensiva, centrada, em particular, nas práticas de gestão existentes (ao nível da internacionalização da atividade produtiva e da regulação da eventual mobilidade física, internacional, solicitada aos trabalhadores para efeito de prestação de trabalho), e nas experiências individuais enformadas, em parte, por estas. Assumiu-se que se trataria de uma configuração de *sites*, de contextos de observação que ofereceria garantia de proficuidade, em relação ao estudo de práticas de gestão de trabalho global e dos efeitos destas práticas, ao nível das experiências individuais de composição e de recomposição identitária no e pelo trabalho. A sua reconstituição, em termos empíricos, permitiria considerar, pela pluralidade objetiva de situações consideradas, a totalidade do objeto de estudo, no referente às estratégias empresariais de internacionalização, de organização do trabalho e de gestão de recursos humanos, às matizes socioculturais associadas à diversidade de perfis de atores e de práticas organizacionais.

Procurou-se, deste modo, proceder ao estudo de um caso, à sua análise densa (Geertz, 1973) em diferentes espaços de observação. A seleção de *sites*, os diferentes contactos exploratórios encetados a respeito da negociação do acesso ao campo, teve lugar entre Janeiro de 2016 e Fevereiro de 2017, um processo longo, iterativo, que obrigou a sucessivas adaptações, em termos cronológicos, do plano de investigação inicialmente gizado. As atividades de recolha de materiais empíricos decorreram entre Junho de 2016 e Junho de 2017, na sequência e nos termos que se encontram descritos no ponto seguinte.

## 4.2. A recolha de materiais empíricos.

Ao nível da recolha de informação empírica, foram empregues dois tipos de técnicas: a recolha e a análise de documentos, um procedimento transversal à pesquisa, e a entrevista, que assumiu características diferenciadas, em função do interlocutor e dos propósitos subjacentes à sua realização.

O processo de recolha de materiais empíricos contemplou, em concreto, três fases distintas. Numa primeira fase, exploratória e iterativa na sua orientação e natureza, como anteriormente mencionado (cf. *ponto 1.1*), procedeu-se à análise de diferentes fontes bibliográficas, à análise de um conjunto de dados estatísticos, e à realização de cinco entrevistas exploratórias com testemunhas privilegiadas (Quivy & Campenhoudt, 1998), procurando coligir um acervo de informação que se revelasse apropriado para o enquadramento da problemática, do caso e do objeto tomado como referência para a observação empírica. Foi desenvolvido um guião breve<sup>79</sup> com diretrizes que nortearam a realização das entrevistas exploratórias. Estas entrevistas revelaram-se particularmente profícuas para a definição da problemática de pesquisa estabelecida a partir de uma questão de partida (cf. *ponto 1.1*), e para a construção indutiva de conceitos operatórios relativos à dimensão de análise *D1: A prestação de trabalho global, expressão de práticas específicas de organização da empresa, do trabalho e do emprego*.

Procurou reuniu-se, deste modo, informação que viabilizasse um entendimento de aspetos relativos à natureza, organização e tendência de evolução das práticas e dos paradigmas de organização do trabalho e da empresa internacional, aos processos de composição identitária no e pelo trabalho observáveis neste contexto, e a um conjunto de noções apensas à categoria empírica perfilhada (a expatiação organizacional), passíveis de ser enquadradas enquanto dimensões ou vetores relevantes em termos analíticos (e.g., internacionalização empresarial; empresa internacional, gestão internacional de recursos humanos, práticas de gestão da prestação de trabalho global, prestação de trabalho global como experiência individual). Deve sublinhar-se, a respeito dos procedimentos de recolha de informação empírica, que a análise de fontes documentais constituiu um procedimento transversal à totalidade do tempo de pesquisa, contemplando, em particular, fontes secundárias de enquadramento de um vetor de análise particular (*VI-V7*) e documentos das empresas, internos ou de acesso público, descritores de estratégias e de práticas de gestão e de organização que aí tivessem lugar.

---

<sup>79</sup> Para a análise deste guião, cf. *Anexo D*. Os exemplos presentes no guião de entrevista são apresentados a título indicativo, não tendo sido objeto de interpelação direta, no sentido de evitar efeitos de sugestão ou de condicionamento de resposta, por parte dos indivíduos.

Procedeu-se à recolha de informação adicional de natureza estatística, com o objetivo específico de contextualizar o objeto tomado como referente empírico da pesquisa (a expatriação organizacional). A este propósito, procurou identificar-se informação produzida por instituições consideradas como uma referência no domínio considerado. Importa registar a dificuldade<sup>80</sup> de obtenção<sup>81</sup> de dados cuja fiabilidade e nível de desagregação permita caracterizar, de um ponto de vista estatístico, o referente empírico da pesquisa – a expatriação organizacional – enquanto prática organizacional e realidade específica. Neste quadro, regista-se a multiplicação de diferentes relatórios anuais que pretendem cuidar desta análise, sendo apenas um conjunto (especialmente) restrito destes considerado e citado como fonte estatística fiável para usos académicos e profissionais (Finnacord, 2014; McNulty, 2014; Brookfield GRS, 2014, 2015, 2016). Entre estas fontes, o relatório *GMTS – Global Mobility Trends Survey* (Brookfield GRS, 2014, 2015, 2016), constituído a partir de respostas recolhidas em mais de 150 empresas multinacionais distintas<sup>82</sup>, foi adotado na presente

---

<sup>80</sup> A contabilização de população nacional expatriada constitui, deve enfatizar-se, uma tarefa não isenta de dificuldades metodológicas (Finnacord, 2014; Observatório da Emigração, 2014; Peixoto *et al.*, 2016), podendo obter-se diferentes estimativas a partir de diferentes procedimentos de recolha e análise de informação. A OCDE identifica tradicionalmente três fontes de dados neste domínio particular (Dumont *et al.*, 2010): *a*) estatísticas de registos efetuados em embaixadas e consulados nos países/geografias de destino/acolhimento; *b*) inquéritos à emigração realizados nos países de origem; e *c*) fontes estatísticas (censitárias ou outras) compiladas nos países/geografias de destino/acolhimento. Os registos efetuados em embaixadas e consulados proporcionam uma aproximação tida como razoavelmente fiável à estimação do volume de uma população nacional expatriada, na medida em que este registo é, em muitos cenários, um procedimento necessário para garantir o acesso ao voto ou a benefícios sociais e fiscais no país de destino, ou simplesmente para reportar a presença local numa geografia. Importa referir, todavia, que pelo facto do procedimento de registo ou de cancelamento de registo não ser obrigatório em vários países ou em cenários de mobilidade considerada de curta duração (até doze meses de duração), a cobertura dos dados existentes não é integral, podendo registar-se casos de sub ou sobrestimação do volume de população expatriada (Dumont *et al.*, 2010). O cruzamento de fontes existentes, em particular, de dados de embaixadas com inquéritos nacionais ou censitários realizados nos países/geografias de destino/acolhimento é um procedimento recomendado a este propósito, utilizando-se o local de nascimento como referência central para identificação e contabilização de população nacional expatriada. Trata-se de um procedimento relevante, mas também ele não isento de problemas, no referente, por exemplo, à contabilização de população expatriada registada como *nativa* no momento do nascimento, e atualmente residente no país de origem (trata-se de um caso dado, por exemplo, por filhos de pais expatriados, nascidos na geografia de destino, presentemente realocados na geografia de origem dos pais).

<sup>81</sup> Tem sido possível observar, no decurso da última década, um esforço de depuração conceptual e metodológica que procura ir ao encontro da expatriação enquanto fenómeno migratório específico (Dumont *et al.*, 2005; Dumont *et al.*, 2010). Neste sentido, após uma primeira tentativa de desagregação dos dados existentes (Carrington & Detragiache, 1998), que comportava limitações na análise das migrações internacionais de populações altamente qualificadas (o assim designado *brain drain*), data de 2005 a constituição da primeira base de dados que permitiu aos países-membros ter informação sobre as geografias de destino, a duração dos períodos de expatriação, ou o perfil de habilitação da população nacional expatriada. No inquérito censitário de 2000, foi introduzida uma questão relativa ao país de nascimento da população inquirida, bem como à nacionalidade de cada respondente. Com esta modificação, foi possível estabelecer, pela primeira vez, uma referência de base para a análise do efeito cumulativo de práticas de prestação de trabalho global dotadas de inscrição organizacional, no contexto dos países da OCDE (Dumont *et al.*, 2005).

<sup>82</sup> As 21 edições anuais que o relatório *GMTS – Global Mobility Trends Survey* já conheceu (Brookfield GRS, 2016), apresentam-no como uma fonte que é perspectivada como estável e consolidada, na análise de práticas de mobilidade internacional e de 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

pesquisa como referência central no retrato das práticas de expatriação organizacional contemporâneas (cf. *ponto 1.3*, para um aprofundamento).

Em termos metodológicos, como é referido por Peixoto (1998), é reconhecido que os movimentos de mobilidade são um fenómeno de difícil captura, adquirindo hoje contornos menos claros, por vezes invisíveis ou dificilmente quantificáveis<sup>83</sup>. Uma vez que a deslocação e a mobilidade internacional comportam múltiplas leituras e aceções, existe necessidade de articular estas noções com operadores específicos (e.g., a distância percorrida, a duração de permanência), de definição volúvel, porque sujeita a um nível importante de ambiguidade. Importa registar, a este propósito, uma observação deste autor: “Deve notar-se que, apesar da admissão da sua centralidade nos movimentos migratórios contemporâneos, a quantificação rigorosa dos fluxos internacionais de quadros é problemática. As razões para a escassez de informação estatística nesta área são várias. Em primeiro lugar, grande parte dos países, incluindo os europeus, conhece hoje dificuldades de registo das migrações, tanto inter-regionais como internacionais. Em segundo lugar, a (reduzida) dimensão quantitativa e as características particulares (por exemplo, o estatuto temporário) dos migrantes altamente qualificados dificultam a sua captação nas estatísticas. Em terceiro lugar, estes agentes são, frequentemente, estatística e socialmente invisíveis, por não constituírem um problema social. Finalmente, a progressiva livre circulação de indivíduos em espaços transnacionais - como a União Europeia - tem aumentado as dificuldades de registo” (Peixoto, *op. cit.*, p. 182).

Numa segunda fase da recolha de dados, a atenção dirigiu-se para a recolha de informação que viabilizasse, de algum modo, a análise das práticas gestionárias e organizacionais, mantidas nos contextos empresariais considerados enquanto unidade de observação. Para este efeito, solicitou-se às empresas o acesso a um conjunto de documentos específicos, descritores das políticas e das práticas em uso<sup>84</sup> (e.g., relatórios de atividade; publicações internas;

---

como a referência central na análise das tendências de gestão empresarial de diferentes modalidades de trabalho global (McNulty, 2014).

<sup>83</sup> Registamos o caso concreto reportado por Peixoto *et al.* (2016, p. 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” (Peixoto *et al.*, 2016, p. 41). Como é salientado por Elliott e Urry (2010, pp. 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 (comumente empregues como recurso-fonte privilegiado de produção estatística), tendem a relevar-se ineficientes no contexto de uma ordem social de génese digital.

<sup>84</sup> Importa referir, de modo breve, uma interação que possibilitou, na presente pesquisa, o acesso a um documento particular. O acesso ao mesmo foi proporcionado, em concreto, por um dos indivíduos entrevistados, que tomou a iniciativa de o partilhar via *e-mail*, na sequência da entrevista realizada. Apresentou-o como o primeiro *estatuto do expatriado* da empresa (“Luz de Sempre”; cf. *ponto 5.2.2.1*), o primeiro documento que

políticas internas; regulamentos de mobilidade) (cf. *Referências*<sup>85</sup>), e a realização de um conjunto de entrevistas semiestruturadas com gestores ou dirigentes. Um guião<sup>86</sup> foi redigido e utilizado como referência orientadora destas entrevistas, representando este documento<sup>87</sup> uma derivação dos vetores de análise considerados como operadores constitutivos da dimensão de análise *D1: A prestação de trabalho global, expressão de práticas específicas de organização da empresa, do trabalho e do emprego*.

Em concreto, para cada contexto empresarial considerado, solicitou-se a realização de entrevistas a dirigentes de topo ou de primeira linha, a responsáveis pela gestão de recursos humanos, pela gestão da mobilidade internacional, e a responsáveis pelas operações de internacionalização empresarial, procurando, no essencial, a recolha de informação pertinente adstrita à esfera de atuação típica dos entrevistados, em domínios que constituíam vetores de análise do objeto de estudo, e elementos fundamentais para a contextualização e fundamentação das entrevistas realizadas posteriormente aos indivíduos incluídos em iniciativas de expatriação organizacional. Deste modo, o foco primordial destas entrevistas foi a procura de caracterização e reconstituição das linhas estratégicas de atuação empresarial, e as práticas desenvolvidas num quadro de internacionalização da atividade produtiva. Procurou regular-se o número e, em particular, o *timing* de realização de cada entrevista. Partindo de sugestões apresentadas a título provisório, o momento, local e modo de realização de cada entrevista foi discutido abertamente com cada entrevistado por *e-mail*, visando esta abertura o estabelecimento de um elemento mínimo de reciprocidade na relação social de pesquisa e a mitigação da possibilidade de existência de constrangimentos nas respostas obtidas.

---

proporcionou uma definição da sua situação, após alguns anos de estadia no Brasil. Em termos formais, importa sublinhá-lo, o documento é designado de “Regulamento de Trabalho Internacional” (do grupo). Em quinze páginas, a designação *expatriado* é empregue numa única ocasião, de modo indireto, mas não para designar, em sentido forte, uma condição de prestação de trabalho específica ou um estatuto ou papel organizacional formalmente atribuído. Este episódio é em si mesmo exemplificativo, a nosso ver, da circulação, de encontros e de desencontros de palavras, de classificações e de autoatribuições que é possível observar num contexto de mobilidade internacional dotado de inscrição organizacional.

<sup>85</sup> Atendendo ao dever de confidencialidade e de manutenção de anonimato inerente às tarefas de recolha e tratamento de informação empírica, omite-se na identificação de referências e de fontes documentais consultadas, a identidade do contexto empresarial considerado.

<sup>86</sup> Para Weiss (1994), é importante o planeamento de uma entrevista, o desenho e a articulação relativa das questões apresentadas, uma atitude geral de empatia e encorajamento, no sentido de ir além do ensejo clássico que valoriza a neutralidade como *standard* de interação, visando a prospeção de factos eventualmente *residentes* nos indivíduos, perspetivados em termos passivos como repositórios ou veículos transmissores de informação a recolher em condições de salubridade (condições que garantam a ausência de contaminação, de adulteração, dos dados recolhidos). Para Gubrium e Holstein (2012, p. 31), o uso de um guião-*template* que procura estandardizar as condições de administração de uma entrevista, minimizando em teoria o viés e a distorção decorrente da presença do entrevistador, é em si contrária às propriedades constitutivas das interações sociais contemporâneas: a contingência, a atividade, a reflexividade pessoal.

<sup>87</sup> Para a análise deste guião, cf. *Anexo E*.

Numa maioria de circunstâncias, para um mesmo contexto empresarial, as entrevistas a gestores e a dirigentes antecederam as entrevistas realizadas a indivíduos, a trabalhadores expatriados. A totalidade das entrevistas realizadas a gestores e a dirigentes ocorreu no seu local habitual de trabalho. A possibilidade de entrevista de indivíduos foi objeto de negociação, em várias circunstâncias, no momento de desfecho de uma entrevista a um gestor ou dirigente. Foram realizadas 13 entrevistas<sup>88</sup>, em regime presencial, com uma duração média de 80 minutos, a responsáveis por processos de internacionalização de empresa e/ou processos de mobilidade internacional de trabalhadores.

Numa terceira fase de recolha de materiais empíricos, a atenção deslocou-se para a perspectiva dos indivíduos incluídos em iniciativas de mobilidade internacional, para a perceção dos efeitos da sua integração num contexto particular de prestação de trabalho global, e possíveis implicações desta enquanto experiência identitária localizável no âmbito de um trajetória pessoal, profissional e familiar. Para a recolha de informação empírica, realizou-se nesta fase um conjunto de entrevistas semiestruturadas a indivíduos afetos a cada um dos espaços de observação perfilhados em termos empíricos, procurando explorar as tensões eventualmente existentes entre condicionantes estruturais e orientações da ação dos indivíduos, implicadas nas suas trajetórias pessoais e profissionais. Visou-se, deste modo, uma aproximação à experiência vivida de uma realidade organizacional concreta, procurando trazer o espaço de uma inquirição de orientação crítica a dimensões tácitas associadas à experiência concreta, vivida, de temporalidades, de práticas, de contingências materiais específicas.

Os três vetores de análise das experiências individuais propostos no modelo geral de análise da pesquisa (*V5: Trajetória socioprofissional (objetiva/vivida)*; *V6: Relação estabelecida com as práticas de gestão e organização*; *V7: Experiência da relação com o outro*) (cf. ponto 1.2), operaram como pontos de ancoragem na condução semi-diretiva das entrevistas. Um guião específico de entrevista<sup>89</sup> foi redigido e utilizado como referência orientadora, representando este documento uma derivação dos vetores de análise considerados como operadores constitutivos da dimensão de análise *D2: A prestação de trabalho global, contexto de/para experiências identitárias significativas*. A realização de uma segunda entrevista, entre outros procedimentos propensos ao estímulo da reflexividade metodológica (Johnson & Duberley, 2003) (e.g., interpretação em grupo; iteração sobre produtos analíticos intermédios com os próprios indivíduos e gestores entrevistados), poderia contribuir para melhorar o controlo e a acuidade da análise e da interpretação posteriormente realizada.

---

<sup>88</sup> A listagem integral de entrevistas realizadas pode ser consultada no *Anexo G*.

<sup>89</sup> Este guião é apresentado no *Anexo F*.



Foram realizadas 24 entrevistas<sup>90</sup>, 11 em regime presencial, com uma duração média de 120 minutos, a trabalhadores que se encontraram no passado, ou que se encontravam, no momento da entrevista, numa situação de expatriação organizacional (uma situação assim definida e referida pelas empresas). A título sensibilizador, fez-se uso de um critério de saturação de informação (Strauss & Corbin, 1998) na limitação do número de casos individuais considerado em/para cada empresa.

Como é mencionado por Quivy & Campenhoudt (1998, p. 131), a entrevista constitui um dispositivo especialmente adequado na análise do impacto de um acontecimento ou de uma experiência de vida, na análise do sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com que se veem confrontados. Trata-se de um dispositivo que comporta a vantagem da flexibilidade e da profundidade, e a desvantagem da mediação do testemunho obtido (Czarniawska, 2007, 2014), que obriga o investigador a questionar a espontaneidade e a neutralidade dos procedimentos por si acionados para a recolha de dados.

Uma entrevista apresenta como principal vantagem o facto de incluir no processo de pesquisa o próprio indivíduo. Para Weiss (1994, p. 1), uma entrevista corresponde a uma janela “virtual” que se abre sobre a experiência individual, que democratiza a possibilidade de acesso ao conhecimento experiencial individual, relativo à perceção da natureza da vida e das relações sociais. Uma entrevista corresponde, neste sentido, a uma versão de uma história, a uma perceção de alguém que se conta a alguém em concreto, alguém que é enquadrado como um visitante, como um observador externo. Trata-se de uma fonte de informação relevante, na medida em que se considere que a perceção que é relatada no contexto de uma entrevista é a mesma<sup>91</sup> que informa as práticas sociais quotidianas, a ação quotidiana do indivíduo na ausência de interação com o entrevistador (Czarniawska, 2004, p. 49).

O propósito fundamental que animou esta terceira fase de recolha de dados foi a tentativa de reconstituição da trajetória pessoal e profissional dos indivíduos inquiridos, partindo, para tal, da sua perceção e das lógicas de ação desenvolvidas por referência a um acontecimento particular – participar ou ter participado numa expatriação organizacional. Assumiu-se que esta situação corresponderia a um acontecimento passível de ser perspetivado como uma

---

<sup>90</sup> Os 24 indivíduos entrevistados são apresentados, em traço largo, no *Anexo H*.

<sup>91</sup> “Dressing up for visitors”: é esta a expressão que Czarniawska (2004, p. 53) emprega para designar as lógicas de representação e de autoapresentação possivelmente acionadas por um entrevistado, no decurso de uma entrevista. Trata-se de lógicas de ação individual que podem assumir, por exemplo, a forma de uma mistificação de um acontecimento ou de uma prática de rotina (que são apresentados como excecionais), ou o uso de uma referência externa enunciada como caução, como fonte de legitimidade de uma prática social ou um ponto de vista pessoal. Em sentido próximo, importa relativizar, como salientam Gubrium e Holstein (2009), o papel da entrevista no acesso a uma putativa *voz autêntica* do entrevistado. Há práticas cénicas, performativas, colocadas em uso pelos indivíduos, subjacentes à sua autoapresentação (Goffman, 1959), à produção situada de uma impressão de autenticidade. O indivíduo pode representar a sua voz, fazendo uso de convenções discursivas que a tornam legível, audível, como sendo sua.

experiência vivida pelos indivíduos, contribuindo, por um lado, para a configuração da definição e do senso que os inquiridos possuem de si próprios e da especificidade da situação em si, e, por outro lado, para a perspectiva que têm sobre a sua vida (passada, presente, futura).

Enquanto experiência vivida, assumiu-se que a prestação de trabalho num regime de expatriação seria apreensível, em termos empíricos, por via da promoção discursiva de um sentido de adscrição ou de distanciamento (variável) com a realidade social, com a trajetória pessoal, profissional e familiar prévia, e com os enquadramentos organizacionais e profissionais, um posicionamento que permitiria aos indivíduos considerarem-se a si mesmos como objeto de reflexão, de narração, num contexto de entrevista. Explorar este trabalho de composição discursiva implicaria explorar, *a posteriori*, as condições e os modos pelos quais se manifesta a orientação da ação dos indivíduos, assumindo, em termos teórico-metodológicos, a existência de relações entre a dimensão prática, material, e uma vertente simbólica, discursiva (Veloso, 2004).

Nesta perspectiva, considera-se que é no e através do relato de si próprio, que o si íntimo, reflexivo (Dubar, 2006), de difícil análise do ponto de vista sociológico, se torna uma história, gerando uma lógica discursiva, uma identidade genética, narrativa, que visa a produção (temporária) de um sentido de coerência biográfica, compreensível para um interlocutor que não é próximo do indivíduo, e que este pretende, numa situação particular (e.g., uma entrevista), de algum modo, convencer. São, deste modo, de natureza narrativa os princípios que organizam, no âmbito da presente pesquisa, as experiências de composição e recomposição identitária relatadas pelos indivíduos (Czarniawska, 2002, 2004; Kraus, 2006). A narração depende estreitamente das condições inerentes à sua produção social, em particular no referente à interação estabelecida entre o investigador-entrevistador e o indivíduo, uma situação em que o indivíduo, historiador de si mesmo, reconstrói, não sem prazer narcísico, o fio condutor da sua vida (Poirier *et al.*, 1999). Trata-se de uma narrativa construída *in situ*, em termos que ressoam, para o indivíduo e o entrevistador, como consistentes com os recursos substantivos, as contingências acionadas como salientes pelo próprio processo de entrevista, definindo um material disponível para a análise e a interpretação posterior, pela qual se procurará fazer compreender uma situação concreta de um grupo ou de um indivíduo, e, em particular, a “história de práticas” por estes desenvolvidas (Bertaux, 1997, p. 125).

Pelo indicado, admitiu-se que a reverberação produzida pela própria situação de entrevista, e, em particular, pela sua contingencialidade narrativa, influenciam a forma como o indivíduo e o entrevistador articulam tópicos de interesse com particularidades de biografia (Gubrium & Holstein, 2012, p. 34). A narrativa encontra-se, deste modo, entre indivíduos, e não nos indivíduos, implicando uma atividade de interação, uma troca dialógica que permite que o indivíduo se coloque em cena (Goffman, 1959), se encene enquanto sujeito-objeto de

observação em termos retrospectivos, racionalizando acontecimentos passados num quadro permeável ao efeito de “ideologias autobiográficas” (Czarniawska, 2004, p. 53). A “descoincidência de si consigo próprio” (Binswanger, 1971, p. 24) é a este respeito possível, e implica a existência do que Giddens (1991, pp. 3-4) designa de “projeto reflexivo do *self*”, um trabalho de composição intimamente associado à procura de manutenção, num quadro de pertenças múltiplas, síncronas, e por vezes conflitantes ou concorrentes, de relações sociais caracterizadas pela confiança, por um sentido de estabilidade e de segurança ontológica.

Dada a orientação estratégica da pesquisa e o horizonte de problematização perfilhado, procurou-se constranger, de modo deliberado, o perfil dos indivíduos a entrevistar, à imagem do observado na identificação dos contextos empresariais adotados como instância de análise empírica. Partindo da grelha de análise adotada como diretriz de interpretação de uma expatriação organizacional como experiência vivida (cf. *ponto 1.2 e Anexo C*, para detalhe), um conjunto de critérios de seleção de indivíduos a entrevistar foi partilhado com o ponto de contacto existente em cada contexto empresarial, tipicamente um gestor de recursos humanos indigitado internamente para o cumprimento da função de regulação do acesso ao campo empírico (*gatekeeping*) (cf. *ponto 4.4*, para um aprofundamento).

O primeiro destes critérios diz respeito à trajetória pessoal e profissional dos indivíduos, e à intensidade, em termos relativos, de internacionalização desta trajetória (cf. *Capítulo 6*, para um desenvolvimento). A condição presente em relação à mobilidade (expatriado *vs.* repatriado) definiu um segundo critério de seleção. A duração da mobilidade atual ou mais recente (em caso de regresso, de repatriação) constitui um terceiro critério. A posição relativa da experiência (antiguidade *vs.* novidade) definiu um quarto critério, e, por fim, a condição familiar (existência de filhos, de ascendentes dependentes, de família acompanhante), delimitou um último fator a atender na identificação de potenciais indivíduos a entrevistar. Atendendo aos objetivos visados pela pesquisa, solicitou-se diversidade às empresas a respeito destes critérios de seleção. Numa maioria de circunstâncias, a seleção realizada pelas empresas respondeu ao requisito de diversidade apresentado.

Importa reter que num contexto empresarial específico, o grupo “Grossista” (Contexto B – Setor Retalho e Distribuição), o acesso à entrevista com trabalhadores mobilizados não foi concedido. Uma potencial limitação da pesquisa realizada decorre das possibilidades e das impossibilidades observadas ao nível da entrada no terreno. No caso do grupo “Grossista”, registou-se que os indivíduos entrevistados foram, no essencial, os que se “deram a ver” (Costa, 1986, p. 143). No grupo “Tabique” (Contexto B – Setor Construção), múltiplas tentativas de acesso a trabalhadores mobilizados para o desempenho de funções operacionais, de menor qualificação (especialmente numerosos, 60-70% do total dos mobilizados de longa duração), revelaram-se infrutíferas. De modo semelhante ao observado no grupo “Grossista”,

o acesso solicitado foi tido e mencionado como “inoportuno”, “impossível”, dadas as dificuldades de comunicação com os estaleiros de obra, a necessidade de pedido de permissão às chefias, dados os fusos horários existentes. Estes trabalhadores não tinham uma história profissional “relevante” ou “algo de interessante para dizer”. Trata-se de uma dimensão que configurou as relações sociais de observação inerentes à pesquisa, que mereceu uma reflexão autônoma, um tratamento específico (Coelho, 2017a).

Em sentido próximo ao mencionado para as entrevistas realizadas a gestores e dirigentes de empresa, procurou regular-se o número e, em particular, o *timing* de realização de entrevistas aos indivíduos. Observou-se um constrangimento particular a este nível: na impossibilidade de assegurar, em tempo útil, uma interação em regime de copresença física, 13 das 24 entrevistas realizadas a indivíduos ocorreram por via de interação remota, num momento temporal identificado como oportuno por cada entrevistado. Em quatro destas entrevistas, por debilidades de comunicação e de estabilidade de comunicação, o registo foi apenas áudio, não tendo chegado a existir qualquer contacto visual, mesmo que mediado<sup>93</sup>. Em função dos constrangimentos observados, procurou ajustar-se o protocolo de entrevista, visando assegurar um sentido mínimo de reciprocidade e de proximidade, num contexto de interação caracterizado, no essencial, pela ausência física e pela mediação (tecnológica). Três momentos relevaram-se críticos a este nível, justificando um *modus operandi* e uma atenção diferenciada: o momento de enquadramento inicial da entrevista, que foi, caso a caso, alongado em função do necessário, para assegurar a constituição de uma impressão de cumplicidade; o fecho da entrevista, visando manter uma via de comunicação entre-aberta; a emergência de questões difíceis (e.g., a prioridade dada, na decisão de ir, a motivos financeiros; as relações familiares; o regresso; o sentido de desenraizamento), cujo enquadramento implicou, por via de regra, a criação de um *efeito de espelho (mirroring)* - a paráfrase de enunciados do próprio entrevistado - visando com esta opção a obtenção de um sentido de proximidade e de empatia.

---

<sup>93</sup> Em si mesmo, o uso de dispositivos de interação remota em contexto de pesquisa não é uma novidade, tratando-se de uma opção metodológica que é discutida, nas suas implicações, vantagens e constrangimentos, desde a década de 1990 (Deakin & Wakefield, 2014). A possibilidade de consumir esta interação informando-a de um elemento visual é mais recente, tendo sido facilitada pela possibilidade de acesso e de uso de tecnologias de comunicação digital. A interação mediada (pela tecnologia, pela distância, pela ausência de copresença física), e, num contexto de relações sociais de pesquisa, a entrevista remota, têm vindo a ser equacionadas como eventuais operadores constituintes de uma nova “fronteira metodológica” (Deakin & Wakefield, *op. cit.*, p. 605), cuja legitimidade importa analisar, em particular no referente à natureza das relações estabelecidas e à qualidade dos dados obtidos. Sendo o regime de copresença física valorizado como o referencial optimal de relações de pesquisa, em particular em pesquisas de cariz intensivo ou qualitativo, a adoção de alternativas marcadas pela ausência de uma copresença física é perspectivada como uma questão de sobrevivência do programa de pesquisa, um corolário da análise das suas condições de viabilidade (Weller, 2015, p. 4). Ou seja: o uso de metodologias de interação remota é considerado não por conveniência, mas por constituir, de facto, a única alternativa disponível. Foi este o juízo observado também no contexto da presente pesquisa.

### 4.3. Procedimentos e opções de análise dos materiais empíricos.

Em relação aos procedimentos de análise e tratamento da informação recolhida, deve registar-se que, num primeiro momento, se efetuou a transcrição de conteúdos documentais e a transcrição integral das entrevistas tal como foram gravadas, o que permitiu a obtenção dos textos-fonte que foram posteriormente sujeitos a trabalho de análise. O trabalho de análise, em si, dos materiais empíricos, foi realizado com o apoio de *software* específico (MaxQDA v.12). Os textos-fonte constituídos foram objeto de categorização temática com o auxílio desta ferramenta. A informação reunida por via de recolha documental ou de realização de entrevistas foi, deste modo, objeto de tratamento detalhado, centrado nos domínios que assumem, no modelo de análise da pesquisa, o estatuto de vetores ou componentes operativos de análise. Atendendo ao facto dos documentos e das entrevistas configurarem um acervo significativo de informação, constituindo a fonte primária de compreensão do caso em apreço, a opção pela análise temática decorreu da consideração de que se trataria da modalidade de escrutínio que melhor poderia enaltecer os “núcleos de sentido” (Bardin, 1991, p. 105) presentes nos enunciados individuais.

Na categorização das entrevistas e dos conteúdos documentais, adotou-se um critério flexível, flutuante, das unidades de registo a codificar (uma frase, um parágrafo, um conjunto de parágrafos). O trabalho de codificação ou de categorização, um procedimento que promove “por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos” (Bardin, *op. cit.*, p. 119), foi efetuado fazendo uso de uma abordagem iterativa, de um diálogo constante de teoria e empiria num esforço de refinamento dos resultados, tendo sido criadas categorias e modificadas, agregadas, eliminadas e renomeadas categorias já existentes. A verificação da categorização constituiu uma fase de análise exaustiva da congruência das categorias criadas, em função do seu conteúdo e dos enunciados codificados, consubstanciando-se o resultado deste procedimento na criação, modificação e agregação de categorias. Para cada novo texto-fonte codificado, verificou-se a congruência e a fidelidade da categorização realizada, relacionando-a com o trabalho de categorização pré-existente.

O ponto de partida do trabalho de categorização foram os sete vetores de análise propostos como constitutivos do modelo de análise de referência da pesquisa (cf. *ponto 1.2*). O trabalho de categorização, de verificação e de recategorização iterativa dos diferentes textos-fonte contribuiu para o desdobramento dos 48 itens inicialmente presentes na árvore de codificação (“Code System”) da ferramenta MaxQDA v.12, em 68 itens ou agregações-tipo. O conteúdo final das árvores de codificação obtidas para cada uma das dimensões de análise da pesquisa é apresentado nos *Anexos K e L*. Foram codificadas 2954 unidades de registo.

Atendendo à orientação e aos objetivos gerais da pesquisa, a constituição de agregações-tipo dentro das categorias constituídas visou quer a procura de comunalidades e de regularidades, quer a identificação de contrastes e de aspetos de diferenciação, entre contextos de observação e entre indivíduos, sendo orientada por um pressuposto de comparabilidade, isto é, de possibilidade de agrupamento e de diferenciação de práticas organizacionais e de perfis de experiência individual, respetivamente idênticos e divergentes.

Procurou dar-se a ver os produtos analíticos obtidos de um modo pluriperspetivado (Silva, 1994), apresentando três vistas (três modos de ver) sobre os contextos organizacionais e sobre as experiências individuais: a exploração de regularidades; a identificação de aspetos de divergência; a apresentação introdutória da singularidade de cada contexto empresarial ou trajetória individual por via de um breve excuro sócio-histórico ou de um assim designado *perfil-moldura* (individual). Em sentido amplo, procurou fazer-se uso de uma abordagem heteroglóssica (Bakhtin, 1981), em termos de estratégia de redação e de apresentação dos resultados do trabalho analítico realizado. Por via desta abordagem, procurou-se articular não apenas diferentes fontes de informação, mas principalmente diferentes regimes e registos discursivos: a dimensão formal e a dimensão vivida, o declarado e o colocado em prática, referentes disponíveis, em termos sociais e cognitivos, para a composição e recomposição das práticas existentes. Para este efeito, a caracterização das práticas em uso em cada contexto empresarial e das experiências vividas pelos indivíduos, que se apresenta, respetivamente, nos *Capítulos 5 e 6*, é concretizada com o apoio de ilustrações empíricas procedentes do material empírico que foi analisado, enunciados cuja função primordial é a elucidação do argumento apresentado a cada momento.

#### **4.4. Das relações sociais de pesquisa.**

Na presente pesquisa, a recolha de materiais empíricos correspondeu a um processo longo, iterativo, que obrigou a sucessivas adaptações, em termos cronológicos, de calendarizações inicialmente gizadas. Tratou-se de uma circunstância decorrente, em grande medida, dos processos de relação e negociação adstritos à procura de acesso ao campo empírico – em concreto, a procura de acesso a múltiplos contextos empresariais, e a indivíduos em cada um deles.

No caso vertente, o acesso à organização e o acesso aos indivíduos numa organização constituía uma condição vital para a exequibilidade da pesquisa proposta, e foi objeto de processos de controlo e de regulação social (*gatekeeping*), uma circunstância que implicou a manutenção de uma orientação aberta e flexível na programação de diferentes atividades de pesquisa: a escolha dos locais e do *timing* de entrevista; do modo de contacto e interação, dos

intervalos de tempo solicitados, das pessoas a contactar; a gestão do silêncio, da ausência frequente de resposta atempada a uma solicitação; o tempo longo de negociação da entrada no terreno, a necessidade de fazer com que o estudo fosse aceite, fosse percebido como relevante (pelas e para as empresas); a necessidade de reflexão sobre o próprio papel desempenhado pelo investigador, o efeito de interferência na própria situação que é observada/analizada.

Um constrangimento específico foi observado em termos relacionais: a representação e a apresentação, por uma maioria de gestores e responsáveis interlocutores nas empresas, do objeto de estudo como sendo sensível. Múltiplos objetos de estudo comportam uma natureza sensível, implicando uma abordagem metodológica perpassada pelo constrangimento e pela dificuldade. A natureza sensível (Lee, 1993), interdita, de um objeto considerado em termos empíricos por uma pesquisa, é uma circunstância particularmente significativa num contexto como o empresarial, na medida em que o campo empírico se tende a apresentar como um campo fechado, um universo privatizado com uma imagem pública a preservar (Laurilla, 1997; Shenton & Hayter, 2004), comportando o acesso, em si mesmo, desafios técnicos e logísticos, apensos, entre outros fatores, à existência de dispersão geográfica das instalações das empresas, à valorização do tempo como recurso finito (e por tal, escasso), e à mobilidade crescente dos indivíduos no seu quotidiano de trabalho.

Falar de acesso, neste quadro, implica, muitas vezes, falar de constrangimento, de exequibilidade, de incómodo, de impossibilidade (D'Andrea *et al.*, 2011), da necessidade de obter um sentido preciso *do que é possível* (Czarniawska, 2014, p. X). O trabalho de campo realizado em cinco contextos empresariais distintos relevou, com especial acuidade, que o acesso constitui um problema transversal à trajetória de uma pesquisa, não tanto pelo seu conteúdo intrínseco, mas sim como facto social, como uma novidade que se intromete nas rotinas habituais, previsíveis, de uma empresa. O pedido de acesso que sugere ou implica, neste quadro, uma interação direta, uma observação *in situ*, uma imersão no quotidiano das práticas mantidas no seio de uma empresa, pode ser perspectivado como uma possibilidade de intrusão, de interferência, como uma matéria sensível. O acesso que é concedido e mantido pode definir, em várias ocasiões, um acesso condicionado, não ao interior, aos *interiores* da empresa, mas sim a um conjunto de *antecâmaras*, a lugares de observação mediada, controlada, intermédia (Czarniawska, 2014).

Como notado, de modo detalhado, em contexto específico (Coelho, 2017a), o percurso da pesquisa realizada implicou uma negociação permanente de condições de possibilidade, de limitações, de oportunidades, de expectativas, que constroem o âmbito e a viabilidade das práticas de pesquisa que são e foram sugeridas e mobilizadas. Neste sentido, a viabilidade

destas práticas tornou-se a sua própria condição e argumento de legitimidade, um resultado substantivo da trajetória da própria pesquisa.

Como foi já descrito, na presente pesquisa o acesso ao campo empírico não foi sempre concedido. Implicou, numa maioria de circunstâncias, o estabelecimento, num tempo longo, de um clima de reciprocidade, o fomento da percepção de que o investigador é alguém íntegro, conhecedor, alguém com quem não se desperdiçará ou desperdiçaria tempo. O acesso, em particular, a indivíduos nos contextos organizacionais selecionados, implicou, em casos particulares, negociação face-a-face, *in situ* (Coelho, 2017a), decorrendo o *sucesso do acesso* de cinco fatores distintos, de ordem individual, relacional ou organizacional, cuja influência se explicita, de modo sintético, de seguida: 1) o papel do *network capital* pessoal; 2) a preparação prévia; 3) a demonstração *in situ* de acuidade (social e cultural); 4) a abertura à iteração recursiva, reflexiva, contingencial, sobre a estratégia de pesquisa inicialmente definida; e 5) a influência do acaso (na facilitação, não-intencional, fortuita, oportunística, do acesso).

O papel do *network capital* pessoal. Trata-se de um fator que se articulou, de forma próxima, com a importância da angariação do apoio formal de um ator ou instituição de reputação *superior*, inquestionável: o *known sponsor*, nos termos de Shenton e Hayter (2004). No caso vertente, tratou-se ainda de uma rede de contactos não institucionais, pessoais (do investigador), de uma rede de relações individualizada (Elliott, 2015) que foi mobilizada como recurso na procura de acesso ao campo empírico.

O *planeamento* e a *preparação prévia*. O planeamento revelou-se especialmente relevante no decurso dos primeiros contactos que visaram a criação inicial de condições de acesso – o que Buchanan *et al.* (1988) designam de *getting-in phase*. Nesta fase, registou-se, em termos relacionais, o confronto recorrente com a expectativa da parte de quem se encontrava incumbido da tarefa de controlo ou de facilitação de acesso (o *gatekeeper*), de que o objeto, os objetivos, o tempo a tomar, os motivos de seleção da empresa, fossem apresentados de modo claro pelo investigador. Trata-se de um quadro de interação que assumiu, com frequência, os contornos de um teste de credibilidade (da investigação, do investigador), cuja travessia se revelou decisiva na angariação de um compromisso formal sobre as condições específicas de acesso, a identificação dos dados a recolher, o tempo que seria tomado pelas diligências de observação empírica. Foi determinante, a este propósito, *estar pronto*, um processo de natureza (sócio-)cognitiva, porque mediado por interações sociais. Foi determinante *estar pronto* para, em momentos de interação decisiva (programada ou fortuita; *in situ* ou mediada) produzir uma sensação de familiaridade ou de estranheza, enaltecer uma diferença que se presume ser saliente, ou esbater uma distância social, por via do investimento na obtenção de conhecimento de contexto.



A demonstração de *acuidade* (social e cultural). Tratou-se de um fator relevante no controlo dos processos de comunicação no campo empírico, no sentido de poder: (a) limitar os possíveis efeitos (inibidores) de subjetividades tendentes ao refúgio na centripetia; (b) evitar significações descontextualizadas ou a interrogação de interditos culturais locais; (c) corresponder a regras tácitas de sociabilidade. Na interação remota ou presencial com um *gatekeeper*, a demonstração de *acuidade*, em termos sociais e culturais, foi decisiva. A preparação prévia visa enquadrar a acuidade social e cultural da autoapresentação, da produção *in situ* de uma impressão de acuidade, de adequação. Neste sentido, foi necessário ir ajustando o modo como a pesquisa, os objetivos da pesquisa ou os objetivos de um pedido de acesso ao campo eram referidos em termos discursivos (e.g., a opção por um termo neutro, do ponto de vista das suas reverberações semânticas, como depoimento ou testemunho, em detrimento do termo opinião ou experiência, na formulação de um pedido de acesso para realização de entrevistas individuais, numa empresa).

A abertura à iteração recursiva, reflexiva, contingencial, sobre a estratégia de pesquisa inicialmente definida. Dada a dificuldade de controlo das interações em curso, e a sobreposição, a iteração recursiva de etapas que tendeu a caracterizar o acesso ao campo empírico, relevou-se determinante manter uma abordagem flexível ao processo de pesquisa. Importa recordar também, a este respeito, a observação de Weick (1979, p. 35) relativa à multideterminação das realidades organizacionais, uma circunstância que as apresenta como resistentes à mensurabilidade, constituindo o *trade-off* uma tática de pesquisa inevitável nas propostas de análise que tomam o campo organizacional como contexto de referência empírica.

A influência do acaso. No caso vertente, *estar pronto* para a ação do acaso, a oportunidade fortuita, reconhecendo-a, facilitando-a, revelou-se uma condição de importância não desprecianda. O acesso a um dos contextos organizacionais identificados como relevante (Contexto C: Setor Consultoria) foi consumado no decurso de uma oportunidade de contacto fortuito. A intervenção do acaso apresentou o *sucesso do acesso* na pesquisa realizada como um resultado plurideterminado, enaltecendo a dificuldade de controlo integral, por parte do investigador, das diferentes itinerâncias que lhe dão forma.

## **5. DA EXPATRIAÇÃO COMO PRÁTICA ORGANIZACIONAL.**

A presente pesquisa toma uma prática concreta como categoria ou objeto de referência empírica: a expatriação organizacional. Perspetivar a expatriação organizacional enquanto

prática de organização e prestação de trabalho global e de gestão internacional de recursos humanos, implica encetar a sua localização, em termos analíticos, em contextos sócio-históricos e socioeconómicos específicos. No presente *Capítulo*, procede-se a este exercício de localização, apresentando-se o trabalho empírico relativo à análise de cinco contextos empresariais que se tomam como referente focal do programa de pesquisa, uma análise centrada na dimensão organizacional da prestação de trabalho em regime de expatriação observável em cada contexto empresarial considerado.

Como mencionado no *Capítulo 4*, a procura de diversidade, por um lado, e de tipicidade (de setores de atividade, de dimensão e volume de negócio, de trajetórias de internacionalização), por outro, enformou a necessidade de considerar múltiplos contextos empresariais. Os cinco contextos empresariais considerados como espaço de observação são apresentados de modo sintético no *ponto 5.1*. Os vetores de análise da dimensão organizacional da prestação de trabalho global propostos no modelo geral de análise da pesquisa (*V1: Mudança socioeconómica e estratégia de empresa; V2: Gestão de recursos humanos e regulação do emprego; V3: Modos de organização do trabalho; e V4: Família e práticas de gestão inclusivas*) constituíram o ponto de ancoragem teórica do trabalho analítico realizado (para detalhe relativo ao modelo e vetores de análise da pesquisa, cf. *ponto 1.2*). O resultado da análise realizada é apresentado no *ponto 5.2.*, e é objeto de síntese no *ponto 5.3*, destacando-se especificidades e pontos de aproximação dos diferentes contextos empresariais considerados em termos analíticos.

Na análise que se apresenta das práticas e do enquadramento organizacional da prestação de trabalho em regime de expatriação, a caracterização das práticas em uso em cada contexto empresarial é concretizada com o apoio de ilustrações empíricas procedentes do material empírico que foi recolhido e analisado, enunciados cuja função primordial é a elucidação do argumento apresentado a cada momento. No *Quadro 5.1*, apresenta-se uma caracterização geral, esquemática, dos contextos empresariais considerados em termos analíticos.

## **5.1. Apresentação dos contextos empresariais analisados.**

### **5.1.1. Contexto A: Setor *Utilities* - Energia.**

“O que é eu acho? Tenho visto que as pessoas que abraçam um desafio de mobilidade nunca mais ficam iguais, nunca mais são capazes de ficar na sua caixinha, na sua zona de conforto. É como quem supera um teste, um limite. As pessoas mudam: querem ter mais responsabilidades, âmbitos mais alargados de atuação, mudar completamente de área. A mobilidade abre a caixa,

os horizontes, testa, por exemplo, a capacidade de fazer comunicação”. (Entrevistado 13, Diretor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

ID	Contexto empresarial (site)	Setor de atividade	Governance	Volume de negócios (2016)	Dimensão (RH) (2016) (aprox.)	Estrutura e organização do trabalho e da empresa	Início de atividade	Afirmação de internacionalização (ano de início)	Afirmação de internacionalização (# países)
A	“Luz de Sempre”	Utilities - Energia	Privada (com participação pública)	3.759 M euros	12000	Funcional/Departamental; <i>Project-supported</i>	1976 (origem como empresa pública)	1996	14 países
B	“Grossista”	Retail e Distribuição	Privada	5.376 M euros	44400	Funcional/Departamental	1959	1990	89 países
C	“Excel”	Consultoria	Privada	80,2 M euros	244400; 2300 em Portugal	<i>Project-based</i>	2002	1993	150 países (presença local em Portugal)
D	“Tabique”	Construção	Privada	2.210 M euros	25.383	Funcional/Departamental; <i>Project-supported</i>	1946	1946	25 países
E	“V&V”	TIC - Desenvolvimento de Software	Privada	30 M euros	400	<i>Project-based</i>	1998	1999	5 países

**Quadro 5.1** - Caracterização geral dos contextos empresariais analisados [Fonte: Relatórios anuais de atividade de empresa; Elaboração própria].

O contexto empresarial A considerado pela pesquisa, é composto por um grupo económico, designado de “Luz de Sempre<sup>94</sup>”, cuja criação enquanto empresa pública remonta a 1976, tendo sido formalizadas em 1994 as bases de governação do grupo empresarial hoje existente. A indústria elétrica é um setor económico que apresenta uma larga tradição em Portugal, remontando as primeiras instalações de serviço público com funcionamento regular ao primeiro quartel do século XX.

O setor elétrico define um domínio de atividade cuja estrutura tem sido sucessivamente reconfigurada em função da evolução económica e social do país, das alterações de contexto histórico e político, e das exigências e expectativas de diferentes agentes económicos e dos clientes consumidores de energia elétrica. Não obstante terem existido, em termos históricos, algumas restrições de abastecimento (desde logo colmatadas) no período que compreendeu a Segunda Grande Guerra (1939-1945), o fornecimento de energia elétrica tem sido assegurado com continuidade e de acordo com as necessidades impostas pela procura, através, num primeiro momento, da publicação de legislação específica, de teor progressista para a época (Lei 2002, em 1944; Decreto-Lei nº 40335, em 1960), e, num momento ulterior, com a criação de uma empresa de eletricidade de âmbito nacional, em 1976 (Decreto-Lei nº 502, de 30 de

<sup>94</sup> Atendendo ao dever de confidencialidade inerente às tarefas de recolha e tratamento de informação empírica, as designações empregues na referência aos contextos empresariais considerados em termos analíticos são de natureza fictícia.

Junho de 1976), uma operação subsequente à nacionalização do setor elétrico, que viabilizou a concretização das políticas de eletrificação nacional em superfície (num sentido que assegurou a cobertura total do território de Portugal Continental) (Amaral, 1995).

O setor elétrico nacional foi nacionalizado em 1975 (Decreto-Lei nº 205-G, de 16 de Abril de 1975), em circunstâncias históricas marcadas pelo processo revolucionário reificado pelo 25 de Abril de 1974, e pelas consequências económicas do primeiro choque petrolífero, datado do início da década de 1970. Esta operação de nacionalização, além de ter implicado a exclusão do capital privado das atividades de produção, transporte e distribuição de energia elétrica, viabilizou a constituição de uma empresa única, vertical, através da fusão de várias entidades nacionalizadas, e da integração ulterior de várias outras organizações (v.g., cooperativas, federações de municípios, serviços municipalizados) que exerciam a atividade de distribuição de energia elétrica, no âmbito de um processo de integração que se desenvolveu até 1992.

A característica dominante do modelo institucional subjacente à organização do setor elétrico nacional reside, deste modo, num passado ainda próximo, no controlo do Estado sobre as empresas de energia e sobre os preços praticados, um aspeto reforçado em 1975, com a iniciativa de nacionalização das indústrias de produção e distribuição de energia elétrica. No decurso da década de 1980, a empresa pública então existente detinha o monopólio da produção, do transporte e da distribuição de energia elétrica. Em 1987, o relatório anual de atividade desta empresa indicava a existência de 23312 efetivos. A existência de uma única empresa, cujos objetivos de atuação eram vertidos para a obrigação de prestação de um serviço público, tinha permitido a eletrificação de boa parte do território de Portugal Continental. Tratava-se de uma empresa de base industrial, de um projeto industrial, de engenheiros, de engenharia, centrada no *negócio dos fios*, como é indicado em relatórios de atividade da época.

Um efeito desta orientação foi o desenvolvimento, até à década de 1990, de abordagens de gestão maioritariamente orientadas por aspetos internos, técnicos, da empresa, valorizados em detrimento de dimensões concernentes ao mercado e às necessidades específicas dos clientes (então designados de consumidores). A partir da segunda metade da década de 1980, observa-se que, por razões de natureza política, económica e tecnológica, o modelo de organização industrial do setor elétrico assente num monopólio público verticalmente integrado, começou a ser questionado, em particular no referente à necessidade de considerar a produção e a venda de energia elétrica como monopólios naturais, à eficiência decorrente da opção de integração vertical das atividades de produção, transporte e distribuição de energia elétrica, e à bondade e diligência do desempenho de instituições públicas (governo e municípios) na gestão de um serviço e na arbitragem de interesses múltiplos que a prestação deste implica.

Resultando desta interrogação, no final de 1988, a empresa nacional de eletricidade é objeto de um programa de recuperação económica e financeira, com um horizonte temporal de cinco anos, que pressupunha a adoção de um conjunto de medidas conducentes à manutenção da sua viabilidade, por via da correção do que era entendido como um desequilíbrio estrutural que fazia perigar a continuidade da sua existência. Tratou-se de um conjunto de medidas tendentes à transformação da empresa numa organização de serviços, que contribuiu de modo significativo para o início, em termos organizacionais, de um movimento, ainda hoje operante, tendente à sua servicialização e à projetificação (Packendorff & Lindgren, 2014) de segmentos da sua atividade produtiva.

Numa organização de serviço, os fatores de produtividade apresentam uma base qualitativamente distinta dos presentes numa organização industrial (Batt & Doellgast, 2005), e o programa de reestruturação proposto sinalizava-o, em certa medida. As medidas propostas apresentavam, no essencial, um carácter interno, gestionário e organizacional, dizendo respeito a duas áreas centrais de intervenção: 1) a necessidade de modernização técnica e administrativa, com o conseqüente reajustamento dos recursos humanos e a viabilização de uma maior flexibilidade de gestão, e 2) a implementação de uma política comercial norteada por preocupações de qualidade de serviço, de aproximação ao cliente, de rigor na cobrança da faturação corrente e na regularização de dívidas existentes.

Com a publicação do Decreto-Lei nº 7/91, foi consagrada a passagem da empresa a Sociedade Anónima, tendo sido alterados os seus estatutos. As orientações expressas neste diploma, posteriormente contempladas com outra legislação sobre o setor da eletricidade, asseveraram a necessidade de reestruturação da empresa pública então existente. Com efeito, com o objetivo de proceder à sua reestruturação, promoveu-se, em 1991, à avaliação do seu património, e iniciaram-se os estudos de reestruturação que conduziram à autonomização posterior dos diferentes setores de negócio que a constituíam (a produção, o transporte e a distribuição de energia elétrica), uma operação que culminou com a constituição formal, em 1994, de um grupo empresarial – o grupo “Luz de Sempre”.

O relatório de atividade de 2016 do grupo “Luz de Sempre” apresenta-o como “uma *utility* verticalmente integrada”, “o maior produtor, distribuidor e comercializador de eletricidade em Portugal, a terceira maior empresa de produção de eletricidade na Península Ibérica e um dos maiores distribuidores de gás na Península Ibérica (...), com uma presença relevante no panorama energético mundial, estando presente em 14 países, contando com 9,8 milhões de clientes de energia elétrica, 1,5 milhões de clientes de gás, e cerca de 12 mil colaboradores em todo o mundo”. O mesmo relatório apresenta para o ano de 2016 um resultado anual operacional bruto de 3.759 milhões de euros, e um resultado líquido de 961 milhões de euros.

### 5.1.2. Contexto B: Setor Retalho e Distribuição.

“[Referiu há pouco a existência uma modalidade *light* de internacionalização...] Sim, são os dois primeiros tipos de internacionalização, de produto e *franchising*. Penso que é uma expressão muito nossa, que é usada no grupo: *capital light*. O *capital light* é, basicamente [uma internacionalização] com menos investimento”. (Entrevistado 2, Gestor de Operações Internacionais, Empresa “Grossista”)

O contexto empresarial B considerado pela pesquisa é constituído por um grupo empresarial português fundado há 58 anos, o grupo “Grossista”. A evolução histórica deste grupo é marcada por uma primeira fase de expansão e diversificação da atividade doméstica, e uma fase posterior de consolidação comercial, por via da aposta em novos produtos, em marcas próprias, cuja existência é constituída como objeto de gestão especializada (a gestão de/por categorias), da mudança de canais e de formas de relacionamento com clientes, produtores e fornecedores (e.g., cartões de fidelização, estabelecimentos de proximidade, adesão a um clube de produtores de acesso apresentado como restrito), da procura de melhoria das experiências de consumo (física e digital, omnicanal), de facilitação das condições de uma compra (APED, 2009), e de aposta formal na expansão da atividade internacional do grupo. Trata-se de uma trajetória de evolução que se consubstancia em duas dimensões, cuja presença é, pode dizer-se, ortogonal, em termos históricos: a financeirização apensa ao desenvolvimento organizacional, por um lado; a procura contínua de diversificação de áreas de negócio, por outro.

A década de 1980 foi a década de constituição de uma *holding*, da cotação no mercado bolsista, da primeira afirmação doméstica no setor do retalho e da distribuição, e da diversificação da atividade para os setores do imobiliário, do turismo e gestão hoteleira, dos *media* e das tecnologias de informação. Ao longo da década de 1990, foram sucessivamente lançados produtos de marca própria, visando o aprofundamento da expansão da atividade doméstica, por via do alargamento da oferta de produtos destinados ao grande consumo, a públicos alargados, a preços crescentemente acessíveis. O grupo “Grossista” deu início, em 1991, à aposta na criação e distribuição de produtos alimentares de marca própria (utilizando os vários estabelecimentos próprios já existentes como um seu expositor privilegiado), e, em 1995, deu início ao lançamento de marcas autónomas no domínio do retalho especializado, um dos negócios centrais do grupo no presente.

A década de 1990 foi também o momento de concretização dos primeiros movimentos de internacionalização do grupo “Grossista” no domínio da distribuição, no Brasil (um investimento realizado em 1990 e posteriormente alienado em 2005), e no setor da indústria, através do investimento direto em Espanha e no Brasil, pela aquisição de uma posição de

controlo num dos maiores grupos no setor dos produtos derivados de madeira. No final da década de 1990, o negócio do retalho especializado é lançado em Espanha, com pouco sucesso, porém. Registam-se, em paralelo, as primeiras experiências internacionais, bem-sucedidas, na gestão de centros comerciais, em Espanha, na Grécia e no Brasil, um domínio de atividade que é, ainda hoje, uma das áreas de negócio do grupo que apresenta maior experiência de desenvolvimento (e concretização) de negócios internacionais.

A primeira década de 2000 caracterizou-se pela expansão internacional da área de tecnologias de informação do grupo, a decisão de *spin-off* do negócio industrial, o regresso (bem-sucedido) a Espanha no domínio do retalho especializado, a multiplicação da presença internacional ao nível da gestão de centros comerciais, a criação e a afirmação (nacional e internacional) de novas marcas próprias em áreas não-alimentares, e a procura de consolidação da atividade doméstica nas diferentes áreas de atuação do grupo, em particular por via da aquisição de empresas já existentes no setor da distribuição em Portugal, acentuando a concentração (de operadores) como um traço distintivo da composição deste setor (APED, 2009).

Em 2009, na passagem do quinquagésimo aniversário do grupo, é apresentada internamente uma proposta formal de reorganização estratégica. A designação formal da proposta apresentada ilustra o seu propósito central: “Mudar para continuar a crescer”. Reconhecendo, em certa medida, a eclosão e as implicações da eclosão de um contexto de crise económica e a finitude do mercado doméstico (que continua a constituir, grosso modo, o principal *locus* de operação do grupo), esta estratégia de “reorientação corporativa” institui a internacionalização do grupo, a aceleração e a intensificação da internacionalização das suas áreas “*core*”, como a “avenida principal” conducente ao seu crescimento futuro.

O modelo de organização e de internacionalização definido em 2009 é, em termos gerais, o que ainda hoje norteia a atividade do grupo “Grossista”, no plano nacional e internacional. O último relatório de atividade do grupo “Grossista” que se encontra disponível (referente ao ano de 2016), descreve uma estrutura de grupo definida em torno de sete áreas de negócio, detidas ou não na totalidade por uma *holding*, no plano da governação societária. No final de 2016, contava com 44400 postos de trabalho diretos, reafirmando o papel por si desempenhado como “um dos maiores empregadores em Portugal”. A capacidade de geração de emprego é enaltecida, de resto, enquanto virtude do setor da distribuição nacional (APED, 2015).

### 5.1.3. Contexto C: Setor Consultoria.

“Em regra, os profissionais em mobilidade internacional vão trabalhar numa mesma linha de serviço, que são as mesmas nos diferentes países. [O que deve facilitar a mobilidade...] Exatamente. Facilita muito”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

O contexto empresarial C considerado pela pesquisa distingue-se, a vários níveis, dos restantes. Trata-se de uma distinção que decorre da circunstância de se tratar, não de uma organização nacional que apresenta uma dada trajetória de internacionalização, mas sim de uma empresa multinacional (Downling & Welch, 2004), a empresa “Excel”, que apresenta uma presença local em Portugal assegurada pela existência de uma filial, de dois escritórios físicos, cuja configuração atual (resultante da fusão de duas empresas anteriormente existentes) remonta ao ano de 2002. A empresa “Excel” contava, no final de 2016, com mais de 244000 trabalhadores, presentes em mais de 150 escritórios, situados em diferentes pontos do globo. A 31 de Dezembro de 2015, a operação local da empresa “Excel” em Portugal contava com cerca de 2300 trabalhadores que prestavam serviços multivalentes<sup>95</sup> de consultoria de gestão, de gestão tecnológica, e de auditoria e consultoria fiscal.

O objeto de atividade da empresa “Excel” é, em sentido lato, a prestação de serviços de consultoria de gestão (*management consulting*, no jargão anglo-saxónico) (Greiner & Metzger, 1983). A sua atividade enquadra-se num setor cujo desenvolvimento tem conhecido diferentes fases, em termos nacionais e internacionais, no referente à relevância económica, à orientação das práticas, dos produtos e serviços que são disponibilizados, e à tipologia de agentes que o constituem. Trata-se de uma trajetória de evolução histórica pontuada pela influência significativa da contingência socioeconómica (Amorim & Kipping, 1999), da expansão ou da retração das apostas estratégicas consumadas pelas empresas na contratação de serviços de gestão especializados (FEACO, 2010, 2012, 2014, 2016).

Portugal representa e tem representado um mercado reduzido (1 a 1,5%) no referente ao setor da consultoria de gestão à escala europeia (FEACO, 2010, 2012, 2014, 2016). Dada a sua dimensão, a (débil) taxa de crescimento e a estrutura da economia nacional, composta por um pequeno número de grandes grupos privados com oferta maioritariamente dirigida para o mercado interno e (antigas) colónias, e por empresas familiares baseadas na prestação de trabalho intensivo, a consultoria delimita um mercado que se estabeleceu tardiamente em Portugal, se comparado com o observado nos restantes países europeus (Amorim, 1999a,

---

<sup>95</sup> No contexto de uma empresa de consultoria, a multivalência tende a ser valorizada como coordenada estratégica, podendo as diferentes áreas de negócio existentes, que são geridas com significativo grau de independência, beneficiar da partilha interna de recursos, como os sistemas informáticos, a visibilidade da marca, a reputação conquistada no mercado, e a sedimentação dos relacionamentos já estabelecidos com clientes.



1999c; Amorim & Kipping, 1999). Trata-se de uma diferença que se começou a esbater com a entrada de Portugal na Comunidade Europeia, e, em particular, no final da década de 1980 e no decurso da década de 1990, com a privatização de grandes empresas públicas (e.g., contexto empresarial A), e com a diversificação e crescimento das atividades de grandes empresas privadas nacionais (e.g., contexto empresarial B).

Da procura de medidas inspiradas pela racionalização flexível (Abrahamson, 1997), resultou uma oportunidade de negócio para as empresas de consultoria de gestão. No decurso da década de 1990, registou-se um aumento da procura de serviços de consultoria (Amorim & Kipping, 1999), e, em razão desta mudança, a uma recomposição da oferta existente. A oferta doméstica era escassa e desajustada para os problemas vividos pelas organizações e pelas empresas (e.g., o acréscimo de competição, de complexidade interna e externa, de incerteza) (Amorim & Kipping, 1999). A instalação física, local, em Portugal, de diferentes empresas multinacionais de consultoria ocorre neste período, justificando-se esta aposta na localização pela expectativa de negócios existente (Amorim, 1999c; Amorim & Kipping, 1999). A decisão de localização física de uma filial tende a decorrer e a retratar, em si mesmo, a perceção de maturidade (e de estabilidade) de uma dada economia local. A instalação da empresa “Excel” em Portugal, com a abertura de escritórios locais, foi um dos casos registados.

#### **5.1.4. Contexto D: Setor Construção.**

Em Agosto de 2016, em entrevista a um jornal português, o presidente do grupo “Tabique” destacava os dois principais problemas que identificava no presente, na atividade quotidiana do grupo por si dirigido: as debilidades do sistema financeiro português, e o facto de não poder continuar a dizer aos trabalhadores que iam “trabalhar para fora”, que poderiam regressar dois ou três anos depois a Portugal: “Agora tenho de lhes dizer: vais três anos e depois logo se vê. Aqui não há nada”.

O contexto empresarial D considerado pela pesquisa é enformado por um grupo empresarial de origem portuguesa, o grupo “Tabique”, que opera no setor da construção (FEPICOP, 2009d, 2010d). Trata-se de um agrupamento de empresas de grande dimensão, cuja origem remonta a 1946.

O relatório de atividade de 2016 deste grupo descreve a sua composição presente: participações em 278 empresas, uma “presença internacional em 25 países, 3 continentes” (Europa: Portugal, Espanha, Polónia, República Checa, Irlanda, Reino Unido; África: Angola, Moçambique, Malawi, África do Sul, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Zâmbia, Zimbabué, Uganda, Ruanda, Tanzânia; América Latina: México, Peru, Brasil, Colômbia, Chile,

República Dominicana, Paraguai, Aruba), uma “presença” cuja gênese remonta ao mesmo ano de constituição da empresa, momento de entrada da empresa no mercado angolano, para o desenvolvimento de atividades relacionadas com a exploração e transformação de madeira.

A configuração organizacional atual e a dimensão (no concernente ao emprego e ao volume de negócios gerado) do grupo “Tabique” são tributárias da confluência de três fatores: i) a fusão de duas empresas de construção operada em 2002, que contribuiu para a diversificação do seu portfolio de atividades [(a) engenharia e construção; b) ambiente e serviços; c) concessões de infraestruturas e de serviços - estradas e autoestradas; portos; hospitais; infraestruturas de produção de energia, centrais hidroelétricas e mini-hídricas; infraestruturas de gestão de resíduos; d) energia; e e) mineração)]; ii) a concentração de estruturas empresariais e o recurso à terceirização de atividades (onde a subempreitada constitui um expediente de uso crescente, à imagem do observado em organizações congéneres); e iii) a aposta na internacionalização como via de aumento da escala dos negócios angariados e realizados.

Corolário (visado por estas) destas iniciativas, o volume de negócios do grupo “Tabique” conheceu um acréscimo substantivo na última década, importando destacar, em particular, o aumento do volume de negócios concretizado em mercados externos: 1,402 mil milhões de euros em 2007; 2,131 mil milhões de euros em 2009; 2,210 mil milhões de euros (583 milhões de euros no mercado interno; 1,627 milhões de euros no mercado externo) em 2016. A procura (bem-sucedida) de diversificação e de aprofundamento da internacionalização da atividade produtiva (74% do negócio realizado em mercados externos, 65% dos quais concretizados em mercados “fora da Europa”, de acordo com o relatório de atividade de 2016), permitiu que o grupo “Tabique” não fosse significativamente penalizado, no plano dos resultados operacionais, pela contração da procura interna observada na última década no setor da construção. Importar salientar que, no caso do grupo “Tabique”, a opção pela internacionalização é prévia à trajetória de degradação da procura doméstica recentemente vivida no setor da construção em Portugal (FEPICOP, 2012b; FEPICOP, 2013d). O grupo apresenta estruturas organizacionais formais diferenciadas, desde há três décadas, para o acompanhamento e a gestão dos seus negócios e operações internacionais.

De um modo em si mesmo significativo, os destinos que marcam a presença internacional do grupo “Tabique” acompanham, em certa medida, a trajetória de expansão internacional do setor de construção português. A prevalência (histórica) de países africanos como opção para a internacionalização, para a primeira internacionalização de uma empresa de construção portuguesa, tende a associar-se à perceção de existência de afinidades linguísticas e culturais, e ao baixo nível de qualificação existente localmente. Angola e Moçambique destacam-se, a par da Argélia e do Malawi (AECOPS, 2014, 2015, 2016). No contexto do grupo “Tabique”,

como é referido numa publicação interna dedicada à apresentação do seu desempenho internacional (“Um Mundo de Inspiração”), o continente africano é perspetivado, em termos institucionais, como um “mercado natural” de atuação, na medida que a experiência local coincide com a génese do próprio grupo.

#### **5.1.5. Contexto E: Setor TIC – Desenvolvimento de Software.**

“Há mobilidade internacional nesta empresa por duas razões principais: há áreas e clientes onde a empresa quer trabalhar, que implicam que se tenha de ter algumas pessoas fora de Portugal, seja diretamente no cliente ou nos países dos clientes; a outra razão é que há pessoas que procuram esse desafio, que têm esse interesse. Não são tantas como gostaríamos que houvesse, mas há pessoas que têm este interesse”. (Entrevistado 11, Diretor de Produção, Empresa “V&V”)

A empresa “V&V” constitui o contexto empresarial E considerado pela pesquisa. Como é mencionado no *website* institucional da empresa, a sua origem formal remonta a 1998, à Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra, aos trabalhos desenvolvidos por três estudantes de doutoramento em engenharia de computação, sobre a vulnerabilidade dos sistemas operativos *Windows*, cujo uso em contextos empresariais, públicos e privados, conheceu uma expansão significativa no decurso da década de 1990, período de apogeu do desenho de soluções e aplicações de software destinado à aplicação física em computadores pessoais.

A criação da empresa “V&V” coincidiu, em termos setoriais, com um momento de início de reorientação estratégica e comercial das empresas de desenvolvimento de produtos, de serviços e de soluções de software (Fontes & Coombs, 1997), uma mudança suscitada pelos efeitos dos processos de globalização económica e, em termos tecnológicos, pelo potencial apenso ao universo da Internet, que veio modificar, de forma substantiva, o perfil da procura, os usos e o papel atribuído à tecnologia, o seu destinatário final, os modelos de negócio, e o modo de comercializar as tecnologias desenvolvidas/a desenvolver.

Os primeiros cinco anos de existência da empresa “V&V”, anos de incubação numa estrutura local de apoio ao desenvolvimento de *start-ups* e *spin-offs* e à transferência de tecnologia, foram anos de aprofundamento de uma base de conhecimento nos domínios que ainda hoje constituem o principal marcador identitário da empresa, presente na forma como esta se apresenta (e é representada) em diferentes contextos: a participação em missões espaciais, o desenvolvimento e validação de *software embebido* para a indústria da aeronáutica, dos transportes e da aviação. No seu *website* institucional e nos seus relatórios anuais de atividade, a empresa “V&V” apresenta-se como especialista no “desenvolvimento

de soluções de software e serviços de engenharia de informação para o suporte de sistemas críticos orientados à segurança, à missão e ao negócio de empresas”. Projetos internacionais realizados neste período tornaram-se *case studies*, contribuindo para investir a empresa “V&V” de uma reputação e de uma identidade *born global* (Knight & Cavusgil, 1996; Madsen & Servais, 1997).

Uma fase de expansão de tipo “*client-following*” (Boussebaa & Faulconbridge, 2016, p. 106) caracterizou o período de incubação inicial da empresa “V&V”. A década seguinte (2004-2014) constituiu um período de expansão da empresa em diferentes mercados, uma fase “*market-seeking*” (Boussebaa & Faulconbridge, *op. cit.*), de procura de afirmação de um projeto empresarial por via da diversificação dos domínios da competência detida, da especialização de estruturas internas de gestão, do alargamento (da internacionalização) da base de clientes e da realização de projetos nacionais e internacionais dotados de especial complexidade e impacto mediático. Foi no decurso deste período que se registou a abertura da primeira subsidiária da empresa, no Reino Unido, em 2006, uma opção que visou garantir maior proximidade de instituições e clientes-chave na indústria da aviação e da aeronáutica. A esta subsidiária, seguiu-se a abertura de uma subsidiária no Brasil e de outra em Moçambique, ainda existentes no momento presente.

De acordo com o seu relatório de atividade anual, em 2013, a empresa “V&V” desenvolvia atividade em dez “indústrias” distintas (e.g., aeroespacial; espaço; indústria automóvel; defesa e segurança; energia e *utilities*; serviços financeiros; governação pública; saúde; transportes; telecomunicações), apresentava dez escritórios locais (e.g., Coimbra, Lisboa e Porto, em Portugal; San Jose, nos Estados Unidos da América; Southampton e Yeovil, no Reino Unido; São José dos Campos, no Brasil; Frankfurt, na Alemanha; Luanda, em Angola; e Maputo, em Moçambique). No final deste ano, apresentava 315 trabalhadores (80% desempenhando funções de engenharia, de desenvolvimento, testes/garantia de qualidade ou apoio/suporte ao desenvolvimento de software) e um volume de negócios de 19,6 milhões de euros, dois terços concretizados em mercados externos, destacando-se o contributo do negócio desenvolvido no Reino Unido (26% do volume de negócios anual), e os projetos desenvolvidos na fileira aeroespacial (33% do volume de negócios anual).

Um período ulterior (2014 - presente) constituiu um período de concentração de processos, de estruturas, de recursos, de equipas, em torno de um conjunto de clientes e de geografias considerados como centrais. Com efeito, a presença internacional da empresa “V&V” já foi outra, incluindo mais países, de onde a empresa se retirou, entretanto. O *website* institucional da empresa “V&V”, consultado em Agosto de 2017, refere a existência de 10 escritórios locais, mais de 400 trabalhadores, uma faturação de 30 milhões de euros em 2016, com

especial contributo da operação local desenvolvida no Reino Unido e na Alemanha, e das fileiras “tradicionalistas” de atividade da empresa (“Aeronáutica, Espaço, Defesa e Transportes”).

## **5.2. A expatiação como prática organizacional.**

O resultado da análise das práticas organizacionais consideradas é apresentado no presente ponto, e é objeto de sistematização em torno de três eixos principais. Num primeiro momento, apresentam-se os principais atributos das agendas estratégicas e dos processos de internacionalização observáveis nos diferentes contextos empresariais considerados no plano analítico. Procede-se de seguida à apresentação dos elementos de natureza estrutural que contribuem, em cada contexto empresarial, para enformar as políticas de gestão de recursos humanos, de regulação do emprego, da mobilidade e da prestação de trabalho constituídas e colocadas em uso num quadro de internacionalização. Num terceiro e último momento, atende-se aos modos de organização concreta da prestação de trabalho em contexto internacional, dos usos e dos efeitos do uso das políticas definidas em termos formais.

### **5.2.1. Da estratégia empresarial de internacionalização.**

Downling e Welch (2004) apresentam a internacionalização de uma empresa como um processo (de desenvolvimento) organizacional, sendo possível identificar, no entender destes autores, cinco fases de internacionalização da atividade e das práticas empresariais (e.g., exportação; abertura de uma subsidiária; criação de uma área específica para a gestão de negócios/operações internacionais; empresa multinacional; empresa transnacional). Em sentido próximo, Zander e Mathews (2010) referem a existência de diferentes modos pelos quais uma empresa procura assegurar a sua presença internacional. Estes autores fazem referência a empresas cuja expansão internacional é consumada, não pela abertura de filiais e pela mobilização de profissionais, mas sim por organizações de tipo celular, com autonomia relativa de cada unidade constituinte, ou pela constituição ou adoção de canais de distribuição global de produtos e serviços (*pipeline multinational companies*, no original), e pelo uso de procedimentos formais centralizados de controlo das contribuições financeiras e comerciais de cada parceiro de distribuição.

No presente ponto, apresentam-se as principais características das agendas e dos processos de internacionalização observáveis nos diferentes contextos empresariais considerados. No *Quadro 5.2* estes atributos são sintetizados, tendo por referência a análise dos materiais recolhidos em contexto de entrevista e através de pesquisa documental específica. Atendendo aos operadores de análise considerados, os processos de internacionalização são caracterizados em função do seu ano de início (formalmente afirmado), do seu alcance

(número de países; formalmente afirmado), do seu objeto (e.g., marca, conhecimento, produtos, capital), do veículo organizacional que é maioritariamente empregue pela empresas (e.g., filial/subsidiária, consórcio, parceria, projeto) e da fase ou estágio de internacionalização, atributo em relação ao qual é empregue a tipologia proposta por Downling e Welch (2004). É proposta uma notação (“Tipo de empresa”), de elaboração própria, que caracteriza os contextos empresariais analisados, por referência às propriedades da sua trajetória de internacionalização.

ID	Contexto empresarial (site)	Setor de atividade	Início de atividade	Afirmação de internacionalização (ano de início)	Afirmação de internacionalização (# países)	Objeto de internacionalização	Veículo organizacional de internacionalização	Estágio de internacionalização	Tipo de empresa (em relação a trajetória de internacionalização)
A	“Luz de Sempre”	Utilities - Energia	1976 (origem como empresa pública)	1996	14 países	1. Conhecimento (produção, distribuição, comercialização energia). 2. Capital (aquisição e ou participação em empresa local).	1. Participação (investimento) em empresa local; 2. Parceria ou consórcio; 3. Projeto intra-organizacional.	Estágio 3 – Uma área específica para a gestão de negócios/operações internacionais	Empresa nacional internacionalizada
B	“Grossista”	Retail e Distribuição	1959	1990	89 países	1. Marca(s) ( <i>franchising</i> ); 2. Capital (“internacionalização light”: aquisição e/ou participação em empresa local); 3. Produtos; 4. Conhecimento (retail e distribuição).	1. Modelo “orgânico” (participação em empresa local); 2. Parceria.	Estágio 1 – Exportação	Empresa nacional internacionalizada
C	“Excel”	Consultoria	2002	1993	150 países. presença local em Portugal.	1. Conhecimento (gestão, fiscalidade, tecnologias de informação).	1. Filial ou subsidiária; 2. Projeto inter-organizacional	Estágio 4 – Empresa multinacional	Empresa multinacional
D	“Tabique”	Construção	1946	1946	25 países	1. Capital (aquisição e ou participação em empresa local); 2. Conhecimento (construção).	1. Filial ou subsidiária; 2. Consórcio; 3. Projeto inter-organizacional (obra).	Estágio 3 – Uma área específica para a gestão de negócios/operações internacionais	Empresa nacional internacionalizada
E	“V&V”	TIC - Desenvolvimento de Software	1998	1999	5 países	1. Conhecimento (engenharia de software).	1. Filial ou Subsidiária; 2. Projeto inter-organizacional.	Estágio 2 – Abertura de subsidiária	Empresa nacional internacionalizada

**Quadro 5.2** – Caracterização dos processos de internacionalização nos contextos empresariais analisados [Fonte: Elaboração própria].

### 5.2.1.1. Contexto A: Setor Utilities - Energia.

Ao analisarmos a evolução histórica da “Luz de Sempre”, verifica-se, em medida que não é despicienda, a influência e os efeitos da regulação normativa do desenvolvimento da sua atividade económica. Diretivas internacionais, deliberações legais e disposições macroeconómicas de abertura e liberalização de mercado, despoletaram diferentes opções estratégicas e organizacionais, de diversificação, racionalização e/ou internacionalização da atividade ou de segmentos da atividade produtiva, originando mudanças ocupacionais internas, mudanças nos modos de organização do trabalho e nas relações (e volume) de emprego existente no grupo.

A regulação tem constituído, com efeito, um elemento determinante na definição de estratégias de empresa no setor elétrico nacional. Diretivas Comunitárias como a Diretiva Comunitária 96/92/CE<sup>96</sup> constituem um marco histórico no desenvolvimento de redes transeuropeias de energia, e na necessidade de aplicação, pelas empresas, de um articulado normativo relativo à abertura de mercado, à transparência de preços praticados e às condições de trânsito de energia elétrica pelas redes de distribuição. Trata e tratou-se, noutros termos, de uma (re)conceção de mercado que, com a garantia de liberdade de estabelecimento e a possibilidade de escolha do fornecedor dos produtos e serviços energéticos pelo consumidor, implicou uma inflexão nas opções estratégicas e organizacionais perfilhadas, em relação às estruturas tradicionais, monopolistas, frequentemente de propriedade estatal, da indústria elétrica. Em função da reorientação do exercício da gestão para condições de mercado aberto e concorrencial, é de notar a emergência e o aprofundamento dos efeitos de novos *diktats*, de novos elementos estratégicos em torno dos quais se tem vindo a concentrar a atenção (e os recursos) da “Luz de Sempre”: o cliente (não o consumidor), o mercado, a marca, a relação comercial, a solução comercial (centrada no cliente).

A “Luz de Sempre”, identificada e identificando-se até então pela sua base tecnológica, industrial, inicia na segunda metade da década de 1990, um trajeto de valorização de saberes (e de ocupações) afetos à relação comercial, ao *desenvolvimento do cliente*, do mercado, do negócio. Em 2004, o grupo passa a ter (a ser) também uma marca, uma representação gráfica (uma logomarca), uma assinatura. São notórios os efeitos desta atenção e investimento: o logotipo da então empresa pública e do grupo “Luz de Sempre” foi objeto de intervenção por duas ocasiões, entre 1976 e 2003. Entre 2004 e 2014, esta representação gráfica foi objeto de mudanças em quatro momentos distintos, figurando, desde 2011, como âncora de (uma mesma) figuração de um grupo empresarial internacional.

O negócio comercial, reconhecido e investido como fator de desenvolvimento estratégico do grupo, justifica novas apostas, novas iniciativas, destinadas a fidelizar clientes, a adicionar serviços prestados e a prestar, a garantir a (perceção de) fiabilidade das operações. Iniciativas que incluíram (e incluem ainda no presente) a racionalização da rede de lojas físicas do grupo; programas de formação e contratação específica; o desenvolvimento (e a venda) de produtos e de serviços complementares (*cross-selling*); campanhas de *marketing* (físicas, num primeiro momento; também digitais, em tempos mais recentes); a atenção dada à qualidade de serviço dos centros de contacto (a valorização da *experiência do cliente*); a constituição de canais alternativos de contacto e de relação assíncrona (e.g., *apps*, canais *on-line*, de acesso remoto) com o cliente; a informatização da relação com o cliente (sistemas *CRM*); a constituição de

---

<sup>96</sup> Em concreto, a Diretiva Comunitária 96/92/CE previa a evolução gradual dos setores elétricos nacionais no sentido de uma maior abertura e concorrência, aumentando progressivamente o número de clientes elegíveis (i.e., os clientes que podem escolher livremente o seu fornecedor de energia elétrica).

estruturas organizacionais autónomas com objetivos e vocação especificamente direcionada para a comercialização de energia - epítome, porventura, do reconhecimento da importância da relação de uma organização com a sua envolvente crítica.

Antes da emergência do movimento de globalização económica, a indústria elétrica nacional organizava-se, no essencial, em torno de dois paradigmas: 1) o paradigma do monopólio estatal, como modo de corporizar, num quadro localista, de extensão nacional, doméstica, a dimensão estratégica que se atribuía à questão da produção, do transporte e da distribuição de energia elétrica; e 2) a prioridade da satisfação da procura de energia, perspectivada como motor e condição indispensável ao desenvolvimento social e económico, considerando-se como essencial, neste contexto, o dimensionamento da oferta e a garantia da segurança de abastecimento (Amaral, 2006). Posteriormente, supridas as necessidades identificadas, com o desenvolvimento de processos de interdependência institucional e transformações socioeconómicas de acento transnacionalizante (Dreifuss, 2001), estes paradigmas germinais foram reconfigurados à luz dos efeitos da liberalização do setor e da multiplicação correlativa de atores institucionais (INOFOR, 2002).

O ano de 1997 constitui, neste contexto, uma referência histórica na trajetória de evolução do grupo “Luz de Sempre”. Trata-se do ano em que teve lugar a primeira operação de privatização do grupo, registando-se a alienação de 30% da estrutura de capital existente. Desde então, até ao momento presente tiveram lugar oito fases de privatização, sendo de registar as operações de alienação concretizadas em 2012 e 2013, que consumaram a redução da participação pública na estrutura acionista da “Luz de Sempre” a níveis residuais.

O *website* da “Luz de Sempre” indica que “atualmente [o grupo] é uma sociedade anónima em cujo capital o Estado e outros Entes Públicos detêm uma participação minoritária”. Deste modo, outros (novos) agentes foram colocados em cena, desde 1997: o investidor (privado), o acionista. Novos motivos de direção estratégica de empresa foram desde então considerados, ou, em rigor, acentuados: a eficiência e a necessidade correlativa de racionalização contínua de custos operacionais; o investimento internacional e a internacionalização da atividade do grupo; a necessidade (o imperativo) de *criação de valor para o acionista*. Observa-se, de facto, o acentuar na agenda e nas opções de desenvolvimento organizacional da “Luz de Sempre”, desde o final da década de 1990, da prevalência de iniciativas inspiradas pela procura de uma racionalização flexível (Abrahamson, 1997). Entre estas, importa destacar:

a) O recurso à terceirização de atividades produtivas definidas como não constituindo o nó górdio de existência da empresa e da sua sustentabilidade;



b) A sistematização e a definição de tarefas elementares para a gestão e o planeamento de obras, e a programação das intervenções nas redes em regime de *empreitada contínua*, uma modalidade de organização do trabalho operacional que tem permitido o controlo dos custos dos fornecimentos e dos serviços prestados por entidades exteriores à empresa;

c) A aposta em equipamentos e sistemas orientados para a automação e o telecomando de instalações, a normalização de materiais e de equipamentos, a uniformização, simplificação e aumento da transparência dos procedimentos de consulta e aquisição de bens e serviços externos, de avaliação do desempenho dos prestadores de serviços e fornecedores;

d) A difusão do uso de tecnologias de informação e comunicação, que veio permitir o controlo *on-line* de diferentes variáveis de sistemas de produção, de transporte e de distribuição de energia, conduzindo a um (desejado) aumento de eficiência operacional;

e) A definição de políticas de *contenção* ao nível da gestão dos recursos humanos<sup>97</sup>, consumadas pela contração da contratação direta e o incentivo à saída antecipada e à pré-reforma, medidas que, em conjunto com a aposta na automação e na externalização de atividades tidas por periféricas, contribuíram, a um tempo, para a diminuição significativa do número de postos de trabalho existentes e a transferência efetiva de emprego para empresas externas de prestação de serviços<sup>98</sup>.

A história recente de desenvolvimento da “Luz de Sempre” demonstra o modo como a emergência e a consolidação de espaços económicos transnacionais (Galbraith, 2000; Pries, 2001; Sklair, 2001) introduziu alterações nas diretrizes organizativas de empresas e de grupos

---

<sup>97</sup> No quadro do “segundo espírito do capitalismo”, o *gigantismo* das empresas constituiu uma preocupação central, num tempo histórico onde as primeiras manifestações de crise do modelo de acumulação fordista, proporcionou a aparição, nas empresas, de práticas de *redução de efetivos*, uma nova realidade conducente à “fragmentação social dos atores económicos, e ao risco de rutura da relação sócio-afectiva tradicionalmente estabelecida entre uma empresa e os seus assalariados” (Boltanski e Chiapello, 2009 [1999], p. 90). No contexto da “Luz de Sempre”, a modernização técnica e administrativa operou como suporte (em termos tecnológicos e em termos de legitimação) de ações de reorganização funcional e de *racionalização de efetivos*, contribuindo para gerar um aumento da qualificação de alguns tipos de ocupação, e uma desqualificação de ocupações de outra natureza, um processo que terminou, usualmente, com a extinção ou a exteriorização de postos de trabalho.

<sup>98</sup> Não obstante tratar-se de uma opção e de uma orientação intensificada desde a década de 1990, a externalização de atividades e a racionalização de recursos humanos revestiu-se de um sentido particular nos primeiros anos de 2000. No biénio 2003-2004, por exemplo, foram *identificados* ao abrigo de um programa interno de gestão de saídas, cerca de 1200 trabalhadores como potencialmente elegíveis para saída da empresa, sendo que, no final deste período, os objetivos iniciais foram largamente ultrapassados, tendo-se obtido uma redução de 1624 efetivos correspondente a pré-reformas, antecipações à pré-reforma e rescisões por mútuo acordo. Em 1987, o relatório anual de atividade do grupo “Luz de Sempre” indicava a existência de 23312 trabalhadores, a esmagadora maioria afeta a instalações situadas em território nacional. Em 2000, 12721 efetivos, com alocação semelhante. Em 2016, cerca de 12000 efetivos, 6537 em Portugal, 2961 no Brasil, 1886 em Espanha, 410 nos Estados Unidos da América, estando os restantes dispersos por uma dezena de outras geografias (e.g., França, Polónia, Roménia, Bélgica, Reino Unido), onde a “Luz de Sempre” detém participações ou ativos.

empresariais, nos *grandes objetivos* subjacentes à adoção de modelos de organização industrial assentes em monopólios públicos, refletindo, de certo modo, as mutações experimentadas com a substituição de economias particulares, localistas, por economias *globais*, e a necessidade sentida pelas empresas num quadro de dispersão geográfica das suas cadeias de valor (Castells, 2002; Jameson, 2011). Tratando-se de um mercado comandado pela procura, a evolução histórica do mercado de energia elétrica reflete a própria evolução da economia nacional (Amaral, 2006). O negócio é, deste modo, objeto de condicionamento, na medida em que se centra num único bem (energia elétrica), que só é passível de transporte em condições muito particulares, com encargos significativos de investimento e de operação, que começam nas perdas (elétricas) associadas ao próprio transporte (ou distribuição).

O mercado doméstico figura para a “Luz de Sempre”, como para as restantes organizações consideradas em termos analíticos, como oportunidade e como constrangimento, no plano estratégico. Em particular, no caso da “Luz de Sempre”, o desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização procurou responder às restrições e ao confinamento do mercado doméstico, agudizado pela tendência de liberalização progressiva, acompanhando, de algum modo, a tendência mundial de globalização das atividades organizacionais. O movimento de internacionalização protagonizado pela “Luz de Sempre” visou uma expansão de mercado, promovendo um alargamento da base geográfica da sua atividade produtiva, mediante o seu deslocamento físico ou da tomada de posição, em empresas locais, de segmentos de mercado homólogos. No caso da “Luz de Sempre”, a história e o histórico de *entrada* em mercados internacionais têm sido protagonizados pelas suas unidades operacionais (de produção, de distribuição, de energias renováveis), através da prestação de serviços especializados no quadro de uma parceria ou consórcio (Leersnyder, 1986 [1982]), da tomada de posição no capital de empresas locais em mercados visados, ou ainda pelo investimento direto em empreendimentos locais. Observa-se, importa referir, uma diferenciação da estratégia e do veículo de internacionalização em função do mercado considerado:

“A parceria é o formato mais comum para ir para novos mercados. Parcerias por projeto, que têm responsabilidades definidas de parte a parte, sem... atropelo. Quando a empresa vai porque ganha um projeto específico, não é para abrir um escritório ou para criar raízes”. (Entrevistado 13, Diretor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

Trata-se de uma internacionalização que se tem dirigido em particular em países da América Latina, onde se destacam os diferentes investimentos efetuados no Brasil desde 1996, em países do Magrebe e nos PALOP, em Timor e em Macau, e, mais recentemente, desde 2001, em Espanha, numa tentativa de alargamento da atividade de distribuição de energia elétrica, e, desde 2007, nos Estados Unidos da América, explorando putativas oportunidades de investimento no domínio das energias renováveis. A “Luz de Sempre” encontra-se hoje

presente “em mais de 14 geografias a nível mundial”, de acordo com o seu “Manual de Organização”, geografias que apresentam uma contribuição distinta para a operação do grupo:

“[Em que países é que consideram que o grupo está internacionalizado?] É uma boa questão. Não o vemos numa lógica de internacionalização, mas sim numa lógica de presença no mundo. Neste momento, estamos em 14 países, de forma muito diferente, em todos os países estamos de uma forma distinta. [Que países destacaria?] Portugal, Brasil, Espanha e Estados Unidos, pela dimensão, o negócio, o nível da operação”. (Entrevistado 12, Gestor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

No final de 2016, o presidente da “Luz de Sempre” referia numa publicação interna destinada a assinalar a passagem de duas décadas de internacionalização da organização (os “primeiros passos que foram dados no Brasil”), que os vinte anos de atividade e de existência corporativa no Brasil, e os dez anos transcorridos sobre a abertura de capital em empresas locais “marcam a história de transformação do grupo”. O relatório de atividade de 2016 da “Luz de Sempre” indicava que “no Brasil, [a empresa] é o quinto maior operador privado na produção de energia elétrica, tem duas concessões para a distribuição de eletricidade e é o quarto maior comercializador privado no mercado liberalizado”.

Após duas décadas de procura formal de expansão internacional da sua atividade, é possível caracterizar a “Luz de Sempre” como um grupo empresarial de base ou génese doméstica que é hoje um grupo *internacionalizado*, com uma estratégia de internacionalização que apresenta, em simultâneo, traços de centripetia e de abertura relativa ao particularismo, à localização, à luz de abordagens de desenvolvimento organizacional *locally leveraged* (Bartlett & Ghoshal, 1991), onde é visada uma adaptação às circunstâncias locais, esperando-se desta abertura a obtenção de proveitos para toda a organização. Na “Luz de Sempre”, uma figura central, uma estrutura de grupo (*holding*) cuja sede se situa em Portugal, estabelece uma referência de gestão de acento centrípeto, um órgão cuja atuação e poder de decisão é sensível também no domínio da internacionalização<sup>99</sup>, regista-se a existência de diferentes aproximações aos modos de relação entre unidades orgânicas, no plano da autonomia funcional e hierárquica, no que constitui uma orientação não isenta de potencial de resistência, de conflito:

“[O grupo está presente em 14 países, neste momento. Portugal é a sede?] Sim, é o centro de decisão. Isto é claro para todos”. (Entrevistado 13, Diretor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

---

<sup>99</sup> As estruturas de grupo, designadas em jargão gestor por *holdings*, constituem uma realidade presente em diferentes setores de atividade económica. Resultando de decisões gestórias de diversificação, descentralização e geração de sinergias, delimitam organizações complexas de grande dimensão, com unidades operacionais, juridicamente independentes, segmentadas por produto e/ou mercado específico, sobre as quais é exercida uma capacidade de decisão estratégica, um controlo de acento tendencialmente etnocêntrico (Wilkins, 1988).

“Podemos pensar na relação como um polvo, em que as empresas estão todas ligadas à cabeça do polvo, a *holding*. As interações são feitas de forma até muito harmoniosa, e em cada país há um *point of contact* da área de recursos humanos, para as questões de mobilidade internacional. O polvo é o guardião da política. Existe uma política de mobilidade internacional definida, com a qual as empresas devem ser *compliant*”. (Entrevistado 12, Gestor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

“[Há espaço para ajustar localmente uma política? Não, não... só se for algo muito específico, e está sujeito a aprovação do conselho de administração”. (Entrevistado 12, Gestor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

“Onde há potencial de conflito é no caso de aquisição de empresas já existentes, que já têm pessoas e uma estrutura. Neste contexto, ao colocar pessoas de fora, percebemos que há um caminho a percorrer, há uma cultura que privilegia... os locais”. (Entrevistado 13, Diretor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

A “Luz de Sempre” apresenta um percurso de internacionalização que se situa presentemente no terceiro estágio de internacionalização sugerido por Downling e Welch (2004), caracterizado pela existência de uma área corporativa específica para a gestão de negócios/operações internacionais, com o objetivo específico de coordenar a atividade de subsidiárias ou unidades constituintes, e de criar sinergias entre estas (cf. *Quadro 5.2*, para detalhe). De acordo com Downling e Welch (2004), neste estágio de internacionalização é atribuída à mobilização e à mobilidade internacional de trabalhadores um carácter estratégico para o desenvolvimento da atividade internacionalizada, e para a aquisição de competências de gestão intercultural na/pela empresa-mãe, orquestrando, deste modo, a concretização de uma visão centralizada da estratégia, da tecnologia e da distribuição dos recursos existentes.

A disseminação e a aplicação de conhecimento de negócio (relativo à produção, distribuição e comercialização de energia) e o capital (o investimento direto) têm constituído o objeto das operações de internacionalização consumadas pelo grupo. Em sentido próximo, a definição formal de internacionalização e de presença internacional associa-se à existência de uma atividade produtiva local que é assegurada, em alguns países (os acima mencionados em excerto de entrevista), por “uma empresa participada (...) que desenvolve parte da cadeia de valor do grupo numa determinada geografia” (“Manual de Organização” da “Luz de Sempre”).

A internacionalização ancorada na aplicação de conhecimento de negócio implica, tipicamente, a mobilidade internacional de indivíduos, em diferentes regimes, duração e volume. A participação (financeira) numa empresa local é tipicamente veiculada, em termos organizacionais, pelo estabelecimento de parcerias ou consórcios, ou por uma opção de

investimento direto (numa empresa local), e implica, tipicamente, menor mobilidade internacional de indivíduos, a mobilidade de um segmento particular de indivíduos:

“[Mobiliza-se mais ou menos, em função da forma de internacionalização?] Nunca tinha pensado nisso... mas sim. Quando se adquire uma empresa, adquire-se toda a sua estrutura. Mobiliza-se mais gente mais bem posicionada na cadeia hierárquica. No caso da empresa norte-americana que comprámos, foi para o lugar de CEO um português que estava no Brasil, e que foi para os Estados Unidos”. (Entrevistado 13, Diretor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

Na “Luz de Sempre” regista-se o uso crescente do projeto (intra-organizacional) como veículo de internacionalização, respondendo a necessidades de colaboração temporárias, exploratórias, oportunistas, consumadas através de missões (de duração finita) de intervenção técnica, de avaliação de uma empresa local, do potencial de investimento imputável ao estabelecimento de uma nova parceria ou à participação num novo consórcio. O uso crescente do projeto como modalidade de organização, aproxima o grupo “Luz de Sempre” de uma organização cuja atividade é parcialmente suportada em/por projetos – uma “*project-supported organization*” (Lundin *et al.*, 2015, pp. 28-9) –, uma circunstância que se associa ao aumento de estratégias e de *conteúdos de serviço* existentes na própria atividade produtiva que é desenvolvida:

“O sucesso de uma mobilidade internacional é o desenvolvimento da pessoa e do projeto que ela integrou. O sucesso da pessoa é o sucesso do projeto em que se enquadra”. (Entrevistado 12, Gestor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

“Por exemplo, temos uma barragem que está a ser construída neste momento no Brasil, e em Portugal temos um conhecimento grande nesta área. Faz sentido levar pessoas durante um certo período para integrar este projeto. A empresa não faz internacionalização para dizer que faz internacionalização. Ou seja, o movimento de pessoas tem a ver com decisões estratégicas de negócio. Essencialmente, a internacionalização depende da mobilidade internacional de pessoas. O número destas poderá variar, depende muito da dimensão do projeto”. (Entrevistado 12, Gestor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

“Há diferentes projetos na empresa. Há projetos técnicos, de resolução de um problema, projetos de gestão de mudança, por exemplo, associados à mudança de um sistema de informação na empresa. Há projetos de internacionalização. A natureza do projeto condiciona os perfis a enviar, mas não condiciona a tipologia de mobilidade internacional”. (Entrevistado 13, Gestor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

### 5.2.1.2. Contexto B: Setor Retalho e Distribuição.

“Hoje nós temos dois modelos [de internacionalização]: temos o modelo orgânico, onde temos participação, como em Moçambique, e o modelo de parceria, como é o caso dos Emirados, que é um caso particular pois o parceiro é o detentor do negócio”. (Entrevistado 6, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

“[Há pouco referiu três tipos de internacionalização...] Sim, o modelo de produto, de *franchising*, e o investimento direto em operações através de parcerias. É parecido com o *franchising*, mas neste caso há um envolvimento direto de capital em alguns países. Sempre com parceiros locais, porque achamos que o conhecimento local é muito importante”. (Entrevistado 2, Gestor de Operações Internacionais, Empresa “Grossista”)

A evolução histórica do grupo “Grossista” tem vindo a consubstanciar-se em torno de dois eixos principais: o investimento, a financeirização apensa ao desenvolvimento organizacional, por um lado; a procura de diversificação de áreas de negócio, por outro. No referente à financeirização, constitui um exemplo da sua prevalência histórica, a circunstância de, no segmento reservado à apresentação institucional da história do grupo “Grossista” no relatório de atividade de 2016 (“A nossa história”), três dos quatro domínios de análise considerados (“Mercado de capitais”; “Alienações”; “Aberturas”; “Atividade da holding”), apresentarem uma natureza, uma génese ou efeitos de índole financeira. Diferentes momentos valorizados como momentos históricos do grupo “Grossista” prendem-se, com efeito, com decisões de investimento, de desinvestimento, operações de alienação, de capitalização na bolsa, onde o grupo entrou em 1983. A este mesmo respeito, retemos o enunciado presente no desfecho do mesmo relatório de 2016, onde se apresenta como “tendência” (futura) do/para o grupo “Grossista”, prosseguir “(...) uma estratégia de reciclagem de capital, desinvestindo em projetos maduros e investindo em projetos com elevadas perspetivas de crescimento”.

A procura de diversificação de áreas de negócio (do “*portfolio*” existente, empregando a designação em uso no grupo “Grossista”) é valorizada como uma vantagem competitiva, num contexto socioeconómico onde é destacada a persistência de elementos de incerteza. A diversificação (em particular, do investimento) marca a trajetória de evolução do grupo “Grossista”. Desde o momento da sua criação em 1959, até 1982, a sua atividade centrou-se na produção de derivados de madeira, registando-se uma primeira aposta, no período pós-25 de Abril de 1974, no domínio da química industrial, um investimento que permitiu a constituição de uma base (operacional e de conhecimento) para a aposta futura no domínio da distribuição alimentar, e o estabelecimento de práticas, à época pioneiras, no plano logístico, que davam garantia adicional da salubridade dos produtos distribuídos, por via do uso de cadeias de frio.

O objetivo declarado da estratégia “Mudar para continuar a crescer”, definida em 2009, e de princípios orientadores ainda hoje atuantes, passava pela transformação do grupo “Grossista” “numa grande empresa multinacional”. Visando este efeito, foram definidas diferentes medidas, no plano estrutural e organizativo, entre as quais importa destacar:

a) A reorganização do *portfolio* de atividade tida como central, no sentido da procura de uma especialização funcional, originando a constituição formal das áreas “Retalho Alimentar”, “Retalho Especializado” e “Imobiliário de Retalho”, ainda hoje existentes;

b) A reorganização do “centro corporativo” do grupo, a estrutura de comando central das suas operações, pela fusão de “centros corporativos” verticais de diferentes áreas de negócio do grupo;

c) A necessidade de “diversificar o estilo de investimento” associado à internacionalização da atividade do grupo, figurando a parceria e o investimento em posição acionista minoritária como formas de internacionalização a privilegiar.

Em sentido próximo do veiculado em termos estratégicos, observa-se, desde 2009, uma ancoragem formal das decisões de investimento e de diversificação de atividade a um movimento de intensificação da internacionalização do grupo “Grossista”, com operações de expansão que privilegiam a celeridade da entrada num mercado externo, e a *leveza* do investimento e do risco associados. A *leveza* (uma orientação “*capital light*”, como mencionado pelo Entrevistado 2, um dos gestores entrevistados) e a diferenciação dos modos de entrada asseguram a aceleração mencionada: regista-se a diferenciação de modelos de negócio (e.g., “a expansão orgânica”, *wholesale*, franquias e prestação de serviços) e de estilos de investimento, com ênfase dada a *joint-ventures* e a participações minoritárias, como é afirmado em diferentes relatórios anuais de atividade do grupo:

“[Estes diferentes modelos vieram acelerar, se calhar, a internacionalização, a presença nos sessenta países que referiu há pouco...] Claro que sim. Provavelmente esses países não seriam possíveis, se fosse tudo investimento nosso. Há casos onde não há um investimento direto, há um investimento em pessoas, em *know-how*, em processos, o que também não é fácil”.  
(Entrevistado 2, Gestor de Operações Internacionais, Empresa “Grossista”)

Qualquer operação de internacionalização passa pela identificação de vantagens específicas significativas (e.g., detenção de marcas, conhecimento ou propriedade; localização física de instalações), e pela determinação, com base na identificação destas vantagens, das formas tidas como mais eficientes para consumir uma expansão internacional. Neste sentido,

o grupo “Grossista” tem vindo a internacionalizar, preferencialmente, o que é valorizado como um elemento diferenciador interno: uma marca (em regime de licenciamento ou *franchising*<sup>100</sup>), um produto, categorias ou gamas de produto<sup>101</sup>. Uma outra modalidade de internacionalização que é privilegiada apresenta uma índole financeira: o investimento direto em aquisições locais, em regime *joint-venture* (tipicamente participações minoritárias). Com efeito, a identificação de fatores de competitividade internos e, em particular, as condições (crescentemente adversas) de operação no contexto doméstico são apresentadas como elemento motriz da internacionalização do grupo “Grossista”:

“Quando há quatro ou cinco anos houve restrições de acesso a capital, e a maior parte das empresas portuguesas teve de reestruturar o seu balanço, o seu nível de investimento e de dívida, acho que foi nessa altura que se começou a pensar como podíamos continuar a internacionalizar, exigindo menos recursos à empresa-mãe, aos acionistas no limite - quando o dinheiro começou a ficar mais caro”. [Entrevistado 2, Gestor de Operações Internacionais, Empresa “Grossista”]

“O mercado português está praticamente... num estágio de maturidade. Quando pensamos em hipermercados, não há muito mais para crescer; em supermercados, há algum espaço, mas o mercado está mais ou menos estável. Não há crescimento económico, mas todas as cidades e as terras já têm o seu espaço”. [Entrevistado 2, Gestor de Operações Internacionais, Empresa “Grossista”]

---

<sup>100</sup> A atribuição de licenças ou licenciamento traduz uma situação contratual em que a um produtor local são cedidos os direitos de produzir e vender os produtos do exportador, numa área estabelecida em termos contratuais. Não envolve, em geral, troca de bens entre o licenciado e o licenciador. As empresas que recorrem a este tipo de relação são normalmente empresas com marcas reconhecidas ou com elevada componente tecnológica, mas que carecem de recursos financeiros e humanos necessários à internacionalização. É de salientar que por vezes este tipo de contrato pode incluir cláusulas condicionadoras do comportamento do licenciado, como restrições à exportação e limitações de fabrico de produtos de marcas concorrentes. É, geralmente, uma forma célere para explorar mercados de pequena dimensão e possibilitar uma entrada rápida, com risco mínimo. No reverso da medalha, salientam-se os retornos financeiros mais limitados. O contrato de *franchising* é uma forma específica de licenciamento em que o *franchisor* licencia *franchisados* para comercializarem ou produzirem um produto/serviço num dado território, segundo o modelo de negócio criado pelo *franchisor*. Implica maior aprofundamento da dimensão comercial da relação do que um contrato de licenciamento (Leersnyder, 1986 [1982]).

<sup>101</sup> Apenso a dinâmicas de servicialização, de diferenciação da procura e da adoção de estruturas organizacionais *customer-centric*, a diversificação de comportamentos de consumo e a abrangência de produtos vendidos despoletou, no domínio do retalho e da distribuição, a necessidade de repensar a forma de organização do negócio e de segmentos ocupacionais específicos. A emergência de economias de gama (Boyer, 1986) encontra uma tradução gestonária no desenvolvimento de práticas de gestão de produtos por *categorias*. No grupo “Grossista”, a maioria das unidades de negócio, em particular no domínio do retalho, pratica esta modalidade de gestão - a gestão e o gestor de categorias são funções organizacionais estabelecidas. Uma categoria define um grupo distinto e gerível de produtos ou serviços que os consumidores percebem como inter-relacionados e/ou substitutos e que satisfazem uma necessidade específica. O grupo “Grossista” é hoje considerado um dos pioneiros no uso desta abordagem de gestão no panorama nacional, apresentando elevada diferenciação e especialização ocupacional no domínio de funções tidas por nevrálgicas, ao nível da gestão do aprovisionamento e do aparelho logístico (nacional e internacional), das relações comerciais que são concretizadas a montante e a jusante da sua atividade principal, com clientes, fornecedores e produtores.



“São os dois lados, os dois *drivers* da internacionalização. Por um lado, o crescimento, de alguma forma limitado, apesar da ambição, no mercado nacional; e depois há a oportunidade. Começamos a ver que tínhamos um *portfolio* de marcas muito completo”. [Entrevistado 2, Gestor de Operações Internacionais, Empresa “Grossista”]

Observa-se, deste modo, em termos históricos, que a internacionalização por exportação<sup>102</sup> direta ou indireta (de marcas ou de produtos próprios) (Leersnyder, 1986 [1982]; Downling & Welch, 2004) tem sido privilegiada pelo grupo “Grossista”, a par do investimento financeiro direto implicado na aquisição de empresas locais. A existência de riscos, de dificuldades imprevistas, de probabilidades significativas de insucesso apenso a especificidades locais do negócio de retalho e da distribuição, são enaltecidas como constrangimento(s) a considerar na decisão de internacionalização, do modo de internacionalização, da continuidade de uma aposta estratégica na internacionalização:

“Há cerca de dois anos, voltou-se a pensar no que poderia ser feito em termos de internacionalização. Fizemos um trabalho, chegámos a algumas conclusões: por exemplo, internacionalizar a parte de retalho alimentar, de supermercados, é um processo muito difícil, muito complicado, porque é um negócio muito local. Os hábitos culturais, os hábitos de alimentação, os produtos, em especial, os frescos, os perecíveis, as carnes, são muito locais, e muito diferentes de país para país. Não é fácil internacionalizar; não há um modelo *chapa cinco* que possa ser aplicado. Há muitos exemplos de sucesso, mas há também muitos exemplos de insucesso. Isto levou-nos a pensar numa estratégia que envolvesse muitas parcerias, para ter o conhecimento local, para ter as relações locais, para ter a diversificação do risco do projeto, e é por aí que temos estado a trabalhar”. (Entrevistado 2, Gestor de Operações Internacionais, Empresa “Grossista”)

A título de ilustração, apresentamos a descrição de algumas operações de internacionalização concretizadas pelo grupo “Grossista” no ano de 2016, assim salientadas

---

<sup>102</sup> A exportação define uma forma de internacionalização comum em empresas que estão a iniciar a sua expansão para mercados externos (Downling & Welch, 2004). As principais vantagens da exportação traduzem-se no facto desta implicar menor envolvimento de recursos financeiros, constituindo um risco moderado relativamente a outras estratégias e formas de internacionalização. Adequa-se a estratégias de entrada sequenciais, assentes na evolução gradual do envolvimento e do comprometimento de recursos com o mercado exterior. Uma das principais desvantagens apontadas a esta forma de internacionalização é a menor taxa de retorno sobre as vendas efetuadas, e a dificuldade de controlo no referente à política de preços, comunicação e distribuição do objeto de exportação. O investimento direto, em particular por via da aquisição de uma empresa já existente, possibilita uma entrada mais rápida num mercado, uma internacionalização *súbita*, por via do acesso a competências já existentes, já desenvolvidas (Zander & Mathews, 2010). Pode consumir-se tipicamente ao abrigo de consórcios ou *joint-ventures* (modelo de propriedade conjunta), definidas como empresas cujo capital é repartido entre duas ou mais empresas autónomas, ou de *sole-ventures* (modelo de propriedade total ou única). A aceleração dos tempos de entrada num mercado (*time-to-market*) representa umas das principais vantagens associadas ao estabelecimento destas relações de investimento. A confiança (institucional, relacional, normativa) emerge, em contraponto, como variável crítica a gerir nas relações já estabelecidas ou a estabelecer, em particular em contextos de relações internacionais, permeáveis à influência (por vezes, imprevista e imprevisível) da distância cultural (Kerrin & Icasati-Johanson, 2005, pp. 74-5).

no seu relatório de atividade anual [as designações de produtos ou marcas específicas são omitidas]:

“A divisão de *Sports and Fashion* concluiu a aquisição de 50% do capital de uma marca de *jeanswear* no final do primeiro semestre de 2016. (...) É uma marca global com presença em 32 países. O peso do volume de vendas proveniente de mercados internacionais excede os 50% e a empresa tem vindo a registar consistentemente uma margem de EBITDA de dois dígitos. (...) Estas características (...) levarão a crescimento internacional adicional, enquanto acrescentam eficiência através de sinergias e economias de escala”.

“De modo a expandir o negócio, a [marca Z] está focada em diversificar os seus modelos de negócio, com especial ênfase no *franchising* como veículo para a expansão internacional. Os produtos da marca encontram-se atualmente disponíveis em mais de 40 países e a ambição é continuar a crescer através de acordos de *franchising*, de vendas *wholesale* ou de soluções *store-in-store*. A [marca Z] prosseguiu a sua expansão internacional em 2016, terminando o ano com 72 lojas fora de Portugal, das quais 54 mediante acordos de *franchising*”.

“A rede única de fornecedores da área de *Retalho Alimentar* e a qualidade dos seus produtos de marca própria são um ponto decisivo na sua estratégia internacional de *wholesale*. Atualmente, o negócio de *wholesale* da área de *Retalho Alimentar* está presente em 20 países, e a empresa continua a melhorar a sua estratégia e processos de internacionalização (...), garantindo que consegue dar resposta aos desafios mais exigentes”.

No relatório de atividade de 2016, a internacionalização é apresentada pelo presidente do grupo “Grossista” como uma “avenida de crescimento” central no futuro imediato. No mesmo documento, é afirmado o objetivo de continuar a “reforçar o *status* de empresa multinacional”. A respeito desta identidade organizacional, assim afirmada em termos institucionais, é significativo reter a discrepância existente com o discurso dos gestores entrevistados, onde a imagem de uma empresa internacional ou multinacional tende a não ser afirmada enquanto dado ou estatuto consumado, mas sim como um “movimento interno” em curso, uma configuração identitária visada. Algumas declinações de um dos responsáveis entrevistados são, a este propósito, significativas:

“Nós, como empresa que se quer internacional (...)”. (Entrevistado 6, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

“Temos de incentivar o sentido de se ser internacional”. (Entrevistado 6, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

“Começar a fazer *pools* de pessoas que estejam mais aptas, mais disponíveis para projetos internacionais. Isto é uma coisa importante para uma empresa como a de retalho alimentar (não

refiro o grupo como um todo), que sempre viveu no seu mercado local. Sentimos que não é uma empresa que esteja altamente preparada para mandar pessoas para fora, para receber pessoas, ter processos e os produtos em inglês, ter formação para lidar com culturas diferentes. Tudo isso está a começar agora”. (Entrevistado 2, Gestor de Operações Internacionais, Empresa “Grossista”)

“O que existe é um movimento interno... por exemplo, o nome das funções estarem todas em inglês, os temas da formação terem uma componente de internacionalização, o programa de *trainees* ter diferentes nacionalidades. As pessoas sabem e sentem que têm de estar preparadas, como noutras empresas que têm muitas pessoas a fazer deslocações internacionais, *assignments* de curta duração, *assignments* de longa duração”. (Entrevistado 3, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

A presença internacional do grupo “Grossista” e, em particular, o modo pelo qual esta tem vindo a ser consumada, implica o reconhecimento da importância, enquanto vantagem competitiva, do estabelecimento de relações e de redes de cooperação e de relação inter-organizacional, relações destinadas ao estabelecimento de canais de fornecimento (de produtos, de serviços) (Lamming, 1993; Dyer & Singh, 1998). Importa recordar a este propósito, a referência de Zander e Mathews (2010, pp. 14-5) relativa a empresas e a grupos empresariais cuja expansão internacional resulta, não da abertura de filiais físicas ou da mobilidade de profissionais, mas sim da constituição ou da adoção de canais de distribuição de produtos e serviços. A visibilidade e a reputação da marca são, neste contexto, recursos acionados no estabelecimento de relações de cooperação, valorizados como vitais no acesso a novos mercados. De acordo com os autores, são exemplos deste modelo de operação internacional, empresas como a Nike, a Dell, o Ikea, a Cisco ou a Procter & Gamble. O grupo “Grossista” constituirá um outro exemplo deste modelo de expansão da presença internacional de uma empresa ou grupo empresarial.

Em termos gerais, a orientação do grupo “Grossista” no domínio da internacionalização apresenta um significativo acento centrípeto (Wilkins, 1988), recentemente reforçado pela procura pragmática de modos de internacionalização de risco controlado, de uma presença internacional assegurada de modo frugal, “*light*”, como é mencionado por diferentes gestores entrevistados. Um apelo centrípeto encontra expressão na busca preferencial de universalização de práticas domésticas particulares (Robertson, 1995; Hannerz, 1996), de particularismos domésticos perspetivados como vantagem competitiva, uma prática pela qual se visa, em termos de gestão, a manutenção de um sentido de isomorfia institucional através de diferentes contextos (geografias) de atuação.

A valorização de diferentes níveis de controlo e decisão de natureza centrípeta é figurada pela existência de uma estrutura de gestão central, pela referência à atuação de um centro decisório central no grupo: a “empresa-mãe”, o “centro corporativo”<sup>103</sup>:

“Muitas vezes, quando tenho um *secondment* com uma empresa internacional, eu vou com uma missão, uma missão que está relacionada com a empresa-mãe”. (Entrevistado 1, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

“Temos dois pontos de acompanhamento. A chefia dessa pessoa nunca deixa de a acompanhar. Quando existe qualquer questão, o ponto de contacto é a minha equipa ou eu própria, aqui no centro corporativo. [Não a chefia direta...] As pessoas têm necessidade de sentir que têm aqui [ênfase] alguém no centro corporativo”. (Entrevistado 1, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

A importância da localização de práticas e de estruturas de organização é a espaços enaltecida, veiculando a possibilidade de existência de tensões *glocalistas* (Robertson, 1995), associadas à procura (ou à necessidade) de articular homogeneidade e heterogeneidade institucional (Lane *et al.*, 2004), num momento presente ou futuro de internacionalização da atividade do grupo “Grossista”:

“Ter lá um diretor comercial, ou mais abaixo, um gestor de categoria, a reportar a oito horas de distância a um diretor cá, que não conhece que houve uma promoção na concorrência ontem... não funciona. Temos é de criar uma estrutura com algumas pessoas nossas, com um *board* que possa ter alguma autonomia”. (Entrevistado 2, Gestor de Operações Internacionais, Empresa “Grossista”)

“Para algumas marcas que se identifique que estão mais preparadas para viver por si só, fazemos estudos de viabilidade no sentido de tentar posicionar a marca, e tentar encontrar um parceiro local. [A produção é também localizada?] Por enquanto, estamos a fazer *sourcing* dos nossos produtos junto dos mesmos fornecedores nacionais. Estamos a falar de coisas que ainda não estão implementadas, e a experiência ainda nos vai ensinar como o devemos fazer. Volto a repetir o que disse: o retalho é essencialmente local, e esta estratégia não visa um desenfoque nas nossas pessoas cá”. (Entrevistado 2, Gestor de Operações Internacionais, Empresa “Grossista”)

---

<sup>103</sup> O grupo “Grossista” apresenta, em termos históricos, uma estrutura divisionalizada (Mintzberg, 1980), cujas unidades constitutivas operam respondendo a um órgão de controlo centrípeta de decisão, o “centro corporativo”, que representa, em termos de emprego, cerca de 3% dos postos de trabalho existentes.

### 5.2.1.3. Contexto C: Setor Consultoria.

A empresa “Excel” é uma das consultoras que integra as assim designadas *Big Four*, constituindo um exemplo do que Boussebaa e Faulconbridge (2016, p. 106) designam de “empresas de serviços profissionais globais”, a par das empresas de *outsourcing* de serviços (e.g., Accenture, Capgemini, IBM, CGI) e de prestação de serviços de advocacia de “elite” (e.g., Allen & Overy, Baker & McKenzie, Clifford Chance, Linklaters). Apesar de assim o mediatizar, uma “empresa de serviços profissionais global” tipicamente não nasce global (*born global*) (Knight & Cavusgil, 1996; Madsen & Servais, 1997). *Torna-se*, numa maioria de ocasiões, *global (become global)*. É possível identificar três estágios no desenvolvimento do seu globalismo (Boussebaa & Faulconbridge, *op. cit.*, p. 106):

- a) A fase “*client-following*”. A empresa *segue* um cliente (local, regional, nacional);
- b) A fase “*market-seeking*”. A empresa, ao *seguir* o cliente, entra num novo mercado, que procura explorar (e.g., criação de filiais, de parcerias locais);
- c) A fase “*network-integrating*”. A empresa procura uma integração global das suas estruturas locais, das suas práticas. A empresa afirma como foco a prestação de um serviço profissional verdadeiramente transnacional (Boussebaa & Morgan, 2015). Cria regiões, mercados especializados, carreiras e papéis globais.

A procura de descentralização, a autonomia relativa e a independência celular caracterizam, em traço largo, o arranjo estrutural das diferentes unidades orgânicas que constituem a empresa “Excel”, à imagem do observado com as restantes empresas multinacionais que integram as *Big Four*. Como empresa multinacional, a “Excel” apresenta uma dimensão e um conjunto de práticas que visam consumir uma estratégia de atuação multidoméstica, um internacionalismo heterárquico (Hedlund, 1986), descentralizado, onde as diferentes operações locais (cada região, mercado, país) são perspetivadas como entidades autónomas, observando-se uma partilha de práticas organizacionais que contribui para a subsistência de um sentido mínimo de integração institucional. A existência de uma “rede” de unidades orgânicas locais, e a isomorfia, a homologia, em termos estruturais, das práticas e dos dispositivos de gestão existentes, é indicada como facilitador da mobilidade internacional de indivíduos no contexto da empresa “Excel”:

“Estamos a falar de um profissional que está cá, que nos conhece, que nós conhecemos, e que gostava de ter uma experiência internacional. Aí, beneficiamos de sermos uma rede, de estarmos presentes em muito países”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

“Temos uma plataforma que se chama *Cultural Navigator*. [É uma plataforma criada localmente?] Não, não, é global. Foi criada pelo facto de estarmos em rede, de termos uma presença numa série de países e de isso proporcionar, em muitos casos, muitas deslocações entre

diferentes escritórios. Além desta plataforma, enviamos uma brochura muito *straight-to-the-point*, com uma série de informações, contactos, clínicas, um conjunto de recomendações. Chama-se *Know before you go*. É feito pelo escritório de lá, pessoas que já lá estiveram. Com as recomendações, as pessoas sabem por onde andam, não andam sozinhas. Falam muito umas com as outras. Digamos que a máquina está bem oleada, as coisas funcionam”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

“Temos na nossa rede interna dois portais mantidos por cada escritório nacional, muito parecidos, dois motores de busca que contêm todas as oportunidades que existam a um nível global, para destacamento internacional, por iniciativa própria. Além destes portais, recebemos um *e-mail* semanal com novas oportunidades que foram colocadas. O último *mail* que recebemos tinha cinco vagas novas para a Austrália, por exemplo”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

A trajetória de internacionalização da empresa “Excel” apresenta-a como uma empresa multinacional que visa a prestação de serviço profissional marcadamente transnacional, por via da integração (global) de estruturas locais existentes. Trata-se de um estágio de maturidade e diferenciação organizacional distinto do observado nos restantes contextos empresariais considerados pela pesquisa (cf. *Quadro 5.2*, para detalhe).

Em termos discursivos, a empresa “Excel” apresenta-se como detendo uma atuação de alcance geográfico universal, uma capacidade organizacional agnóstica a particularismos locais. “*Locally owned - globally known*”, é possível ler numa apresentação corporativa da empresa datada do início de 2017. O *globalismo* define o nó górdio da identidade organizacional da “Excel”, um recurso (identitário e estratégico) consistente com a necessidade de adaptação a constrangimentos de contexto (os efeitos da crise financeira) e a mudanças recentes observadas ao nível do perfil da procura, no referente à natureza (tecnológica) dos projetos que são adjudicados por clientes (e.g., projetos de transformação digital, associados ao advento da assim designada *Indústria 4.0*) (FEACO, 2014, 2016).

A evolução para a transnacionalidade (Pries, 2001) tende a ser acompanhada de um aprofundamento da valorização da diversidade cultural e da localização das operações produtivas (Briscoe, 1995), traduzível num recurso maior ao recrutamento local em detrimento da mobilização internacional de indivíduos, no fomento da comunicação e de modalidades de mobilidade horizontal (entre unidades produtivas locais), e da diversificação da composição dos órgãos de gestão de topo. Para Evans *et al.* (2002), a promoção sistemática da localização e a inversão das condições de circulação do conhecimento das unidades locais para a empresa-mãe é um dos marcadores distintivos de uma empresa transnacional. Para Bartlett e Ghoshal (1991), esta disposição corresponde à eliminação da lógica centrípeta *do not invented here*. A emergência formal de carreiras e de profissões globais numa empresa

internacionalizada implica a existência de “massa crítica” para o efeito, constituindo um marcador de transnacionalidade da sua ação e das suas práticas de gestão (Câmara, 2008, p. 251). Trata-se de um conjunto de marcadores empíricos ainda não observáveis, em termos sistemáticos, no contexto da empresa “Excel”, onde o incremento do uso de práticas de mobilização de indivíduos, de *exportação* de recursos humanos locais, sustenta o seu enquadramento enquanto empresa multinacional e não como empresa transnacional, nos termos propostos pela taxonomia de Downling e Welch (2004):

“[Há carreiras geneticamente internacionais?] Não há uma carreira formal paralela, digamos assim, para profissionais *cross-border*”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

A este respeito, importa acrescentar que o incremento de projetos internacionais, cujos recursos são partilhados por diferentes escritórios locais (nacionais), a intensificação da mobilidade internacional de indivíduos entre diferentes filiais ou geografias onde a “Excel” se encontra presente, e a constituição e consolidação de um corpo de práticas de gestão de projetos e de mobilidades internacionais de indivíduos, constituem elementos que têm vindo a contribuir para a integração global de estruturas e o sentido transnacional que é visado, no plano estratégico, pela empresa “Excel”.

Desde o final da década de 1990, o mercado nacional de consultoria de gestão apresenta um padrão de segmentação<sup>104</sup> dual, sendo dominado por grandes consultoras multinacionais, as assim denominadas *Big Four*, que prestam serviços de segunda (projetos de estratégia, planeamento e organização de empresa) e de terceira geração (projetos associados ao desenvolvimento de sistemas e de tecnologias de informação) (Amorim, 1999a, 1999b, 1999c) a grandes empresas nacionais e internacionais, que tendem a procurar preferencialmente os serviços de empresas multinacionais de consultoria, em detrimento de empresas nacionais (Amorim, 1999b). Após um período de expansão no decurso da década de 1990 e na primeira metade da década seguinte, o setor de consultoria de gestão registou uma estagnação, na última década, a nível nacional e internacional (FEACO, 2010, 2012, 2014, 2016), traduzível numa diminuição da procura de serviços de consultoria e do investimento implicado nos projetos realizados. Tratou-se de um efeito, especialmente visível entre 2011 e 2014 (FEACO, 2014, 2016), da contração económica e da crise financeira, que

---

<sup>104</sup> Em termos gerais, num cenário de crescimento negativo (FEACO, 2010), as empresas de consultoria de gestão procuraram adaptar a sua forma de atuação, o modo de angariação e de realização de projetos (e.g., a realização de trabalho *on-site* em instalações da organização-cliente; a realização de trabalho remoto a partir de instalações próprias, em regime *nearshore*), acentuando a natureza transnacional da sua atividade e das redes de relações que a sustentam. Neste contexto, a necessidade de acentuar e de colocar o globalismo destas empresas em prática foi reafirmado: “Consultancy companies have adapted their delivery. The mix of on-site, near-shore and offshore teams have changed in order to offer competitive, truly global and borderless services to clients” (FEACO, 2010, p. 5). O contexto de contração económica aprofundou assimetrias à escala europeia, entre países do Norte e do Sul da Europa, no setor da consultoria, no referente às possibilidades de crescimento da atividade (FEACO, 2014).

restringiu o investimento realizado por organizações e empresas, e condicionou as possibilidades (e a intenção) de contratação de serviços externos.

Em Portugal, a segmentação existente na composição do setor aprofundou-se neste período, sendo mais difícil para as empresas de consultoria de pequena dimensão e base de atuação nacional, escapar aos efeitos continuados da crise financeira. A base de clientes de empresas multinacionais como a “Excel” modificou-se no decurso da última década, incluindo crescentemente clientes e projetos internacionais, cuja concretização implica, tipicamente, a mobilidade internacional (*outbound*) de recursos humanos contratados localmente. Neste contexto, a presença local em Portugal é valorizada, não tanto por possibilitar estar próximo de clientes nacionais, mas por possibilitar estar próximo de recursos humanos qualificados, passíveis de ser contratados a custos competitivos e de ser mobilizados para projetos e equipas de projeto internacionais, a concretizar em instalações de organizações-cliente ou noutras instalações locais da empresa “Excel”, situadas noutras geografias:

“A consultoria tecnológica é uma área, temos verificado nos últimos tempos, que tem tido um crescimento fantástico, não só em Portugal, como noutros países. Por exemplo, na Dinamarca, temos tido uma grande procura de profissionais para os projetos que temos lá de consultoria tecnológica - incluindo juniores, quando já os conhecemos”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

No decurso da última década, acentuou-se o perfil exportador das empresas multinacionais de consultoria de gestão localizadas em Portugal. Em 2014, 30% da atividade destas empresas foi realizada em contexto internacional, em particular em antigas colónias - Angola, em particular (FEACO, 2014). Na “Excel”, esta é uma tendência que é destacada:

“Chegámos em Angola aos três dígitos [expatriados], e não escondo que tem existido um abrandamento da atividade, com o abrandamento da economia angolana. Em paralelo, houve um crescimento em *outbound*, em projetos de consultoria informática”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

#### **5.2.1.4. Contexto D: Setor Construção.**

Diferentes estudos da Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas (FEPICOP) documentam a trajetória de contração do mercado doméstico de construção, a expectativa e evidência recente de inflexão desta trajetória, e a necessidade de aposta, por



parte das empresas, na diversificação e na internacionalização da sua atividade produtiva, como resposta à situação de crise vivida no setor da construção no plano doméstico<sup>105</sup>.

A indústria da construção apresenta, em termos históricos, um peso específico no conjunto da economia nacional<sup>106</sup>, influenciando-a, quer positiva quer negativamente (Baganha *et al.*, 2000, p. 2). O impacto do setor no plano económico decorre, em parte, da geração de efeitos multiplicadores significativos localizados a montante e a jusante da atividade de construção propriamente dita. A montante, em empresas de materiais e equipamentos de construção (e.g., maquinaria, cimento, aço, vidro, tintas, plástico, janelas, portas, cabos, aparelhos de aquecimento e ventilação) e de serviços (e.g., consultoria, arquitetura, engenharia, transportes, telecomunicações); a jusante, em empresas de equipamento (e.g., mobiliário, equipamento doméstico) e de serviços (e.g., gestão energética, manutenção e decoração, seguros, serviços jurídicos).

No grupo “Tabique”, a opção pela internacionalização do negócio e da atividade produtiva é anterior à trajetória de degradação da procura doméstica recentemente vivida no setor da construção em Portugal (FEPICOP, 2012b; FEPICOP, 2013d). A internacionalização, “ser

---

<sup>105</sup> Em 1997, acompanhando o movimento de aceleração da atividade económica, trabalhavam 388000 pessoas no setor da construção em Portugal. Em 1999, registavam-se 540900 trabalhadores, um aumento de 59% por comparação com 1995. Em 2000, registou-se um novo aumento do emprego no setor, fixando-se o número de pessoas empregues em 593500 (Baganha *et al.*, 2000, pp. 14-5). O início da crise do setor data de 2002 (FEPICOP, 2009a; ANEOP, 2010), definindo uma trajetória de “recessão contínua” (FEPICOP, 2010d, p. 27), que registou uma primeira indicação de inflexão (ténue) no segundo semestre de 2015. Em 2005, trabalham 481230 pessoas no setor da construção em Portugal. Em 2007 e 2008, observaram-se sinais de recuperação no setor da construção. Este foi, contudo, o momento de eclosão da crise económica e financeira internacional procedente dos Estados Unidos da América, de eclosão dos primeiros efeitos manifestos à escala mundial. Em Fevereiro de 2016, o setor empregava 277500 trabalhadores, um acréscimo de 0,6% face a momento anual homólogo (FEPICOP, 2016b). Para uma reconstituição da trajetória de “recessão contínua” (FEPICOP, 2010d, p. 27) do setor da construção em Portugal, na perspetiva dos agentes do setor, sugere-se a consulta das seguintes referências: AECOPS (2012, 2013a, 2013b, 2014, 2015, 2016); ANEOP (2010); FEPICOP (2009a, 2009b, 2009c, 2009d, 2010a, 2010b, 2010c, 2010d, 2011a, 2011b, 2011c, 2012a, 2012b, 2013a, 2013b, 2013c, 2013d, 203e, 2014, 2015, 2016a, 2016b, 2017a, 2017b).

<sup>106</sup> Em 2014, considerando as atividades a montante e a jusante da construção, a “fileira da construção” era a segunda atividade económica mais relevante do país (apenas ultrapassada por atividades do setor público), representando 18% do PIB, 15% do emprego nacional e 49,7% do investimento nacional (APCMC, 2014, p.23). Os efeitos da contração contínua da atividade refletiram-se a múltiplos níveis, em diferentes indicadores socioeconómicos do país. Em termos estruturais, observa-se, à imagem do que sucede na maioria dos países europeus, a prevalência de empresas de pequena dimensão e de empresários em nome individual. Em 2015, existiam no setor da construção nacional 18112 empresas habilitadas com alvará, 75% das quais com *classes* de nível 1 e 2 (execução de obras até 332.000€) (numa graduação de 9 níveis), e 28093 com certificado válido. Registaram-se, também a este nível, os efeitos da trajetória de “recessão contínua” (FEPICOP, 2010d, p. 27) do setor: em 2006, existiam no setor da construção 24985 empresas habilitadas com alvará, 24403 títulos de habilitação de microempresas; em 2009, 24244 empresas habilitadas com alvará, 37590 títulos de habilitação de microempresas; em 2014, 18902 empresas habilitadas com alvará, 29315 com título de habilitação válido (AECOPS, 2014, 2015, 2016). Esta variação sinaliza a tendência de diminuição do número de empresas de maior dimensão, e, em termos correlativos, a diminuição da dimensão média das empresas que operam no setor, um dado a que não será estranho o efeito de medidas de racionalização da produção com uso crescente, protagonizado por empresas de grande dimensão, de terceirização de segmentos de atividade em regime de subempregada (tipicamente, para empresas de menor dimensão).

internacional” é apresentado como uma tradição consubstancial à própria existência do grupo, como uma condição que “ajuda a racionalizar uma decisão individual de transferência ou uma missão de mobilidade”:

“África é um mercado natural para [o grupo “Tabique”] por uma longa e reconhecida experiência num percurso iniciado em Angola em 1946”. (publicação interna “Um Mundo de Inspiração”, p. 13)

“Nesta empresa, existe mobilização [internacional] desde sempre. É uma tradição”. (Entrevistado 4, Gestor de RH, Empresa “Tabique”)

“A internacionalização está enraizada na cultura do grupo. Isto ajuda a racionalizar uma decisão individual de transferência ou uma missão de mobilidade”. (Entrevistado 4, Gestor de RH, Empresa “Tabique”)

Portugal está entre os países cuja internacionalização do setor de construção se concretiza mais fora da Europa (AECOPS, 2013a). É, em sentido próximo, o país que apresenta a maior diversificação de mercados internacionais fora do continente europeu (AECOPS, 2013b). No caso do grupo “Tabique”, como é descrito no relatório de atividade de 2016, no final deste ano, a “carteira de encomendas” (“contratos adjudicados por executar, a 31 de dezembro de 2016”) era de 4,422 mil milhões de euros no final de 2016, 82% das quais com localização fora da Europa (43% na América Latina, 39% em África). A este respeito, importa mencionar o facto de se registar um decréscimo relativo, na última década, da atividade das empresas do setor da construção no continente africano (de 79% do volume total de negócios internacional em 2009, para 60% em 2015) (AECOPS, 2016), e uma aposta e acréscimo significativo de atividade na América Central e América do Sul, regiões onde o Peru, a Venezuela e o México se têm vindo a destacar como *pivots* da atividade produtiva que é desenvolvida (AECOPS, 2013b, 2014). Na última década, a Europa de Leste apresenta-se como um outro mercado em expansão, pelo investimento substantivo em infraestruturas que aí se tem observado decorrente do acesso a apoios comunitários. A Polónia é o país onde a maior parte dos contratos (71%, em 2014) têm sido realizados à escala europeia (AECOPS, 2014).

É significativo verificar que a distância geográfica não constitui, aparentemente, um fator decisivo, um constrangimento, no concernente à tomada de decisão de internacionalização ou de aprofundamento da expansão internacional. O grupo “Tabique” apresenta um histórico de atividade significativo no continente africano, no concernente à realização de projetos de grande dimensão e à capacidade de mobilização de recursos logísticos, humanos e financeiros. Em 2016, observou-se, porém, como é mencionado no relatório de atividade anual, uma contração do volume de negócios realizados nesta região (18%, em relação a 2015), fruto “de uma política de execução de projetos cautelosa, nomeadamente em Angola, tendo em conta a

prioridade (...) no recebimento de clientes e o contexto macroeconómico negativo que ainda caracteriza o país”. No continente africano, além de Angola e de Moçambique, o grupo “Tabique” apresenta no presente uma posição de “liderança” no Malawi. A alienação de segmentos de atividade, a aposta em novas participações na Europa (Irlanda e Reino Unido) (a “alteração do *mix* de negócios”), e o acréscimo de atividade e da “carteira de encomendas” na América Latina constituem respostas ao decréscimo de atividade observado no continente africano. A publicação “Um Mundo de Inspiração” indica que o grupo “Tabique” “marca presença” na América Latina desde 1998 – no Peru, em particular, um mercado onde o grupo considera “deter hoje competências e meios para atuar em toda a fileira da construção”.

Na definição das atividades prestadas em contexto internacional, regista-se uma aproximação crescente a uma orientação transnacional (Pries, 2001), veiculada pela possibilidade de transferência horizontal de recursos e de conhecimento adquirido, dentro do grupo, através de diferentes geografias, de diferentes pontos de origem e de destino (e.g., caso de projetos de construção de infraestruturas de mineração, onde se observa a aplicação de conhecimento obtido no Perú em países do continente africano):

“O facto de as pessoas estarem num mercado e poderem candidatar-se a um outro mercado, é ótimo. Dei há pouco o exemplo do diretor de obra para o México... não se candidatam só pessoas de Portugal, como pessoas que estão no Malawi a terminar uma missão. Isto também permite tornar a política e a mobilidade um bocadinho mais global, e não ser só o movimento de Portugal para o mercado, ter também do mercado para Portugal. Não conheço mais nenhuma empresa que tenha estes movimentos. É uma mobilidade global e é real: com esta redução do mercado em Portugal, já não temos muita gente para mobilizar a partir de Portugal”. (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)

“A nossa política de mobilidade não está construída de Portugal para o mundo. Está construída de forma que eu possa mobilizar um peruano para o Malawi, ou um polaco, como agora fizemos, para a América Latina. A política prevê que há um ponto de origem de um colaborador que, ao regressar, regressa à origem. O colaborador pode ir logo para outro destino, mas tem sempre a sua origem”. (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)

Uma atividade desempenhada pelo grupo numa dada geografia é uma atividade que pode ser realizada num outro contexto, numa perspetiva de transferência de recursos e de conhecimento já sedimentado, uma opção que é apenas possível pela longa trajetória de desenvolvimento de atividade internacional que o grupo “Tabique” apresenta, pelo capital detido no plano das relações com diferentes agentes locais (clientes, parceiros, decisores políticos), a capacidade de retenção de recursos humanos (do seu conhecimento e experiência), e de mobilização destes para a prestação de trabalho em cenários internacionais.

Observa-se uma aposta estratégica preferencial do grupo “Tabique” pela presença em economias emergentes, onde a possibilidade de obtenção de projetos de construção é tida como “real”, as margens de lucro são elevadas, e a concorrência é menor. Nas estratégias adotadas pelo grupo “Tabique” para a entrada num mercado externo, destaca-se o investimento direto via gestão de participações/concessões em/de empresa local, o consórcio (para a realização de projetos específicos), e o estabelecimento de instalações físicas, de subsidiárias, no país de destino (cf. *Quadro 5.2*).

O consórcio define uma modalidade particular de parceria, de *joint-venture*, que tem vindo a constituir uma modalidade típica de acesso à expansão internacional por parte de uma empresa que opera no setor da construção (Silva & Sousa, 2009). Trata-se de um modo de expansão internacional que é estabelecido em termos contratuais, tendo como objetivo a execução de um projeto que apresenta uma duração limitada. Permite, no plano organizacional, que diferentes empresas cooperem de modo temporário, alcançando a capacitação necessária para que possam concorrer a projetos internacionais, tipicamente de grande envergadura<sup>107</sup>. Por este motivo, as empresas de pequena dimensão encontram nos consórcios (de construção) uma oportunidade de crescimento internacional, por via do estabelecimento de relações com empresas de maior dimensão (como o grupo “Tabique”), com mais recursos e experiência de internacionalização.

Numa maioria de ocasiões, uma mesma empresa internacionaliza-se recorrendo a várias estratégias gestionárias e organizacionais, dependendo do papel que pretende desempenhar em cada destino considerado. O grupo “Tabique” tem vindo a consumir a sua internacionalização, grosso modo, por via da aplicação de capital ou da aplicação e transferência de conhecimento, que implica, em si mesmo, a prestação de trabalho em contexto internacional, por via do desempenho de funções intra-organizacionais em escritórios de filiais locais, ou de funções de projeto inter-organizacional, tipicamente realizadas em contexto de obra. Trata-se de modalidades e de objetos de internacionalização que têm implicado, numa maioria de circunstâncias, a mobilização significativa de recursos humanos para o país de destino, e, em alguns casos, contratação local, dirigida em especial para funções de menor qualificação.

---

<sup>107</sup> Os projetos internacionais de construção envolvem, por via de regra, investimentos (e riscos) elevados, e, neste contexto, o consórcio representa uma possibilidade de redução da necessidade de capital e de investimento direto (entre outros recursos), e de angariação de conhecimento local num cenário de partilha de risco (Zhi, 1999). É especialmente valorizado o consórcio que envolve empresas locais, conhecedoras do mercado, das barreiras à entrada. Enquanto modo de parceria de cooperação inter-organizacional, o consórcio apresenta a flexibilidade e a natureza temporária como atributos específicos. O consórcio não implica a constituição de uma entidade legal autónoma formada com capital das várias partes envolvidas, definindo uma disposição contratual flexível que pode ser dissolvida, sem restrições, aquando da finalização do projeto a que se destina.

No caso do grupo “Tabique”, a participação direta (o investimento) e o consórcio estabelecido com empresas locais têm constituído os veículos preferenciais de internacionalização para a realização de *obras de arte* (e.g., pontes, túneis, barragens) de elevada complexidade técnica, de projetos de prazo pré-definido especialmente agressivo (curto), ou visando contornar desafios concorrenciais (e.g., Europa do Leste) ou barreiras corporativistas e protecionistas (e.g., Espanha). A decomposição dos indicadores de evolução de negócio registados em 2016 espelha a (diferente) orientação estratégica apensa à forma como o grupo “Tabique” procura marcar presença nas três macro-regiões onde atua: 1) Europa: 159 empresas (do grupo ou participadas); 802 milhões de euros de volume de negócios; 841 mil milhões de “carteira de encomendas”; 2) África: 42 empresas (do grupo ou participadas); 1,706 mil milhões de euros de volume de negócios; 708 milhões de “carteira de encomendas”; e 3) América Latina: 77 empresas (do grupo ou participadas); 727 milhões de euros de volume de negócios; 1,914 mil milhões de “carteira de encomendas”.

No caso de Portugal, a internacionalização da atividade produtiva das empresas é particularmente relevante no setor da construção, na medida em que a produção, neste setor, é particularmente sensível a variações da conjuntura socioeconómica doméstica. Neste sentido, a procura de internacionalização da atividade constitui uma diretriz estratégica de atuação das empresas que integram o setor, definindo uma orientação já consolidada em particular em universos empresariais de grande dimensão, como é o caso do grupo “Tabique”, e uma orientação ainda por consolidar para um conjunto alargado de PME's, cujos primeiros esforços de expansão internacional decorreram da eclosão do “colapso” no mercado doméstico, observado no decurso da última década (APCMC, 2014, pp. 18-9).

Observa-se que a presença de empresas portuguesas e o valor dos contratos celebrados no exterior tem vindo a aumentar (AECOPS, 2012, 2013a, 2013b, 2014, 2015, 2016). Entre 2000 e 2009, a presença internacional de empresas portuguesas aumentou 24% por ano (ANEOP, 2010). Entre 2006 e 2014, o volume de negócios das empresas de construção portuguesas no exterior quase triplicou, passando de 1,7 mil milhões para 5,6 mil milhões de euros (AECOPS, 2015). Em 2012 e 2016, o volume de negócios concretizado no exterior pelas empresas de construção representou 3% do PIB nacional, e entre 7 a 8% do total de exportações (AECOPS, 2013b, 2014, 2015, 2016). A heterogeneidade e a segmentação existente no setor da construção nacional, ao nível da tipologia e da dimensão de empresas e unidades de produção existentes (Baganha *et al.*, 2000), manifesta-se e acentua-se num contexto de expansão internacional: o processo de internacionalização é mais significativo para empresas de maiores dimensões, para empresas com histórico e experiência prévia de internacionalização (AECOPS, 2012). Além do risco e da complexidade inerente a um projeto de construção doméstico, num cenário internacional a ação das empresas encontra-se sujeita a uma complexa e, muitas vezes, subtil rede de constrangimentos políticos, económicos e culturais (Zhi, 1999).

A experiência prévia diferencia, neste sentido, a capacidade organizacional presente, a orientação estratégica face à assunção, à exposição, ao controlo de riscos. Empresas de grande dimensão, com histórico e experiência prévia de internacionalização bem-sucedida, como é o caso do grupo “Tabique”, tendem a aprofundar com maior rapidez (e sucesso) (em número de países, na mobilização de recursos, no valor de projetos adjudicados) a abrangência da sua presença internacional.

#### **5.2.1.5. Contexto E: Setor TIC – Desenvolvimento de Software.**

A procura de diversificação e de internacionalização da atividade produtiva, movimentos correlativos (e consecutivos) de expansão e de contração de processos e de estruturas organizativas, a procura de desenvolvimento de produtos tecnológicos próprios, a opção pela adoção de tecnologias particulares, o ocaso destas tecnologias, a aposta em competências técnicas *quentes* (em termos de procura), o arrefecimento da procura destas competências, a obsolescência de um produto desenvolvido internamente, a especialização técnica de *spin-offs* vocacionadas para o desenvolvimento e preparação da comercialização de produtos ou serviços específicos, a abertura e o encerramento de subsidiárias, o investimento e o desinvestimento em fileiras de atividade, pontuam duas décadas de desenvolvimento da empresa “V&V”, espelhando, em certa medida, o dinamismo, a erosão, a mutação célere que caracteriza, no plano da ontologia das práticas gestionárias e de organização, a atividade de uma empresa que opera no setor TIC em Portugal (Oliveira *et al.*, 2010).

Os gestores da empresa “V&V” entrevistados afirmam que, no momento presente, a presença internacional da empresa se consubstancia pela operação desenvolvida localmente em cinco países, onde se salienta a atividade em mercados tidos como *maduros* (e.g., Reino Unido, Alemanha):

“UK é a geografia mais expressiva, a maior, sem dúvida. Temos operações em Angola, Moçambique e no Brasil, mas são operações pequenas, com três, quatro pessoas. [Tem impacto nas formas como a empresa está representada, nos fluxos de mobilidade?] Sim, isso é claro. Se temos pouco negócio, temos poucas pessoas alocadas, e temos inclusive pessoas que estão a regressar definitivamente de Moçambique, depois de vários anos lá. Existe também agora uma nova operativa, um escritório na Alemanha, uma estrutura formal com uma pessoa responsável que é de Portugal, que passa tempo lá”. (Entrevistado 8, Diretor de RH, Empresa “V&V”)

“Temos dois grandes mercados de atuação. Mercados maduros, onde os clientes sabem exatamente o que querem. Na Alemanha ou em Inglaterra, por exemplo, os clientes enviam-nos um documento que especifica o que querem. Não é só aqui que a empresa quer estar, a abordagem, a aposta é que é diferente: temos mais segurança no que estamos a fazer, temos

confiança nos clientes. Em mercados menos maduros, há sempre mais dúvidas, é preciso haver muito mais papel assinado antes do compromisso de realização do projeto ou do envio de pessoas para lá, as práticas não são tão facilmente replicáveis como nos mercados maduros”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

Com efeito, a presença internacional da empresa “V&V” já foi outra, incluindo mais países, de onde a empresa, entretanto, se retirou:

“Já houve mais países, já houve menos países. Já estivemos em Singapura, um caso caricato, oposto ao que temos feito, e que por isso talvez falhou. Em todos os escritórios que foram abertos, temos um projeto que cresce e que justifica a necessidade de uma estrutura local. Em Singapura, foi mais uma questão de oportunidade com um parceiro local. Não havia projeto, não havia nada. Enviou-se uma pessoa, para ver se o modelo funciona para vender qualquer coisa e fazer um projeto lá. Numa empresa como esta, este modelo não funciona, porque a sua mais-valia deriva das suas práticas de engenharia, e uma pessoa sozinha em Singapura não dá confiança a um cliente”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

Na trajetória de internacionalização da empresa “V&V”, o projeto e o cliente internacional antecedem, em termos típicos, a existência de um estabelecimento físico local. O projeto e o cliente internacional, primeiro, a abertura (e encerramento) de subsidiárias, de estabelecimentos locais, depois, contribuíram para definir a presença internacional da empresa “V&V” no decurso das últimas duas décadas, implicando, em permanência, um investimento em práticas de mobilidade de trabalhadores que enquadram, em termos substantivos, a internacionalização de *know-how* por parte da empresa:

“É mais o projeto, os projetos múltiplos, o projeto de grande dimensão, que justifica a oportunidade de internacionalização para um dado país”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

“O fazer crescer é tipicamente uma decisão empresarial, um investimento. O refrear de uma geografia decorre do abrandar da economia. Na Alemanha, o esforço foi talvez de três anos até atingir alguma expressão, gerido a partir de Portugal. Neste momento, já temos uma subsidiária na Alemanha. [Corresponde a um outro estágio de internacionalização?] Sim, sim. Temos uma estrutura local, pessoas locais focadas em fazer crescer o negócio daquela geografia. Sobretudo, passa-se a ter pessoas localmente”. (Entrevistado 11, Diretor de Produção, Empresa “V&V”)

A empresa “V&V” procura estar onde os (seus) clientes estão. A atividade desenvolvida no setor TIC, a mobilidade internacional existente no setor, apresenta, neste sentido, uma orientação “*market-driven*” (Oliveira *et al.*, 2010, p. 8) enformada por flutuações da procura, pelo pedido do cliente que despoleta a necessidade de “colocar pessoas”:

“Há áreas e há clientes onde a empresa quer trabalhar, que implicam que se tenha de ter algumas pessoas fora de Portugal, seja diretamente no cliente ou nos países dos clientes”. (Entrevistado 11, Diretor de Produção, Empresa “V&V”)

“A maioria das situações [de mobilidade] são precisamente porque a empresa já está lá, já está internacionalizada, e os clientes pedem para que os recursos estejam lá. Diria que 70% do negócio da empresa é feito com clientes estrangeiros. Há sempre o risco de o cliente pedir pessoas que vão para lá. É um risco bom, é o que nós queremos”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

“Em termos formais e reais, os nossos destacamentos são justificados pela necessidade de colocar pessoas num cliente (e não tanto, por exemplo, para trabalhar numa subsidiária)”. (Entrevistado 8, Diretor de RH, Empresa “V&V”)

O conhecimento e a tecnologia (resultante da aplicação de conhecimento) constituem o objeto que é tipicamente *internacionalizado* pela “V&V”. Numa maioria de ocasiões, a empresa “V&V” internacionaliza (vende) um serviço a um cliente. A internacionalização da “V&V” tem decorrido, neste sentido, da transferência ou aplicação de *know-how* em contextos particulares, situados, veiculada pela realização de projetos inter-organizacionais, uma larga maioria (90-95%) de índole comercial. Complementarmente, a participação da “V&V” em projetos e consórcios internacionais de investigação e desenvolvimento (R&D), relevantes como contexto de aprendizagem individual e organizacional e de angariação de novo capital relacional, e pela possibilidade de sinalização e internalização de tecnologias emergentes, constitui uma prática cujo histórico coincide, em larga medida, com a própria história da empresa e com a angariação dos seus primeiros clientes internacionais:

“[O que é a empresa internacionaliza?] Serviços, essencialmente serviços, que se organizam em projetos para clientes. Serviços que podem ter diferentes naturezas: entregar um resultado ou um serviço materializado em tempo, tempo de pessoas com determinadas competências. Neste caso, é o cliente que determina as tarefas, o trabalho a concretizar nesse tempo”. (Entrevistado 11, Diretor de Produção, Empresa “V&V”)

“A empresa não tem grandes produtos, bem desenvolvidos. Consegue chegar ao cliente com as competências das suas pessoas, e o reconhecimento das suas práticas. Acontece termos clientes que querem uma pessoa em particular, acontece clientes quererem a empresa, porque reconhecem que a empresa detém competências numa dada área”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

Na empresa “V&V”, a presença internacional é formalmente afirmada, no presente, a partir da existência de um estabelecimento local, que tende a ser constituído no momento em que se



observa a constância de realização de projetos, e a sedimentação da relação (de negócio) com um ou vários parceiros ou clientes (tipicamente) locais:

“[Não houve outros países para onde a empresa foi?] A empresa, não. Pessoas, sim. [Não é valorizado como internacionalização?] Não, porque isso são projetos, e projetos temos em todo o mundo. Uma coisa é dizer que estamos presentes, que temos projetos em vinte países, outra coisa é dizer que temos escritórios, que estamos internacionalizados em alguns países. O meu entendimento de internacionalização é de algo estável, estar constantemente num país, com projetos, com pessoas lá, por vários anos”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

Em 2013, a empresa “V&V” desenvolvia projetos ou procurava novas oportunidades de negócio (novos clientes, um fluxo constante de clientes) em localizações (e.g., França, Itália, Suíça, Singapura) onde não apresentava escritórios físicos. A proximidade (física, geográfica) e o acréscimo de visibilidade institucional que um estabelecimento local possibilita, são valorizados como recursos que permitem o acompanhamento físico da realização de projetos e o acompanhamento dos próprios clientes, e contribuem para melhorar, em certa medida, as condições de angariação de novos projetos junto de clientes existentes (numa perspetiva de *negócio recorrente*) ou de novos clientes. Na empresa “V&V”, a existência de um estabelecimento local tem implicado, num primeiro momento, a mobilização de quadros e de gestores de Portugal, tendo em vista assegurar objetivos de representação institucional, a difusão da cultura da empresa, a transferência de conhecimento, e, num momento ulterior, o estabelecimento de parcerias locais e a aposta no recrutamento local:

“Ter uma subsidiária dá mais opções de contratação de pessoas, de contratação local de engenharia, de pessoas seniores. É mais uma opção. Em Angola e em Moçambique, por exemplo, não temos ainda confiança nos recursos locais para serviços especializados, daí o uso da mobilidade”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

Neste sentido, não obstante ser frequentemente identificada (e de se apresentar) como empresa *born global* (Knight & Cavusgil, 1996; Madsen & Servais, 1997), a par de outras empresas nacionais congéneres surgidas na década de 1990 (Teixeira & Laranja, 2001; Simões & Dominginhos, 2001), intérpretes e protagonistas de um internacionalismo *genético*, quase-instantâneo (Zander & Mathews, 2010), distante de abordagens de internacionalização de tipo incrementalista (Evans *et al.*, 2002), as práticas de gestão descritas sinalizam a persistência de elementos que consubstanciam uma orientação maioritariamente centrípeta, à qual subjaz a procura (preferencial) de exportação de métodos e de filosofias de trabalho, de práticas particulares de gestão de desenvolvimento de software e de garantia de qualidade dos produtos desenvolvidos, que são desenvolvidos nos *headquarters* (a sede) situados em Portugal:

“Temos várias geografias, mas a empresa (...) sempre teve uma lógica de ter clientes estrangeiros, de trabalhar de Portugal para o mundo, com o objetivo de trazer o trabalho para Portugal e fazê-lo remotamente”. (Entrevistado 8, Diretor de RH, Empresa “V&V”)

“Temos operações em vários países. Em alguns, temos uma entidade legal local que é gerida por Portugal, podendo existir mesmo um escritório, mas a gestão é feita por nós, por Portugal. [A figura dos *headquarters*?] Exatamente, ainda há. Quando há vários projetos, há uma equipa de gestão local que reporta a Portugal, mas com autonomia para tomar decisões e gerir as suas pessoas”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

Observa-se, a este respeito, a procura recente de estabelecimento de pontes e de redes de colaboração de pendor mais horizontal, através das diferentes geografias onde a empresa “V&V” se encontra presente. Os relatórios anuais de atividade da empresa “V&V”, bem como documentos regulares de comunicação externa (e.g., *press releases*) são redigidos e tornados públicos (apenas) em inglês. Funções de gestão tecnológica, dotadas de relevo estratégico significativo, são desempenhadas a partir da subsidiária local do Reino Unido, e não dos *headquarters* (ainda) situados em Portugal. Missões e projetos particulares de mobilidade de trabalhadores são realizados visando a integração estrutural e a constituição de um sentido de unidade transnacional (cf. experiência individual do Xavier, no *Capítulo 6*). No final de 2016, a necessidade de forjar uma orientação “meta-nacional” para a empresa foi apresentada pelo seu presidente executivo como nova orientação estratégica, no encontro anual de trabalhadores da organização. Trata-se de uma diretriz que tem vindo a ser colocada em prática, registando-se discrepâncias (tidas como “naturais”) entre uma orientação visada (afirmada) e as práticas em uso na organização:

“A empresa está a mudar o foco. As geografias eram vistas como escritórios representados por empresas locais, que tinham a sua autonomia e faziam os seus recrutamentos, em particular UK, que é o maior escritório fora de Portugal. Alguns departamentos, como o marketing, meta-nacionalizaram-se com sucesso. A política hoje é meta-nacional: existem clientes, o mundo é o nosso objetivo, temos algumas estruturas que apontam áreas onde temos mais clientes, onde queremos crescer (Alemanha, por exemplo), estamos preocupados em ir buscar talento onde ele exista, e depois tentamos movê-lo em função da necessidade. [Em relação ao termo *meta-nacional*, não há alguma *décalage* entre o discurso e a prática?] Claro. É natural. Eu próprio tenho esse desafio nas mãos. Existem políticas e práticas que se pretende que sejam transversais a todas as geografias, a questão é saber se chocam com a cultura local, com necessidades locais específicas. A ideia do meta-nacional é esta”. (Entrevistado 8, Diretor de RH, Empresa “V&V”)

## **5.2.2. Estruturas organizacionais, gestão de recursos humanos e regulação do emprego, num quadro de internacionalização.**

Os modos de regulação e de organização da mobilidade de trabalhadores e de enquadramento das práticas de prestação de trabalho num quadro de internacionalização de empresa, são o objeto de análise considerado no presente ponto. Para os contextos empresariais considerados, apresentam-se no *Quadro 5.3* as principais características das políticas formais de gestão constituídas e mantidas para enquadrar a mobilização e a mobilidade internacional de trabalhadores. Em função da informação recolhida, apresenta-se o momento (ano) da primeira definição e disseminação formal das políticas referidas em cada contexto considerado, os tipos ou categorias formais de mobilidade internacional existentes, o tipo de mobilidade mais frequente, de utilização mais intensiva, o número de indivíduos enquadrados, à data da observação empírica, em regime de expatriação ou congénere (mobilidade(s) internacionais de longa duração), e a percentagem de indivíduos enquadrados em regime de expatriação ou congénere (mobilidade(s) internacionais de longa duração), por referência ao total de efetivos existente.

### **5.2.2.1. Contexto A: Setor Utilities - Energia.**

Com a contenção a enformar a política de admissões, a persistência histórica de relações de emprego de longa duração, e a mudança sucessiva de estruturas organizacionais, observa-se no grupo “Luz de Sempre”, nas últimas duas décadas, a atribuição de uma atenção particular à conceção de práticas que visam a transformação, em termos qualitativos, de alguns aspetos fundadores das relações de emprego e da prestação de trabalho no grupo. Salienta-se, a este nível, a valorização e a utilização privilegiada do recrutamento interno e de programas de mobilidade interna (nacional e internacional) como dispositivos preferenciais de concretização de premissas de gestão que incentivam a rentabilização dos meios existentes, a adição de eficiência decorrente da alocação aturada de recursos, e a necessidade de introdução de diversidade e de diversificação nas estruturas de emprego do grupo:

“Em termos funcionais, é muito diverso. [A empresa, na base, é também funcionalmente diversa?] Sim, temos muitas pessoas da área financeira, da área de marketing. [Não é já apenas uma empresa de engenharia...] Sim, sim, há muitas realidades nas cerca de 12000 pessoas que o grupo tem. A mobilidade espelha a diversidade da empresa: já não são só pessoas de tecnologia que vão em mobilidade”. (Entrevistado 12, Gestor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

ID	Contexto empresarial (site)	Setor de atividade	Início de atividade	Afirmação de internacionalização (ano de início)	Primeira definição formal de política de mobilidade internacional (ano de início)	Tipos formais de mobilidade internacional	Tipo mais frequente de mobilidade internacional	# indivíduos em regime de expatriação ou congênere (aprox.)	# indivíduos em regime de expatriação ou congênere (aprox.)
A	“Luz de Sempre”	Utilities - Energia	1976 (origem como empresa pública)	1996	2004	1. “Short-term Assignment” (de 1 a 6 meses) (para gestão intermédia, quadros e técnicos especialistas); 2. “Trainees Project” (de 6 meses) (para estagiários); 3. “Local Plus” (de 6 meses a 3 anos) (para gestão intermédia, quadros e técnicos especialistas; localização de contrato no destino); 4. “Relocation Project” (de 6 meses a 3 anos, renovável por mais 2 anos) para gestão intermédia, quadros e técnicos especialistas; não localiza contrato no destino); 5. “Expatriation” (3 anos, renovável por mais 3 anos) (para gestão de topo e funções “críticas” definidas em acordo de empresa); 6. “Commuter” (sem duração definida; acordo formal de mobilidade intermitente) (para gestão de topo e funções “críticas” definidas em acordo de empresa); 7. “Permanent Transfer”.	“Short/Term Assignment”; “Local Plus”	25	(<1%)
B	“Grossista”	Retailo e Distribuição	1959	1990	2012	1. “International Commuter” (viagem internacional frequente); 2. “Short-term Assignment” (até 12 meses) (mobilidade de curta duração); 3. “Long-term Assignment” (de 12 meses a 3 anos, renovável por mais 36 meses) (mobilidade de longa duração); 4. “Permanent International Transfer” (transferência permanente).	“International Commuter”	30	(<1%)
C	“Excel”	Consultoria	2002	1993	2013	1. “Short-term Assignment” (até 6 meses) (destacamento de curta duração); 2. “Long-term Assignment” ou Expatriação (a partir de 6 meses) (destacamento de longa duração).	“Long-term Assignment” ou Expatriação	100	4,35%
D	“Tabique”	Construção	1946	1946	2010	1. “Deslocações Internacionais” (até 30 dias); 2. “Mobilidade de Curta Duração” (de 1 a 6 meses); 3. “Mobilidade de Longa Duração” (de 6 meses a 3 anos).	“Mobilidade de Longa Duração”	1264	4,98%
E	“V&V”	TIC - Desenvolvimento de Software	1998	1999	2009	1. “Mobilidade de Curta Duração” (até 1 mês); 2. “Mobilidade de Longa Duração” (a partir de 1 mês).	“Mobilidade de Longa Duração”	41	10,25%

**Quadro 5.3** - Caracterização das políticas formais de gestão da mobilização e da mobilidade internacional de trabalhadores, nos contextos empresariais analisados [Fonte: Elaboração própria].

A mobilidade interna, que, no caso do grupo “Luz de Sempre”, contempla mobilidades domésticas e internacionais, intra ou inter-organizacionais, representa, no entender dos gestores entrevistados, uma das principais ferramentas de desenvolvimento (de trabalhadores e de modelos de gestão e de organização do trabalho e da empresa) de que o grupo dispõe no momento presente:

“Acontecem mobilidades internacionais onde há geografias da empresa: Estados Unidos, Brasil, Espanha, localizações mais pequenas como França e Bélgica. É, sem dúvida, uma bandeira da empresa o uso da mobilidade internacional para espalhar e uniformizar a cultura da empresa. (...) A mobilidade de pessoas na organização pode agitar, questionar a forma como se trabalha. As próprias lideranças (os líderes, os próprios administradores) estão a mudar. Eles mesmos poderão ter de ir para fora”. (Entrevistado 12, Gestor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

Um programa corporativo formal de mobilidade profissional, de alcance global, constituído em 2015, sucedeu a iniciativas anteriores, de alcance mais restrito, confinadas a possibilidades de mobilidade interna no espaço de cada empresa constituinte do grupo. Trata-se de um programa que é apresentado como um símbolo da centralidade que é atribuída, no presente, à mobilidade profissional dos indivíduos no grupo “Luz de Sempre”. Da análise das entrevistas realizadas e das diferentes fontes documentais consultadas, salienta-se como significativa uma orientação discursiva de valorização institucional da mobilidade, geográfica e funcional, de âmbito nacional e internacional, intra e inter-organizacional, onde esta é apresentada em contornos fundamentalmente positivos, desenvolvimentistas. Trata-se de uma prática e de uma experiência desejável. É relevante (é decisivo), para o grupo, para os trabalhadores do grupo, “ganhar mundo”, assim é indicado por um dos seus administradores num vídeo de apresentação interna do programa de mobilidade mencionado. A este incentivo não será estranha a procura de instituição contínua de imperativos de racionalização e de eficiência operacional, de aprofundamento do *valor criado* para o acionista (cf. *ponto 5.2.1.1*), num contexto e numa trajetória de relações laborais marcada, em parte, pela estabilidade das relações de emprego e das situações de trabalho dos indivíduos.

No plano da gestão do emprego, a mobilidade representa, neste sentido, uma necessidade e um requisito de gestão, sendo apresentada, em termos de discurso institucional, como uma oportunidade de “diversificação de experiência”, de “crescimento” (“sair da zona de conforto”), de “aceleração da curva de aprendizagem”, de “atravessar oceanos”, de “ganhar mundo” (“indo para fora cá dentro”), atendendo aos testemunhos de gestores apresentados numa publicação interna do grupo “Luz de Sempre” dedicada à apresentação e análise das práticas de mobilidade interna existentes. A mobilidade define hoje “um instrumento estratégico” no referente às práticas de gestão de recursos humanos (RH) desenvolvidas pelo grupo “Luz de Sempre”, refere a diretora da área corporativa de RH, na mesma publicação. Em 2015, no âmbito deste programa, foram concretizadas 1103 operações de mobilidade, e em 2016, fruto de reestruturações internas, cerca de 700. Neste contexto, é atribuída uma atenção particular à regulação da mobilidade internacional implicada na prestação de “Trabalho Internacional”, uma realidade definida como “emergente” no contexto do grupo “Luz de Sempre”.

A diversificação geográfica da atividade do grupo “Luz de Sempre”, o incentivo formal da mobilidade internacional de trabalhadores, e o acréscimo de trabalhadores em circunstâncias de mobilidade internacional (e em circunstâncias particularmente diversas), exigiu a definição e a concretização de soluções formais para a contextualização de uma situação de prestação de trabalho valorizada como sendo “específica” – o assim (formalmente) denominado “Trabalho Internacional”. Uma primeira versão do “Regulamento de Trabalho Internacional” do grupo, datada de 2004, indicava que este “visava induzir no colaborador uma maior

segurança e transparência sobre aspectos remuneratórios e de reintegração no final do respectivo destacamento ou comissão de serviço, (...) um propósito de integração recente, e emergente, em relação à depuração das políticas de gestão do emprego afetas à questão da mobilidade”. Em termos formais, este “Regulamento” estabelecia (afirmava) um nexo de relação entre a “deslocação de colaboradores a nível internacional”, a promoção do seu “desenvolvimento pessoal e profissional”, e “o acesso a novas oportunidades de carreira e a experiências profissionais a nível internacional”. Uma experiência de mobilidade internacional, assim constitutiva de uma “vantagem diferenciadora”, empregando os termos de um dos gestores entrevistados, define um efeito e um motivo mantido e reproduzido no presente, subordinando, aparentemente, na perspectiva dos gestores entrevistados, motivações de índole material, financeira:

“Há uma relação informal entre carreira e mobilidade internacional. Um jovem que tem potencial, que teve a oportunidade de realizar um projeto internacional, quando regressa... há uma aceleração do desenvolvimento... toda a gente vai achar natural a atribuição de um lugar. É uma vantagem competitiva, diferenciadora. [As pessoas percebem-no assim?] Têm a perceção de que as pessoas evoluem mais rapidamente se fizerem experiências internacionais. Em todos os exemplos que temos, acontece qualquer coisa. A pessoa é promovida ou vai para uma área de âmbito mais alargado, que mais cedo ou mais tarde dará uma promoção. Ninguém fica igual. Ninguém piora”. (Entrevistado 13, Diretor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

“Valorizamos a mobilidade, sim, mas não há uma relação linear. Espera-se, contudo, que alguém que chega a uma posição de administrador, tenha tido uma experiência internacional, conheça outras realidades do grupo”. (Entrevistado 12, Gestor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

“[A compensação financeira pesa na decisão?] Penso que não, porque as contas são feitas de um modo justo. O colaborador não vai enriquecer indo para fora. Vai ganhar o dinheiro suficiente que compense estar fora da sua casa”. (Entrevistado 12, Gestor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

O preâmbulo da primeira versão do “Regulamento de Trabalho Internacional” da “Luz de Sempre” aclarava o objetivo central apenso à sua constituição: “A expansão do grupo e a sua crescente internacionalização têm determinado a necessidade de deslocação de colaboradores a nível internacional, por períodos mais ou menos longos, para aí exercerem funções em empresas participadas. Dado o número crescente de deslocações, a Comissão Executiva (...) decidiu emitir um conjunto de normas, de aplicação generalizada, organizadas no presente Regulamento, que constituem as regras essenciais pelas quais deverá reger-se a deslocação de colaboradores a nível internacional para o exercício temporário de funções”. Este “Regulamento” surgiu praticamente uma década após a presença da “Luz de Sempre” no

Brasil, em 1996, uma operação valorizada, em termos substantivos, como referido anteriormente, como a sua primeira operação de internacionalização. Os efeitos deste vazio (normativo) são reconhecidos, desde logo, pelo primeiro objetivo enunciado no “Regulamento”: “a) Uniformizar as regras e procedimentos aplicáveis às situações de Trabalho Internacional”.

O voluntarismo, a abordagem casuística (a abordagem, assim designada por uma das gestoras entrevistadas, do “*vai, que não te arrependes*”) e a escassez de planeamento marcaram o período de vazio mencionado, no concernente à gestão da mobilidade internacional de trabalhadores que tem vindo a ser concretizada no seio da “Luz de Sempre”. A intensificação dos movimentos de internacionalização trouxe “a necessidade de comparabilidade”. A abordagem “caso-a-caso” “deixou de funcionar”:

“As mobilidades internacionais têm aumentado. No início, as mobilidades eram um filme, era o modelo ‘vai, que não te arrependes’ [riso]. Não havia uma política de mobilidade estruturada, que surge pela primeira vez em 2014. Era analisado caso a caso, daí o ‘vai, que não te arrependes’”. (Entrevistado 13, Diretor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

“[Há um histórico de internacionalização prévio a 2014. Como era gerida a mobilidade dos trabalhadores?] Caso-a-caso. As condições eram definidas pela Comissão Executiva. RH operacionalizava. Quando começou a haver mais gente em mobilidade internacional, por via da internacionalização da empresa, as coisas começaram a precisar de mais estruturação, de uma *framework* de referência. Quando se começou a internacionalizar mais, a ir para mais geografias, surgiu (mais) a necessidade da comparabilidade. O caso deixou de funcionar”. (Entrevistado 13, Diretor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

Em termos formais, o “Regulamento” de 2004 distinguia as situações de prestação de trabalho passíveis de serem qualificadas como “Trabalho Internacional” no quadro da internacionalização da “Luz de Sempre” (designadas de “destacamentos” ou “comutações internacionais”), das que não o eram (“viagens de negócios internacionais” e “transferências internacionais” definitivas), definindo intervalos de tempo (seis meses a três anos), condições e benefícios<sup>108</sup> associados a um regime de prestação de trabalho (formalmente) reconhecido como dotado de especificidade.

---

<sup>108</sup> Indica-se, a título de ilustração, o conjunto de “condições e benefícios” identificado como adstritos à prestação de “Trabalho Internacional”, no “Regulamento” de 2004 da “Luz de Sempre”: uma “visita de reconhecimento” inicial; um “programa de enquadramento cultural” inicial; realização de exames médicos e vacinas; “subsídio de instalação”; apoio a alojamento e a “despesas acessórias”; continuidade de acesso a viatura; acompanhamento de desempenho; acompanhamento de carreira e reintegração profissional (pela empresa de origem); gestão de remuneração em regime de “paridade funcional” (comparação com colaboradores locais com funções semelhantes); “subsídio de destacamento”; “subsídio para fazer face ao incremento do custo de vida”; “subsídio de penosidade” (“*hardship*”), de carácter “excepcional”, para casos de exposição a risco e isolamento significativo; mecanismos de “proteção cambial”; condições de apoio a educação (de filhos); acesso a seguros e

O relatório social do grupo “Luz de Sempre” de 2011 mencionou, como objetivo estratégico, a publicação de uma “nova versão do regulamento de trabalho internacional” do grupo. O relatório de 2012 retomou o tópico, definindo como “objetivo estratégico” para o período 2013-4, no referente à atividade “gestão de expatriados”, a divulgação do “novo regulamento de trabalho internacional” do grupo. Em 2014, é constituída uma política formal de gestão da mobilidade internacional de trabalhadores, um documento que estabelece um ciclo de atividades (e de responsabilidades) apenso à gestão de uma condição de trabalho particular (o “Trabalho Internacional”). Em 2017, esta política formal identifica os princípios, o objeto, os objetivos, as modalidades e as condições de concretização de mobilidade internacional de indivíduos que tem lugar na e pela “Luz de Sempre”. Existe, a título complementar, um “Guia de Trabalho Internacional” que é entregue a cada trabalhador mobilizado, um documento que delimita regras, condições e princípios, em função da tipologia de mobilidade considerada. Trata-se de um documento<sup>109</sup> que é objeto de atualização regular.

No contexto da “Luz de Sempre”, coexistem, no momento presente, diferentes modalidades formais de mobilidade internacional, com diferentes objetivos e enquadramentos organizacionais (projeto, consórcio, função intra-organizacional), destinados, à partida, a diferentes segmentos funcionais de trabalhadores. À data da realização da pesquisa, identificavam-se formalmente sete tipos de mobilidade internacional no grupo “Luz de Sempre, com prevalência, duração, destinatários e condições de acesso diferenciadas (cf. *Quadro 5.3*). Modalidades de periodização mais breve são as mais frequentemente utilizadas:

“Para os níveis de administração e de direção, temos dois tipos de mobilidade: a expatriação e o *commuting*. A expatriação é referente a períodos de destacamento até três anos, renováveis por mais três anos, ou cessado por acordo das partes. Em caso de necessidade de continuidade,

---

mecanismos de segurança de bens; apoio a deslocações e a viagens; regulação de acesso a férias, feriados e contabilização de tempo de trabalho; regras e responsabilidades relativas a “equalização fiscal” e a (continuidade de) contribuições para a segurança social; “subsídio de retorno”; acesso, em condições excecionais (e pré-definidas), a “prémio de cumprimento de missão”.

<sup>109</sup> O “Guia de Trabalho Internacional” da “Luz de Sempre” apresenta uma natureza maioritariamente legal e administrativa, e retoma a orientação de base do “Regulamento de Trabalho Internacional” publicado em 2004, atualizando alguns dos seus pontos: procedimento de obtenção de vistos; obrigatoriedade de exames médicos; procedimentos de determinação de encargos salariais e de “paridade funcional” no decurso da “transferência internacional”; regras e responsabilidades relativas a “equalização fiscal” e a (continuidade de) contribuições para a segurança social; continuidade de acesso a benefícios diferidos (pensões) e a prémios de desempenho; acompanhamento de desempenho; regulação de posicionamento de carreira no decurso da “transferência”; regulação de acesso a férias, feriados e contabilização de tempo de trabalho; especificação do apoio concedido (viagens, seguros, acesso local a viatura, comunicações móveis, acesso a serviços de “*outplacement*”, apoio ao “estudo de língua estrangeira”, subsídio de instalação, condições de apoio a alojamento); condições de reintegração na empresa de origem (incluindo cenário de regresso precoce) e possível cenário de desenvolvimento de carreira (“*next move*”).



é feita uma transferência permanente para o país”. (Entrevistado 12, Gestor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

“[O que é mais expressivo, o que é utilizado mais vezes?] O mais utilizado é o *short-term* e o *Local Plus*. [Utilizam, de facto, a expatriação?] Sim, mas menos que o *short-term* e o *Local Plus*. É muito dispendioso, devido ao que chamamos *build-up* que é preciso fazer, para fazer face a despesas fiscais, locais. No *Local Plus*, por exemplo, há um contrato local que é assinado e o colaborador deixa de ser um custo para o país de origem. Na expatriação, a pessoa mantém o vínculo à empresa de origem”. (Entrevistado 12, Gestor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

As condições de acesso e os benefícios associados aos diferentes tipos de mobilidade que se encontram formalmente definidos, são, em si, objeto de segmentação particular:

“As condições são aplicáveis em função do perfil. Temos *allowances*, casa, apoio à procura de casa, escola, viagens... [Há diferenças?] Há. Por exemplo, no *Local Plus*, nós apoiamos financeiramente a ida da família (um valor que é pago para ajudar a pessoa a instalar-se e a levar a família), mas não damos *daily allowance*. Na prática, a pessoa passa a ser um local, a ser tratado como um local. No *Local Plus*, só é apoiada a viagem de ida. Nos *projetos* e nos *short-term*, há viagens regulares de três em três meses. Nestes há *daily allowance*, igual para todos”. (Entrevistado 12, Gestor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

“O valor da casa está indexado à posição da pessoa. [Por algum motivo particular?] Na realidade, usamos as tabelas de um consultor externo para definir estes montantes. Como há um vínculo ao país de origem, é paga a escola, a creche dos filhos, o alojamento, viagens regulares, uma *posting allowance* anual associada aos coeficientes de *hardship* (penosidade) definidos pelo consultor. Esta *allowance* é uma percentagem do salário anual individual da pessoa... [Estamos a falar de um *layer* de topo, digamos assim...] Sim, sim”. (Entrevistado 12, Gestor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

#### **5.2.2.2. Contexto B: Setor Retalho e Distribuição.**

A internacionalização tem implicado crescentes modificações no plano gestor, ocupacional e organizacional, no contexto da evolução recente do grupo “Grossista”. Constituem exemplos destas modificações, a especialização de funções logísticas e de aprovisionamento (doméstico e internacional), de funções de controlo do envolvimento financeiro do grupo em relações de cooperação inter-organizacional, e de papéis ocupacionais apenas ao comércio eletrónico, à segmentação de produtos, ao envolvimento contínuo de fornecedores e de clientes, e ao desenvolvimento de negócios internacionais. Com efeito, como é defendido por Sako (1992), a necessidade de gestão de interfaces relacionais, a monitorização do cumprimento do estabelecido em termos contratuais (no plano dos tempos,

da qualidade, dos custos) e das implicações apenas à dependência transacional associada à existência de parcerias ou de canais de distribuição, definem incumbências (tarefas) táticas e estratégicas específicas. Trata-se de realidades ocupacionais emergentes no figurino organizacional do grupo “Grossista”, especificamente dedicadas ao desenvolvimento da sua atividade (e presença) internacional:

“Há cerca de dois anos, foi-me proposto trabalhar numa vertente internacional um pouco diferente: começar a lançar um processo de internacionalização da empresa de retalho alimentar do grupo, e é isso que tenho vindo a fazer nos últimos dois anos. É uma área que não existia nesta empresa – a internacionalização. A internacionalização traz necessidade de novas funções. Há novas funções, que não existiam antes, e há novos processos, que também não existiam antes. Enviar paletes, preparar contentores, camiões, para Timor, para Macau, para a China, os requisitos legais, as regras de *packaging*, as línguas, a forma como o contentor é acondicionado, a resistência dos materiais, é diferente. Uma coisa é fazer uma viagem de duas horas de camião, outra coisa é fazer sessenta dias de barco. A própria faturação, com múltiplas moedas, em diferentes línguas... os processos estão a ser reinventados. Depois, eventualmente, poderá haver carreiras novas... por exemplo, o *globetrotter* que anda de uma operação para outra, especificamente dedicado ao plano internacional”. (Entrevistado 2, Gestor de Operações Internacionais, Empresa “Grossista”)

Não obstante a (assim reconhecida) recência da assunção formal da internacionalização como coordenada estratégica da atividade económica desenvolvida pelo grupo “Grossista” (cf. *ponto 5.2.1.2*), os gestores entrevistados identificam a existência de mudanças no domínio da estratégia de gestão de recursos humanos e da *praxis* de regulação do emprego em uso no seio do grupo “Grossista”, que enquadra a prestação de trabalho a consumir num cenário de operação (agora também) internacional. As estruturas e as práticas de gestão do emprego já existentes<sup>110</sup> (num cenário doméstico) são “afinadas”, são objeto de uma “calibração” moderada, pragmática, defensiva, de modo a não perder o foco no que “existe” (e se pretende que continue a existir):

---

<sup>110</sup> A estrutura de emprego do grupo “Grossista” caracteriza-se pela prevalência de contratos de trabalho sem termo (70%), de mulheres (66%), tendo um terço dos trabalhadores idade superior a 40 anos. A área de “Retalho Alimentar” do grupo tem sido e continua a ser o maior contribuinte no plano do emprego existente (29237 trabalhadores, no final de 2016, de acordo com o relatório de atividade anual). Programas de recrutamento jovem, por um lado, e de recrutamento especializado para perfis de gestão e de base tecnológica, por outro, têm contribuído para o rejuvenescimento e a elevação dos níveis médios de habilitação académica dos trabalhadores. Trata-se de atributos e de práticas observáveis em empresas congéneres, no setor do retalho e distribuição (APED, 2015, p. 17). Em 2015, neste setor de atividade, a percentagem de colaboradores com habilitação ao nível do ensino superior era de 10,3%, o registo mais elevado, em termos históricos (APED, 2015). Um dado relevante, ao nível das práticas de regulação do emprego é o facto da maioria das promoções de carreira observáveis neste setor (90%) ocorrerem por “antiguidade” (e não por mérito ou por ação de um critério congénere) (APED, 2015, p. 25), indiciando, por um lado, a influência da contratação coletiva na regulação do emprego no setor, e, por outro, a prevalência de um elevado número de postos de trabalho de menor diferenciação.

“Se temos um vetor estratégico que é a internacionalização, tudo o que faço tem de refletir e contribuir para a concretização dessa estratégia. Não só a mobilidade, mas todos os modelos e políticas têm de ser calibrados [ênfase], em função dessa orientação. Se a internacionalização é um *driver* da empresa, nós tivemos de ter este tipo de atuação. Há matérias que nós calibramos: por exemplo, o programa de recrutamento de jovens passou a ser todo em inglês. É impensável não o fazer, com jovens de outras nacionalidades. Este é um exemplo de uma mudança mais estrutural em função da internacionalização”. (Entrevistado 3, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

“Nos perfis funcionais, fizemos uma adaptação. Sempre existiu um gestor de loja, irá continuar a existir sempre um gestor de loja. Agora, um gestor de loja que esteja apto e que aceite um projeto internacional, tem de ter uma característica diferente. Em Portugal, um gestor de loja sabe que tem uma rede para o ajudar no dia-a-dia. Lá fora, tem de ser muito mais autónomo, terá de ter capacidade de trabalhar com 100 pessoas na sua loja que não falam português, que são de 10 nacionalidades diferentes. No caso do Dubai, existem quase 200 nacionalidades registadas, os árabes só são 15% da população. Há paquistaneses, indianos, tailandeses... saber trabalhar neste contexto... não é uma função nova, mas é um perfil que os recursos humanos nos estão a ajudar a criar”. (Entrevistado 2, Gestor de Operações Internacionais, Empresa “Grossista”)

Não obstante a procura de internacionalização da sua atividade, especialmente observável desde 2009, e a afirmação formal da orientação multinacional do grupo, a prestação de trabalho em contexto internacional, um marcador empírico do grau de transnacionalização de uma empresa (Galbraith, 2000; Pries, 2001; Baruch *et al.*, 2013; Collings, 2014), constitui, em termos históricos, uma situação de expressão residual no contexto do grupo “Grossista”. A oportunidade de exercício de trabalho em contexto internacional existe, porém, constituindo os “programas de mobilidade internacional que proporcionam aos colaboradores percursos profissionais multiculturais” (APED, 2015, p. 31), um exemplo de “prática empresarial de valorização do emprego” em vigor no grupo “Grossista” (APED, *op. cit.*, p. 26).

Elementos presentes no relatório de atividade de 2016 do grupo “Grossista” sublinham, a nosso ver, a especificidade deste contexto empresarial, por comparação com os restantes considerados pela presente pesquisa, no referente aos modos preferenciais de internacionalização empresarial, ao veículo e ao objeto da internacionalização, e ao uso (a reduzida intensidade de uso) da mobilização internacional de trabalhadores neste contexto. Com efeito, afirmando apresentar, no final de 2016, uma “presença internacional” em 89 países, “nos cinco continentes”, o mesmo relatório indica que o grupo “Grossista” tem equipas locais em (apenas) 23 destas geografias. Num quadro de internacionalização “*light*”, nos termos empregues pelos gestores de operações de internacionalização e de mobilidade internacional entrevistados, regista-se a possibilidade de existirem processos de

internacionalização de empresa que tendem a dispensar a mobilidade e a mobilização internacional de recursos humanos:

“Uma internacionalização sem pessoas? Sim, é possível... temos esse modelo com uma marca em Paris. Temos lá a marca, temos lá produtos, mas não temos pessoas nossas lá. Essa internacionalização já existe: já temos produtos na China”. (Entrevistado 6, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

Não obstante esta possibilidade, regista-se a aparição, em 2012, dois anos após a reorientação estratégica do grupo no sentido do aprofundamento do seu perfil internacional, de uma política corporativa formal destinada à gestão da mobilidade internacional de trabalhadores. Trata-se de um documento mantido e disseminado internamente numa esfera restrita. A complexidade do tema é apresentada como argumento que favoreceu a constituição de uma política interna específica para regular as práticas de gestão de mobilidade internacional:

“Eles [os trabalhadores] não conhecem a política. A política é um documento muito técnico: a mobilidade não é só a questão da pessoa que vai, que fica, que vem, é muito mais do que isso. O que as pessoas conhecem é um documento de tradução da política para a sua situação particular. (...) O documento descreve a política, as responsabilidades da empresa, do colaborador, a localização, os dados da mobilidade, a remuneração, a forma de pagamento, as datas de início e de fim, os benefícios de mobilidade da que pessoa vai, e tem uma parte para conversão cambial e localização fiscal”. (Entrevistado 6, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

A internacionalização do grupo “Grossista” tem dispensado, enquanto requisito de gestão, a mobilização geográfica intensiva, continuada, prolongada de trabalhadores, em particular, em regimes de longa duração. Neste sentido, o grupo apresenta um número marginal de trabalhadores enquadrados em regime de mobilidade internacional (cf. *Quadro 5.3*). A adoção de uma abordagem formal e sistemática às questões apenas à mobilidade internacional de indivíduos define uma preocupação recente no contexto da história do grupo “Grossista”. O estágio de internacionalização da empresa – exportação, na tipologia de Downing e Welch (2004) –, o objeto-tipo considerado pelas práticas de internacionalização (licenciamento de marca(s), exportação de produtos, investimento direto em regime de *joint-venture*) tem dispensado o recurso a este tipo de mobilidade. São comuns, todavia, as mobilidades de *comutação*, viagens de negócios de curta duração. Em 2016, num dos momentos de observação empírica do grupo, cerca de 30 pessoas encontravam-se mobilizadas em “*assignments* de longa duração”, de duração média de três anos (cf. *Quadro 5.3*). Tratava-se, tipicamente, de trabalhadores da organização particularmente qualificados (quadros, gestores e dirigentes de topo), cuja mobilização tendia a responder a necessidades de representação institucional do grupo. A título de ilustração, importa considerar alguns exemplos concretos

do papel desempenhado pela mobilização internacional de trabalhadores *seniores* destinados a acompanhar o desenvolvimento, num momento inicial, da entrada do grupo num novo mercado:

“Um caso concreto: no Dubai, temos lá o CEO da operação Dubai. Tem de defender o melhor para aquela empresa (sabendo que há um grupo por trás). Quem faz esse trabalho de *pivot* acabamos por ser nós, uma pessoa da minha equipa, para evitar que ele ande a falar com cinquenta pessoas da organização. Abertura da primeira loja: é preciso fazer pontos de situação regulares, vamos falando com o CEO do Dubai para saber se as coisas estão a correr bem ou não. Essa coordenação é feita por nós”. (Entrevistado 2, Gestor de Operações Internacionais, Empresa “Grossista”)

“Nesta fase inicial, em que estamos a abrir mercados, temos procurado pessoas mais seniores para assumir papéis relevantes em distintos mercados, para estabelecer parcerias, para mostrar liderança. Numa fase seguinte, à medida que forem necessários papéis mais técnicos, avançaremos por aí”. (Entrevistado 2, Gestor de Operações Internacionais, Empresa “Grossista”)

“Em regime de parceria, é natural que o grupo queira manter a sua presença objetiva. Em Moçambique, a única pessoa que lá está é o diretor geral. Tem *know-how*, tem conhecimento. É uma função estratégica. Depende de como estamos no país”. (Entrevistado 6, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

Coexistem, no presente, no grupo “Grossista”, quatro tipos formais de mobilidade internacional de trabalhadores (“*International Commuter*”; “*Short-term Assignment*”; “*Long-term Assignment*”; “*Permanent International Transfer*”), estabelecidos pela política de gestão que se encontra definida, com prevalência, finalidades e destinatários distintos (cf. *Quadro 5.3*). A viagem internacional (“*International Commuter*”) constitui a tipologia de mobilidade internacional mais frequente no grupo “Grossista”:

“Se falarmos de viagem de negócios, temos obviamente um grande número de pessoas a viajar pelo mundo. Basta saber que nós fazemos compras, negociações em várias partes do mundo. Em mobilidade de longa duração, de uma duração que seja significativa, (...) de pessoas que têm uma vivência no estrangeiro, onde estão a passar uma parte significativa da sua vida, aí de facto (...) não temos um número significativo de pessoas a viver fora de Portugal, de uma forma prolongada... quando digo prolongada, são mais de três meses. Em termos gerais, no grupo, temos cerca de trinta. Estamos a falar de pessoas que estão lá a residir, que estão lá residentes”. (Entrevistado 6, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

Na configuração da política de gestão de mobilidade internacional existente, importa assinalar, entre outras dimensões, o seu acento segmentário (Galambaud, 1994; Marsden,

1999, 2004; Legge, 2005), e, associado a este, a procura de controlo do acesso (à mobilidade) protagonizado pela organização, pela política e pelas práticas organizacionais:

“Há diferentes modelos de mobilidade. Num modelo de mobilidade internacional clássico, em que existe um contrato de expatriação com tudo o que está associado, normalmente é algo que está pensado para funções estratégicas. Não faz sentido colocar um técnico, um gestor comercial numa mobilidade internacional dessa ordem, em teoria. O custo dessa mobilidade não justifica. Por isso temos vários modelos de mobilidade internacional. Temos várias pessoas em transferência internacional, em vários países. O que é que acontece nestes casos? Vão pessoas que desejam ter uma experiência, por via da sua carreira. São funções não tão estratégicas, mas são pessoas que acabam por ter carreiras muito interessantes lá fora. As pessoas querem ir. Normalmente, nas funções mais operacionais, falamos de transferências. Pessoas que querem viver outras coisas, ter oportunidades. Temos pessoas que fizeram carreira desta forma”. (Entrevistado 6, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

O acesso (associado a uma necessidade organizacional ou a uma motivação individual), a segmentação do acesso e a definição de condições (benefícios) associadas à prestação de trabalho em contexto internacional, relaciona-se, de modo próximo, com a valoração institucional da sua natureza estratégica, com o nível da contribuição e da esfera de responsabilidade funcional do trabalhador mobilizado. Trata-se de uma diferenciação que não é exclusiva do quadro específico de gestão de mobilidade(s), observando-se, em termos gerais, no plano da política de gestão de recursos humanos definida no grupo “Grossista”, a concessão de atenção (e de recursos) dirigida de modo privilegiado a indivíduos que apresentem “elevado potencial”:

“Tudo o que é expatriação de longa duração, são normalmente funções estratégicas ou táticas, de relevância para a companhia. Nesse modelo, não expatriamos pessoas que vão apenas para ir. Quando há um interesse mútuo, com funções de relevância para a empresa, incentivamos que a pessoa vá com a família, e somos cuidadosos [ênfase] com o processo, seja na componente de subsidiação da educação, na componente do alojamento, seja na componente das viagens à origem com frequência”. (Entrevistado 1, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

“Nós apoiamos, por regra, na primeira fase de instalação, nos primeiros seis meses. Obviamente, o valor depende do posicionamento da pessoa”. (Entrevistado 1, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

“Há uma franja de quadros e de elevados potenciais, que nós acompanhamos de uma forma muito mais próxima. Se eu tenho um elevado potencial que ainda por cima está disponível para a mobilidade, acompanhamos de forma próxima, pode não ser na empresa dele, mas noutra empresa em que isso exista”. (Entrevistado 3, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

Não obstante a possibilidade de apresentação formal de interesse por parte de um indivíduo, em aceder a uma experiência de trabalho em contexto internacional, o acesso efetivo a esta experiência é objeto de significativo controlo organizacional. A mobilidade que tem lugar resulta, neste sentido, de uma ponderação, o acesso é objeto de uma regulação, de uma validação organizacional. A candidatura individual não constitui, *per se*, garantia de acesso a uma experiência de trabalho em contexto internacional. O recrutamento interno, por “convite”, em casos particulares (o desempenho de “funções estratégicas”), é empregue como referencial de atuação:

“Não sendo uma função estratégica, o que eu posso sugerir é uma transferência internacional: ir durante um ano e no final voltar. Agora, ir não é uma questão apenas de me candidatar. Primeiro, tem de haver um lugar, depois, temos de ver se a pessoa tem as características necessárias para o preencher. Nas funções estratégicas, não é assim que funciona. [Ocorre mais por convite?] Convite, sim, convite”. (Entrevistado 1, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

À procura de controlo, à necessidade sentida de controlo organizacional sobre a experiência que é concedida a um indivíduo, é possível associar uma perspetiva institucional que define o acesso a uma experiência de trabalho internacional como o exercício de concessão de uma vantagem, de uma oportunidade conducente à aquisição de um valor, uma decisão que deve ser objeto de ponderação específica (pela organização). Numa perspetiva organizacional, enaltece-se nas motivações individuais, uma dimensão utilitarista, onde a subsidiação da ação por parte da organização é tida como elemento determinante do interesse que uma experiência internacional suscita:

“Quando as pessoas se propõem, têm presente que a experiência compense economicamente [ênfase]. (...) As pessoas sentem necessidade de subsidiação da empresa, que só acontece, com significado, na longa duração. (...) Muitas vezes, eu valorizo-me mais do que a empresa se valoriza, na posição em que me vai colocar. Não temos muitos casos, mas este é um ponto sempre focado em fóruns internacionais”. (Entrevistado 1, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

### **5.2.2.3. Contexto C: Setor Consultoria.**

A filial portuguesa da empresa “Excel” apresenta uma estruturação da atividade produtiva de base matricial, semelhante ao observado noutras unidades orgânicas locais, existentes noutras geografias. Há, no essencial, uma divisão horizontal da empresa por soluções ou competências de cariz técnico, *linhas de serviço* que são articuladas, num sentido ortogonal, com uma divisão estabelecida por *indústrias*, isto é, o setor de atividade dos clientes. Esta estrutura matricial, uma prática comum no setor da consultoria, visa alocar as capacidades

organizacionais existentes, em função das especificidades do setor de atividade em que um dado cliente opera.

A estrutura de papéis funcionais existente na filial portuguesa da empresa “Excel” segue a estrutura-tipo observável em organizações congêneres. Trata-se de uma estrutura com significativo apelo segmentário (Storey, 1992; Galambaud, 1994; Ledge, 2005), uma hierarquização interna que espelha uma diferenciação de funções, de responsabilidades e de competências valorizadas como necessárias ao desempenho cabal de um dado papel ocupacional. Temos, neste sentido, em sentido descendente: *partners, managers, senior consultants, consultants e junior consultants/trainees*<sup>111</sup>.

Um outro aspeto estrutural ortogonal, isomorfo, às diferentes filiais da empresa “Excel”, é a tipologia que regula, no plano formal, a mobilidade internacional de trabalhadores. Em termos formais, são distinguidas duas modalidades específicas de mobilidade internacional: o “*Short-term Assignment*” e o “*Long-term Assignment*” ou *Expatriação* (cf. *Quadro 5.3*). Como mencionado pelo gestor entrevistado, na filial portuguesa da empresa “Excel”, a modalidade de mobilidade internacional mais comum, no presente e em termos históricos, é o “*Long-term Assignment*” ou *Expatriação*, que se associa ao desempenho de um papel formal específico num projeto internacional:

“Temos várias modalidades [de mobilidade]: para simplificar, às vezes, falamos de expatriação para referir pessoas que estão efetivamente alocadas a um projeto internacional e que têm condições específicas de trabalho (remuneração, alojamento, viatura em alguns casos, manutenção de viatura, telecomunicações, um conjunto de viagens de regresso a Portugal, o plafond família, que contempla um acréscimo do número de viagens, um valor para educação dos filhos). Quando isso se verifica, estamos perante um profissional expatriado. Portanto, temos bastantes expatriados, cerca de cem, talvez”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

---

<sup>111</sup> Aos *partners* cabe um papel de administração da empresa e de contacto institucional com os clientes. Detêm a responsabilidade de assinar propostas, contratos de prestação de serviços, relatórios e pareceres. Os *managers* supervisionam o planeamento e orientam a execução de projetos, acompanhando, analisando e revendo a forma como estes são realizados. Compete-lhes, para apreciação e aprovação dos *partners*, de quem dependem em termos hierárquicos, a elaboração de propostas de projeto e de contratos de prestação de serviços, de relatórios e de pareceres. São, neste sentido, responsáveis por angariar novos trabalhos e por gerir uma carteira de clientes. A gestão de um projeto é atribuída, em regra, a um *manager*. Observa-se, a este nível, a possibilidade de ocorrência de uma diferenciação intra-papel (e.g., *assistant manager, manager e senior manager*), importante na valorização do desenvolvimento de uma carreira interna como aspecto estratégico na retenção de recursos humanos. Em projetos tidos como particularmente importantes ou de maior dimensão, a liderança do projeto pode ser assegurada por um *partner*. Os *senior consultants* estão encarregues, por via de regra, da gestão e da coordenação de equipas na realização de trabalho *in situ*. A seu cargo encontra-se o planeamento operacional do trabalho, a distribuição, orientação e revisão das tarefas atribuídas a elementos juniores, bem como a formação destes num contexto *on-the-job*. Geralmente, em contexto de projeto, são da sua responsabilidade as áreas tidas por sensíveis (pelos próprios ou pelo cliente do projeto). Os *consultants* executam, em termos técnicos e operacionais, os projetos planeados. Distinguem-se dos *junior consultants/trainees* pela experiência que já detêm, traduzível em confiança e em independência significativa no desenvolvimento das tarefas a concretizar.



Em 2013, foi criada uma área de apoio funcional dentro da estrutura responsável pela gestão corporativa de recursos humanos da filial portuguesa da empresa “Excel”, com a responsabilidade específica de gestão dos processos de mobilidade internacional coexistentes na empresa, visando a standardização das práticas existentes, até então marcadas por abordagens e acordos casuísticos, informais, estabelecidos entre *managers* e *partners* (“sócios”), papéis funcionais onde se concentra a concretização *in situ* de decisões de gestão de recursos humanos, como a decisão de alocação a projetos (domésticos e internacionais), a avaliação de desempenho, a atribuição de prémios e incentivos, a gestão de carreiras e a gestão do acesso a formação profissional. Na “Excel”, o acesso a uma experiência de trabalho internacional é objeto de seleção por parte da organização, por via de critérios formais e de práticas protagonizadas e agenciadas por *managers* e *partners*:

“O sócio diz: ‘vai este profissional, aquele profissional’. Cada sócio de cada área identifica os profissionais que pretende expatriar. Os sócios já sabem quais as condições que são aplicadas... o sócio tem uma grande parte da decisão...” (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

Neste contexto, a constituição de uma área, de uma política e de práticas formais respeitantes à regulação da mobilidade internacional de trabalhadores é um dado recente no universo da filial portuguesa da “Excel”, e resultou do crescimento, em termos de volume, da mobilidade de indivíduos, e do reconhecimento da complexidade, das “exceções” inerentes a este domínio:

“Os dois primeiros desafios foram perceber a situação atual (àquela data), onde estavam os profissionais, quem eram, que condições tinham, padronizar as condições para diferentes categorias que seriam aplicadas aos diferentes profissionais, e depois ir gerindo também as exceções, porque numa empresa tão grande, nós temos... exceções: havia na altura um volume, quer em termos de quantidade de profissionais, quer em termos de variedade de profissionais, diferentes categorias hierárquicas, diferentes condições em que cada um destes profissionais estava”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

Num mercado interno de trabalho significativamente segmentado (Marsden, 1999, 2004), a progressão através dos diferentes papéis existentes opera como fator significativo de motivação individual, operante no momento de recrutamento e na decisão de permanência na organização. O desenvolvimento de carreira na empresa “Excel” é objeto, neste sentido, de uma dupla valorização, por parte dos indivíduos: trata-se de uma oportunidade de progressão interna no seio da própria empresa; trata-se de um recurso válido, de uma experiência distintiva, que projeta possibilidades futuras de emprego noutros empregadores:

“Nós temos uma grande rotatividade de recursos humanos. (...) temos de facto um grande *turnover*. Temos muitas pessoas que estão connosco algum tempo e depois vão para outras atividades. Para um profissional que está aberto a uma oportunidade internacional, que depois regressa e fica por aqui, pode haver uma predisposição para abraçar outros desafios, outros desafios internacionais”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

A experiência numa *Big Four* representa um capital relevante, um *passaporte de sucesso futuro* noutros contextos e relações de emprego (Amorim & Kipping, 1999). Deste modo, a possibilidade de desenvolvimento de uma carreira internacional no contexto da empresa “Excel” é objeto de valorização e ponderação particular por parte dos indivíduos, constituindo uma das motivações que enquadram a procura de ingresso na empresa:

“Tocando no ponto da estratégia de recursos humanos, nós queremos oferecer aos nossos profissionais uma carreira internacional e observamos que essa é uma ambição de muitos dos profissionais que contratamos todos os anos. (...) A verdade é que muitos dos profissionais que saem hoje em dia das universidades e vêm trabalhar connosco, também procuram isso, associam o nome da empresa a experiência internacional, a uma carreira que pode passar por vários países”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

Pelo exposto, no referente às oportunidades de desenvolvimento de carreira ao longo da hierarquia funcional descrita, observa-se uma valorização, em termos de gestão, da detenção de uma experiência de trabalho internacional. Trata-se de uma valorização que define um lugar de possível reciprocidade, já que, pelo que representa, pelo que possibilita ou pode possibilitar em termos de trajetória profissional interna e externa, o acesso e a possibilidade de acesso a uma experiência internacional é frequentemente visado pelos indivíduos na “Excel”, existindo, além das mobilidades que surgem por iniciativa “do negócio”, aquelas que resultam de uma “iniciativa própria”. Trata-se de uma prática de segmentação eletiva que tem lugar, fundamentalmente, a título informal:

“Temos os destacamentos por iniciativa própria, distintos das expatizações pelo negócio. É relativamente frequente sermos contactados, a área de mobilidade, por pessoas que indicam querer ter uma experiência internacional”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

“Ainda que não haja um reconhecimento formal de uma carreira paralela, com diferentes critérios e *timings*, a minha perceção é que quando os profissionais regressam são valorizados: acabam por ser beneficiados... beneficiados não, é uma expressão feia e desajustada. O que trazem de volta, proporciona uma ascensão mais rápida, e isso é bom, isso é bom. [Passar de *consultor* para *manager*?] Por exemplo, por exemplo. Eu tenho de dizer isto, até para ficar gravado [riso], porque isto é da minha própria experiência, a minha perceção como antigo consultor da equipa fiscal”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

As condições, os benefícios associados a uma experiência internacional são igualmente objeto de diferenciação, em função do papel desempenhado por aquele que é mobilizado, e da natureza da iniciativa (da empresa, do indivíduo):

“Se falarmos de uma expatriação (e não de um destacamento por iniciativa própria), há efetivamente uma compensação financeira que pode ser diferenciada. Temos intervalos definidos, com alguma diferenciação associada à categoria profissional (de origem) da pessoa. (...) O apoio financeiro da mobilidade autoproposta é vista caso-a-caso, à luz dos requisitos e da especificidade do destino, ao nível do índice de custo de vida local”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

#### **5.2.2.4. Contexto D: Setor Construção.**

Como é ilustrado por Ling *et al.* (2005), a construção em contexto internacional difere, a vários níveis, da construção num cenário doméstico, na medida em que as atividades e as capacidades de construção internacional são marcadas pela combinação de capacidades técnicas com saberes de gestão do negócio e de gestão de projetos, e a mobilidade dos próprios recursos de produção. A este respeito, é significativo considerar a instituição no grupo “Tabique”, em 2015, de um novo processo corporativo, denominado de “monitorização de grandes projetos”, um processo partilhado por diferentes áreas e funções corporativas. É razoável considerar, neste sentido, que a projetificação (Packendorff & Lindgren, 2014) constitui, no presente, uma coordenada de orientação estratégica do grupo “Tabique”, constituindo a experiência, os saberes e as funções apenas à gestão de projeto (e.g., planeamento, gestão logística, gestão financeira, gestão de risco, gestão de qualidade), atributos de criticidade reconhecida na organização.

Em termos gerais, o projeto delimita o modo típico de organização do trabalho e da atividade produtiva no setor da construção (Gann & Salter, 2000), apresentando-se o grupo “Tabique”, ao nível da configuração organizacional, como uma organização “*project-supported*” (Lundin *et al.*, 2015, pp. 48-65), coexistindo a gestão de projeto, como modalidade de gestão acionada para garantir a realização de segmentos específicos da atividade produtiva caracterizados pela singularidade e por uma duração finita, com uma estrutura corporativa<sup>112</sup> divisionalizada (Mintzberg, 1980), que assegura, em contínuo, um conjunto de operações de apoio à produção. Trata-se de uma estrutura marcada pela especialização e pela divisão e hierarquização extensa de papéis e de responsabilidades funcionais:

---

<sup>112</sup> No arranjo de divisões organizacionais existentes, destaca-se o papel desempenhado pela Direção de Produção, no plano da coordenação da execução das obras em que o grupo “Tabique” participa, nos domínios do planeamento e controlo, do aprovisionamento logístico, da orientação técnica, da gestão de qualidade, da gestão de recursos humanos.

“A PMI [Política de Mobilidade Internacional] utiliza como referência os sete grupos funcionais que estruturam as políticas integradas de recursos humanos no grupo. Temos: as *funções não-enquadradas* (pedreiros, manobreadores, eletricitas, chefes de obra), que compunham até 50% das pessoas mobilizadas em 2016; os *administrativos e operacionais* (financeiros, técnicos administrativos de obra), que eram, até recentemente, mobilizados de Portugal, por necessidade e confiança; os *técnicos* (engenheiros, técnicos de RH), cerca de 20% das pessoas mobilizadas em 2016; as pessoas de *management* (diretores de obra), cerca de 20% das pessoas mobilizadas em 2016; as pessoas de *top management* (diretores de produção, responsáveis de mercado de pequena dimensão); os *executive* (responsáveis de mercado de grande carteira; responsáveis de região); e os *top executive* (comissão executiva; administração)”. (Entrevistado 4, Gestor de RH, Empresa “Tabique”)

Pelo registado nos diferentes contextos empresariais considerados pela pesquisa, a projetificação define uma opção organizacional observável em diferentes setores de atividade (e.g, consultoria, construção, engenharia de software). Trata-se de uma opção que, no caso da construção, comporta implicações específicas, já que cada obra (cada projeto) apresenta uma duração particular, pré-estabelecida, e pode considerar produtos, processos de produção e exigências distintas, que apelam à mobilização de competências de gestão e de saberes de ofício, contribuindo para inscrever um quadro estrutural de ciclitude que acentua a segmentação (já) existente no setor, ao nível das empresas (dos seus recursos, agendas estratégicas e capacidades de atuação), do emprego, dos mercados internos de trabalho, e das condições de produção nos vários segmentos da atividade produtiva.

Importa sublinhar que a segmentação, a polarização e o contraste das situações de trabalho se apresenta como característica distintiva do setor da construção em Portugal, coexistindo um segmento de atividade capital-intensivo (e.g., obras públicas ou de engenharia civil), e um outro de atividade trabalho-intensivo (e.g., construção de edifícios residenciais e não residenciais). A segmentação existente é múltipla, e não se confina apenas ao plano da estruturação do setor, observando-se, de igual modo, ao nível da organização dos processos produtivos<sup>113</sup> e da dinâmica do emprego e dos mercados internos de trabalho<sup>114</sup> nas empresas:

---

<sup>113</sup> Extensas cadeias de valor dão forma à atividade produtiva no setor da construção, o que implica o recurso a múltiplas relações, caracterizando-se a atividade em si pela heterogeneidade e pela diversidade: de clientes (públicos e privados, grandes empresas multinacionais e promotores tradicionais de pequena dimensão); de projetos (cada projeto, cada obra, apresenta, geralmente, características diferentes, o que dificulta a reutilização de produtos e de processos de produção, a gestão do conhecimento existente, a sua utilização no desenvolvimento de produtos e de processos de fabrico standardizados); de produtos desenvolvidos (que variam entre edifícios residenciais e *obras de arte* de especial complexidade, como tuneis, pontes ou barragens); de processos produtivos (que resultam da interação de conhecimento procedente de múltiplas especialidades, com grau diferenciado de exigência e emprego de tecnologia); e de organizações e unidades produtivas (empresas de grande dimensão, que detém ou acedem a recursos evoluídos, operam a par de um grande número de empresas de recursos limitados, cuja capacidade de aproveitamento da tecnologia existente é reduzida).

<sup>114</sup> Em termos de mercado(s) de trabalho, destes contrastes tende a resultar “um mercado primário, onde as condições são mais atrativas em termos de remunerações (remunerações acima da média do setor), locais físicos

níveis tendencialmente baixos de qualificação (20 a 30% pessoal não qualificado; 3 a 5% de quadros médios e superiores; conjugação de elevada tecnicidade e especialização técnica das ocupações coexistentes com desqualificação social persistente; elevada procura de saberes e de profissionais especializados - e.g., carpinteiros, pedreiros, ladrilhadores, estucadores -, saberes manuais e processuais cuja formação ocorre maioritariamente *in situ*, e não através de sistemas regulares de ensino e formação profissional; baixos níveis remuneratórios coexistentes com elevados níveis de rendimento; instabilidade do emprego (Baganha *et al.*, 2000).

A mobilidade internacional dos recursos de produção veio introduzir novos níveis de segmentação na empresa “Tabique”. A mobilidade da produção, dos produtores, dos recursos e do cenário de produção (os estaleiros de obra<sup>115</sup>), a necessidade de estar recorrentemente a “fazer fábrica” (expressão empregue pelo Mário, um dos indivíduos entrevistados; cf. *Capítulo 6*), define um outro atributo que caracteriza a atividade na empresa “Tabique”, um atributo que é acentuado num cenário de construção internacional (Ling *et al.*, 2005):

“Internacionalizamos *know-how*, o *know-how* das pessoas, o que implica a sua mobilização”.  
(Entrevistado 4, Gestor de RH, Empresa “Tabique”)

A este respeito, constitui um dado significativo, o facto de, não obstante o seu histórico (longo) de internacionalização (consustancial à sua génese, em 1946) e de mobilização de trabalhadores num quadro internacional, o primeiro instrumento formal de gestão de mobilidade internacional constituído no grupo “Tabique” (a/o “PMI - Política/Plano de Mobilidade Internacional”) datar de 2010. Até este momento, a informalidade e uma aproximação à gestão de traço paternalista e familiar, caracterizavam, em sentido lato, as práticas existentes:

“Lembro-me que, em 2009, fizemos um trabalho muito importante de constituição de uma área corporativa no grupo, que o grupo não tinha. Definiu-se um conjunto de políticas de grupo. Este

---

de produção (a exposição a riscos de acidente é menor), prémios e gratificações; e um mercado de trabalho secundário, onde as condições de trabalho são mais penosas, as remunerações mais baixas e a sinistralidade uma presença constante” (Baganha *et al.*, 2000, p. 26).

<sup>115</sup> O Decreto-Lei n.º 273/2003, define um estaleiro de obra como o local “temporário ou móvel onde se efetuam trabalhos de construção de um edifício e outros no domínio da engenharia civil que consistam, nomeadamente, em: Escavação; Terraplenagem; Construção, ampliação, alteração, reparação, restauro, conservação e limpeza de edifícios; Montagem e desmontagem de elementos pré-fabricados, andaimes, gruas e outros aparelhos elevatórios; Demolição; (...)”. Como é ilustrado por Pinto e Queiroz (1996a, p. 7), o estaleiro constitui “uma unidade social a um tempo complexa e muito peculiar, (...) um espelho fiel da estrutura de relações características do campo económico-empresarial em causa (a qual só em parte se reflete na multiplicidade de *placards* do que se identificam as firmas intervenientes na obra). Nele se concentram trabalhadores com estatutos muito diferenciados, mutáveis e ambíguos, muitas vezes baseados em vínculos laborais precários, quando não inexistentes, em que as ligações de natureza pessoal e familiar se podem imbricar e sobrepor, com frequência, às relações propriamente profissionais”.

setor da construção é um setor que acordou muito tarde para estes temas de recursos humanos, a avaliação de desempenho, os modelos funcionais, os temas de desenvolvimento. Em geral, é um setor menos maduro do que o setor da distribuição ou dos sistemas de informação, por exemplo. As pessoas acabavam por ir para fora do país, sem que fosse necessária uma política formal. Havia um foco mais nos temas de *payroll*, de contratação coletiva, do que propriamente nestes temas. E este grupo está melhor do que qualquer outro grupo em Portugal”. (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)

“Quando a PMI foi criada em 2010, o grupo estava em 17 países, com cerca de 1000 pessoas mobilizadas, a maioria da *sub-holding* de engenharia. A mobilização, a gestão (da ida, em particular, a negociação de propostas) era assegurada por uma pessoa especialmente conhecedora, conhecida por todos, conhecedora da cultura da empresa, da confiança da administração”. (Entrevistado 4, Gestor de RH, Empresa “Tabique”)

No seu relatório de atividade de 2016, o grupo “Tabique” indicava contar com 25383 trabalhadores, estando 1264 (4,98%) alocados à prestação de trabalho em regime de mobilidade internacional (cf. *Quadro 5.3*). No grupo, a mobilidade internacional de trabalhadores tem lugar associada ao desempenho de uma função (intra-)organizacional no exterior, tipicamente num estabelecimento local, ou ao desempenho de uma função no contexto de execução de uma obra. No primeiro caso, a mobilidade implica, por via de regra, quadros superiores e de gestão de topo que apresentam experiência significativa nos domínios funcionais que são considerados. Trata-se de uma mobilidade que tem lugar por períodos longos de tempo (três anos, no mínimo), à luz de dois objetivos principais: a transferência de conhecimento e da cultura do grupo e a necessidade de manutenção de controlo e coordenação institucional:

“Para o grupo, a mobilidade internacional pode facilitar o objetivo de nos mantermos como um grupo. Leva práticas, leva processos, leva história, leva *know-how* do grupo”. (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)

“Para vagas de representação em mercados emergentes, temos pessoas com mais de vinte anos de experiência (do/no grupo). A experiência internacional é fundamental”. (Entrevistado 4, Gestor de RH, Empresa “Tabique”)

Aos objetivos mencionados subjaz a tentativa de exportar uma história e uma filosofia de trabalho, práticas particulares de gestão que são aplicadas no país da empresa-mãe, reservando-se como possibilidade a existência de “uma margem de customização”:

“Uma coisa são os traços do grupo, outra coisa é a cultura do sítio onde se está, que não é possível ajustar. Pode haver necessidade de ajustar processos, modelos, políticas. Temos tido, ao contrário de outras empresas, uma margem de customização. É uma coisa importante para

quem vai: a própria diversidade local que vai encontrar... vai trabalhar com noutras culturas, não só com portugueses, mas com mexicanos, angolanos, polacos”. (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)

A este propósito, constitui um dado relevante considerar que, fruto da orientação estratégica existente, de pendor maioritariamente centrípeto, na maioria dos estabelecimentos locais que o grupo “Tabique” possui, a maioria das posições de gestão de topo (e.g., administração e direção financeira) são ocupadas por portugueses, mobilizados de Portugal ou de um outro mercado/região/país, onde desempenharam uma função congénere:

“Nessa altura, em 2010, não tínhamos nenhum quadro de topo que não fosse português. Nesta altura, temos 10% dos quadros de topo que não são portugueses. 10% dos quadros de topo que estão pelo mundo fora a ocupar cargos de topo já não são portugueses. Portanto, o paradigma tem vindo a mudar”. (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)

No caso da mobilização para o desempenho de funções em contexto de gestão e execução operacional de obra, contingente de volume maioritário no contexto dos projetos internacionais da “Tabique” (50 a 70%, pelo indicado por um dos gestores entrevistados), observa-se a abertura (relativa) ao recrutamento de mão-de-obra local como complemento à mobilização interna, internacional, um recrutamento que é dirigido a funções de menor qualificação e responsabilidade. Funções tidas como nevrálgicas para o sucesso da execução de uma obra (e.g., o encarregado de obra<sup>116</sup>) são reservadas, neste contexto, a “pessoal operacional português”:

“Em 2009, tínhamos cerca de 70% de não-enquadrados e administrativos e operacionais nos mobilizados. Em 2016, foram cerca de 50%. A diferença corresponde a uma aposta no talento local. Já temos competências locais em alguns mercados... mas não em todos. Em Angola, por exemplo, não é possível substituir diretamente pessoal operacional por locais, porque vai-se sempre precisar de ter um bom encarregado português. A qualificação das pessoas não tem nada a ver. Quem conhece a construção, sabe que o encarregado é a chave da obra. Pode-se ter um

---

<sup>116</sup> Para o Mário, um engenheiro civil mobilizado pela empresa “Tabique”, entre 2007 e 2010, para a direção de obras em Angola (cf. *Capítulo 6*, para detalhe relativo à experiência individual), a centralidade do papel desempenhado pelo encarregado de obra, o “sargento-mor do quartel”, define uma especificidade do setor da construção: “Numa obra, um encarregado é, digamos, o sargento-mor do quartel. E o que é um encarregado? Há 15 anos, era gente com a 4ª classe, com 50, 60 anos. Não há cursos, especializações para se formar um encarregado. Os que temos, ainda hoje, foram recrutados internamente nas equipas de pedreiros, de carpinteiros, de ferreiros, num tempo em que as empresas de construção dispunham internamente de todas estas funções, e foram promovidos a chefes de equipa, a *arvorados* (um encarregado de uma frente de trabalho, de um piso, por exemplo), a encarregados de 2ª, de 1ª, a encarregados gerais. O encarregado geral tem de ter competências de controlo da execução operacional do plano de obra, de antecipação de problemas. O diretor de obra cuida do planeamento de projeto, do controlo de custos, dos cálculos. No início dos anos 2000, o paradigma mudou com a introdução dos regimes de subcontratação, que introduziu vantagens ao nível da flexibilidade, e dificuldades ao nível do controlo e da falta de base interna de recrutamento para posições de chefia futura”.

bom engenheiro, mas o encarregado tem muito as pessoas na mão em termos de mobilização”. (Entrevistado 4, Gestor de RH, Empresa “Tabique”)

A segmentação das modalidades de acesso, a segmentação formal do acesso, a definição diferencial de condições (de benefícios) associadas à prestação de trabalho em contexto internacional, relaciona-se, de modo próximo, na empresa “Tabique”, com a necessidade de controlo organizacional da mobilização de trabalhadores, e a valoração específica, diferencial, da natureza da função desempenhada pelo trabalhador mobilizado. Existem “convites”, “pacotes retributivos diferenciados em função do grupo funcional de referência”:

“Em 2009, precisávamos de mudar o paradigma. Iam em mobilidade pessoas que não eram assim... tão boas... não iam os melhores, iam pessoas que sabiam que aqui não tinham enquadramento, que precisavam de ganhar dinheiro, porque se tinham divorciado e tinham a casa para pagar”. (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)

“Os lugares de topo da organização são sempre... [hesitação] por convite, e com aprovação da comissão executiva do mercado respetivo. Os lugares de topo não vão a recrutamento interno. Quando estamos a falar de funções como direção de obra, que são divulgadas internamente, as pessoas concorrem”. (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)

“Em termos de política, um pacote retributivo é constituído por várias componentes, e diferenciado em função do grupo funcional de referência”. (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)

“O subsídio de educação (para filhos) apenas está disponível para grupos funcionais de topo, de *top management* para cima. (...) Apoiar habitação num condomínio para um técnico carece de aprovação excecional, não é uma prática comum”. (Entrevistado 4, Gestor de RH, Empresa “Tabique”)

Com a presença em múltiplas geografias, a prevalência de projetos internacionais (em economias emergentes), tipicamente de longa duração (dois a três anos, em termos de limiar de duração mínima) e a preferência concedida ao recrutamento interno, regista-se que a “*Mobilidade de Longa Duração*” delimita a modalidade de prestação de trabalho em contexto internacional com maior expressão, entre as três formalmente existentes no grupo “Tabique” (cf. *Quadro 5.3*):

“Em termos de política, três modalidades de mobilidade estão previstas: a deslocação internacional até 30 dias, que é uma operação administrativa apenas, com pagamentos *per diem*, ordens de serviço, não há regulação pela PMI; a mobilidade de curta duração, de 1 a 6 meses, com adendas contratuais e preservação de estatuto em Portugal; e a mobilidade de longa duração, de 6 meses a 3 anos. A mobilidade de longa duração é regulada pela PMI, e é a que



engloba maior número de mobilizados. É prática comum a missão por três anos, com possibilidade de extensão para cinco anos. Após cinco anos, há sugestão de transferência definitiva para o contexto local. Tem ocorrido com frequência um alargamento de missão”. (Entrevistado 4, Gestor de RH, Empresa “Tabique”)

Pelos motivos e com os objetivos acima descritos, destaca-se, em particular, a “*Mobilidade de Longa Duração*” de quadros, e, em particular, de “quadros de topo”, um segmento da organização que tem merecido particular atenção ao nível das políticas de gestão de recursos humanos, no domínio da gestão do desempenho, do desenvolvimento de carreira interna e da diferenciação de instrumentos de compensação:

“Em 2016, para apoio à gestão integrada de recursos humanos no grupo, foram criadas as categorias quadro (que integrou os administrativos e operacionais, os técnicos e *management*) e quadro de topo (que inclui os grupos funcionais *top management*, *executive* e *top executive*), como referência para a calibração e o direcionamento de políticas de recursos humanos (compensação e especificação de condições de mobilidade, em particular) para segmentos profissionais particulares”. (Entrevistado 4, Gestor de RH, Empresa “Tabique”)

“Quanto criámos a PMI, não tínhamos ainda um segmento de quadros de topo, que tem um conjunto de quadros até um determinado nível, e que é hoje gerido centralmente como um segmento pelo corporativo”. (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)

#### **5.2.2.5. Contexto E: Setor TIC – Desenvolvimento de Software.**

O período temporal compreendido entre 2004 e 2014 constituiu, para a empresa “V&V”, a um período de afirmação e de procura de consolidação de um projeto de empresa, por via da diversificação dos domínios de atividade (técnica e comercial) considerados como estratégicos, da procura de especialização de estruturas internas, do alargamento da base de clientes e da realização de projetos nacionais e internacionais de complexidade e impacto crescente. Registou-se, neste período, a constituição de quatro *spin-offs* e de uma estrutura de grupo (*holding*) que agrega hoje diferentes empresas, mantendo-se a empresa “V&V” como a que apresenta maior dimensão, em termos de volume de negócios, de recursos humanos e da expressão da atividade realizada em mercados externos.

Observou-se, de igual modo, nesta década, a especialização sucessiva das estruturas de produção da empresa “V&V”, com a delimitação de uma organização matricial resultante do cruzamento de *indústrias* (mercados) e de áreas de competência (tecnológica), e a constituição, em 2008, de um departamento dedicado em exclusivo à gestão de projetos, à gestão da execução e da entrega de projetos a clientes, e a sua orientação progressiva para a

gestão do trabalho concretizado/a concretizar em contexto internacional. O aprofundamento da especialização de funções comerciais e do desenvolvimento de negócios internacionais (*business development managers*) para as diferentes indústrias consideradas em termos estratégicos, e a criação de papéis funcionais de interface entre indústrias (mercados) e áreas tecnológicas (e.g., *principal engineers*) sinalizam esta orientação (internacional). Um período ulterior (2014 - presente) constituiu um período de retração e de concentração de processos, de estruturas, de recursos, de equipas, em torno de um conjunto de competências (técnicas), de clientes e de geografias consideradas como centrais.

É possível referir, numa aproximação sintética, que, nas suas duas décadas de existência, a “V&V” conheceu um período de incubação germinal, uma década posterior de expansão e afirmação comercial e institucional, e um período subsequente de reconsideração de opções estratégicas e reconcentração de equipas e de estruturas de gestão. No decurso da última década, a empresa foi objeto de três rearranjos estruturais profundos, operações das quais resultaram diferentes configurações organizacionais orientadas para a otimização do desempenho de indivíduos, de equipas de projeto, de *pelotões*, mais recentemente. Modelos de organização de tipo matricial, com diferenciação hierárquica moderada (segmentação de três a quatro níveis de intervenção e responsabilidade operacional) e a estruturação do trabalho a consubstanciar-se em jurisdições de ação e decisão situada (e.g., projeto), cujo cumprimento depende da atuação de equipas semiautónomas constituídas de modo *ad-hoc*, definem duas opções organizacionais centrais na empresa “V&V”.

O desenvolvimento de software define uma fileira de atividade industrial *knowledge-dense* e *technology-intensive* (Barrett, 2004), geradora de emprego particularmente qualificado, de empregadores prototípicos dos assim denominados “*knowledge-intensive workers*” (Alvesson (2000, p. 1104). Em Portugal, trata-se de uma atividade<sup>117</sup> que é enquadrada como um subsetor do setor TIC (OCDE, 2005; Oliveira *et al.*, 2010), um setor de composição híbrida, que agrega atividade industrial e de serviços, e que tem conhecido uma valorização significativa em termos internacionais, nos últimos anos, fruto da contribuição para o desenvolvimento de diferentes economias nacionais e para a geração de emprego qualificado<sup>118</sup> (OCDE, 2014).

---

<sup>117</sup> Em Portugal, a atividade de desenvolvimento de software tem vindo a centrar-se, em termos de evolução histórica, na implementação e na comercialização de soluções *standard* de software (não tanto no desenvolvimento de soluções próprias e na investigação, como tem sido a orientação privilegiada pela empresa “V&V”), caracterizando-se pela coexistência de grandes fornecedores instituídos (grupos empresariais nacionais e empresas multinacionais com representação local em Portugal), e de uma multiplicidade (crescente) de empresas de pequena e média dimensão (das quais, a empresa “V&V” é um exemplo possível), *spin-offs* e *start-ups* de matriz tecnológica, cuja existência deriva em parte do recurso extensivo a práticas de terceirização de atividades no setor, oportunidade para a formação de novos mercados secundários, subsidiários, externos a grupos empresariais de grande dimensão.

<sup>118</sup> O setor TIC representava, em Portugal, em 2015, 11,395 mil milhões de euros, em termos de volume de negócio (INE, 2015), 2,3% do pessoal ao serviço nas empresas (1,4%, em 2011), um valor abaixo da média

Em empresas como a “V&V”, o quotidiano tende a ser vivido sob a égide do(s) tempo(s) ditado(s) pelas *leis do mercado* (o assim designado, no jargão gestor, *time-to-market*), dos pedidos dos clientes, pela vertigem do tempo e do momento (Eriksen, 2001), uma circunstância cujas reverberações podem passar pela experiência de instabilidade no contexto imediato de trabalho, pela forte mobilidade interempresarial (Capelli, 1999, 2000; Barrett, 2001), pela volatilidade do emprego, das estruturas e modos de regulação do emprego existente (Capelli, 1999). A vivência de instabilidade, de um real acelerado (Carvalho & Gaspar, 2001), a afirmação do tempo enquanto recurso ou bem escasso para o desenvolvimento das atividades empresariais, constituem características de enquadramento da ação de instituições e de indivíduos no setor TIC, que encontram uma expressão particular ao nível da compressão dos ciclos e do tempo de vida dos produtos e das tecnologias que são desenvolvidas, da janela de tempo disponível para a conceção, o desenvolvimento e a comercialização de um novo produto, serviço ou solução tecnológica, e, num contexto de prestação de trabalho num quadro internacional, para a preparação de uma ida, para a exposição prévia à cultura local:

“[Existe tempo entre aceitar uma mobilidade e ir?] Muitas vezes, não há muito tempo. Às vezes, temos o espaço de uma semana, quinze dias para colocar alguém no cliente. Normalmente, há uma urgência que tem de ser refreada, porque as pessoas não conseguem fechar a porta de casa do dia para a noite. [O que determina a urgência?] O pedido do cliente, a necessidade que ele manifesta”. (Entrevistado 10, Gestor de RH, Empresa “V&V”)

“[As pessoas têm oportunidade de se expor previamente à cultura eu irão encontrar? Não, não. [A primeira vez que vão ao supermercado local é, portanto, com o projeto já a decorrer?] Sim, na maior parte dos casos, sim”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

A organização da empresa e do trabalho na empresa “V&V” é marcadamente contingente, existindo, como ilustrado, frequentes ajustamentos estruturais. Na maioria do tempo, a maioria dos trabalhadores da “V&V” desempenha atividades no contexto de um projeto:

“Nós temos objetivos muito claros ao nível da empresa, para que não haja pessoas que não estejam a trabalhar em projetos. As pessoas têm de estar todas a trabalhar em projetos”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

A empresa “V&V” constitui um exemplo de uma organização “*project-based*”, onde o projeto representa o arquétipo de organização privilegiado e o dispositivo central de geração

---

européia (3,5%), apesar da taxa de crescimento anual (média de 3%) observado na última década (Eurostat, 2016a, 2016b).

de proveito financeiro (Lundin *et al.*, 2015, p. 16). Em organizações “*project-based*”, o projeto constitui a razão de ser da própria organização. Esta circunstância confere à gestão de projeto um elevado poder e grau de autonomia, fruto da descentralização dos processos de decisão e da instituição de modelos de organização policêntrica, de cariz heterárquico (Hedlund, 1986). Em diferentes planos, a descentralização, a localização da autoridade e a produção de múltiplos *locus* de decisão comportam riscos de conflito interno, ao nível, por exemplo, de práticas de recrutamento interno, de concorrência pelo melhor *talento* disponível, de compensação pelo desempenho observado no contexto de (cada) projeto (Arvidsson, 2009).

A disseminação e a proliferação de projetos (acima de uma centena, no caso da “V&V”) que podem ter lugar em simultâneo, com especificidades que inviabilizam a existência de ganhos de eficácia associadas a economias de repetição (Brady & Davies, 2004), implicou a adoção de diferentes estruturas organizacionais de agregação intermédia cuja designação, papel e composição tem variado ao longo do tempo (e.g., “áreas de competência”, “programas”, “pelotões”). Trata-se de estruturas de “programificação” (Maylor *et al.*, 2006, p. 671), estruturas semipermanentes que visam estabelecer um constrangimento *ex ante*, umnexo de coerência através da demografia de projetos eventualmente coexistentes na organização. No momento de observação empírica da “V&V”, o “pelotão” definia uma estrutura de agregação organizacional intermédia (de projetos, de equipas de projeto, de competências individuais, de indivíduos em equipas de projeto), operante (também) na estruturação dos processos de internacionalização da empresa:

“Trabalhamos com pelotões há pelo menos dois anos. Queremos que as pessoas se identifiquem com o seu pelotão, embora em alguns casos seja mais fácil que noutros, começando pelo facto de que em alguns pelotões as pessoas estão sentadas umas ao lado das outras, e noutros estão distribuídos por vários países, o que faz uma diferença dramática. [Porquê a aposta nesta figura?] O principal prende-se com o facto de no passado as decisões escalarem na empresa, e terem de ser tomadas por pessoas que tinham de ser seres iluminados para tomar boas decisões sobre temas que lhes eram distantes. Isto foi uma forma de criar uma estrutura de delegação de decisões. Só escalam decisões cujas contradições internas obrigam a que a decisão seja tomada a um nível superior”. (Entrevistado 11, Diretor de Produção, Empresa “V&V”)

“A especialização do pelotão decorre do tipo de projeto que faz. O setor de atividade é um fator de especialização. Há pelotões mais focados numa componente mais técnica, de validação, por exemplo, outros estão focados no setor dos transportes. Não há um critério uniforme. [É deliberado?] É. Antigamente, a especialização era por área técnica, e quando se queria arrancar um projeto que tinha cinco competências, tinha de se falar com cinco gestores diferentes, e era uma confusão. Procurámos agrupar os projetos por uma tipologia qualquer (setor, geografia), e associamos pessoas que têm ou que desenvolvem práticas em tipos particulares de projeto. (...). Quisemos criar, deste modo, uma identidade específica nas equipas: `todos deste pelotão

programam em Java, ou trabalham para os comboios’. O pelotão... é a casinha das pessoas: ‘eu sou deste pelotão, eu sou deste grupo de pessoas’”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

Enquanto instância de agregação formal de projetos, de indivíduos e de conhecimento, o “pelotão” desempenha um papel relevante como *locus* de estruturação dos processos de internacionalização da empresa, e de mobilização de indivíduos para a prestação de trabalho em contexto internacional:

“As questões da mobilidade começam ao nível dos pelotões, onde há um gestor de pelotão que conhece as pessoas. As oportunidades que existam, os projetos que são ganhos são atribuídos por *delivery* [a direção de produção] aos gestores de pelotão, que identifica se tem condições de entregar o projeto (competências, disponibilidade) e vai falar com as pessoas acerca da sua disponibilidade para ir”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

“[Existe uma orientação dos pelotões para a internacionalização da empresa?] Sim. Diria que 70% do negócio da empresa é feito com clientes estrangeiros. Há sempre o risco do cliente pedir pessoas que vão para lá. É um risco bom, é o que nós queremos. Um pelotão é um conjunto de pessoas e de projetos, que se pretende que tenham alguma relação entre si, tipicamente ao nível do mercado, dos clientes. Queremos que os projetos de um mesmo cliente sejam entregues por um mesmo pelotão”. (Entrevistado 11, Diretor de Produção, Empresa “V&V”)

A internacionalização da “V&V” tem lugar, deste modo, também pela internacionalização dos seus “pelotões”, dos indivíduos que os integram - em particular, engenheiros com especializações técnicas e experiência profissional valorizados num quadro internacional, e gestores de projeto com experiência (desempenhos prévios, confiança no desempenho futuro) significativa:

“Tem aumentado o volume de pessoas em mobilidade, com grande expressão nos domínios técnicos de verificação e validação de software. Esta foi a principal mudança. (...) Era inevitável que isso acontecesse, porque em Portugal a indústria neste domínio é muito reduzida, e não há alternativa que não seja ir para fora. Eu diria que devemos ter um quarto das pessoas de engenharia de verificação e de validação deslocadas, fisicamente fora de Portugal, por um período relevante”. (Entrevistado 11, Diretor de Produção, Empresa “V&V”)

“A mobilidade de um gestor de projeto ocorre quando está a trabalhar numa área em que grande parte dos clientes está noutra geografia. É importante, neste caso, a proximidade com o cliente e com a execução do projeto”. (Entrevistado 8, Diretor de RH, Empresa “V&V”)

Face ao descrito, para um contexto internacional importa recrutar e mobilizar um trabalhador que ofereça garantias de produção imediata e a necessidade de um esforço mínimo

de formação e atualização profissional. A este nível, observa-se uma pressão significativa ao nível do recrutamento, ao nível das assim denominadas, na ortodoxia corrente da gestão de recursos humanos, práticas de *talent acquisition*. O “talento” existente é “escasso”, e encontra-se, em muitas vezes, *desposicionado* (na relação existente com o ponto ou pontos de possível aplicação ou consumo), o que implica (e justifica) a existência de mobilidade, de deslocamento, de práticas de mobilização individual<sup>119</sup>:

“A escassez é um constrangimento, e a escassez de recursos em IT é muito grande, e não é fortuito o facto das melhores práticas de gestão de recursos humanos virem de empresas IT. Existe muita escassez, muita escassez em termos globais. Um estudo norte-americano indicava há tempos que por cada vaga fechada ficam quatro por fechar. As empresas que trabalham na área das tecnologias de informação têm muita dificuldade em recrutar, pela escassez, e pela competição pelos recursos existentes. Temos de ser criativos, com as academias como a que temos, que estamos a procurar levar para as geografias”. (Entrevistado 8, Diretor de RH, Empresa “V&V”)

“Em termos gerais, há uma falta enorme de engenharia, o contexto não permite dispensar as pessoas. Temos muitos projetos em Portugal em que precisamos das pessoas. Uma pessoa que está parada agora, daqui a uma semana ou duas já está a trabalhar num projeto”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

“Estamos num ponto agora em que temos falta de recursos e excesso de recursos, em simultâneo. Tem tudo a ver com a mobilidade: temos falta de recursos, porque temos oportunidades no estrangeiro, e temos excesso de pessoas em Portugal, que têm um projeto... ou melhor, que podiam estar sem um projeto, porque não têm disponibilidade para ir para o estrangeiro. [Parece que as pessoas estão nos locais errados...] Precisamente”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

Ao nível do modo como esta mobilização é regulada, como o acesso concreto à prestação de trabalho em contexto internacional é perspectivado em termos de gestão, observa-se na “V&V” o efeito de práticas de segmentação eletiva, consumadas em função da necessidade (da empresa) e da experiência prévia do profissional considerado:

“Obviamente que se quisermos ter uma pessoa sénior, nos vamos esforçar muito mais para ter a pessoa do que para um *junior*. Um *junior* é facilmente substituído por outro *junior*. Um *junior* é vendido com mais facilidade do que uma pessoa sénior. O cliente precisa de uma equipa que

---

<sup>119</sup> Um quadro de ação pontuado pela contingência e, no contexto português, pela *escassez* (a assimetria, em termos de emprego, entre oferta e procura), exerce uma influência considerável no plano da regulação das relações laborais. A fragmentação crescente das bases de poder, de autoridade e de reciprocidade associadas à troca social tende a modificar a relação estabelecida no e com o trabalho, neste contexto: o empregador não espera ou projeta ter relações de emprego de longo prazo, espera ser sim *o escolhido* (*the employer of choice*) (Capelli, 1999, 2000).

faça o que ele quer. Precisa de um ou dois sêniores e de mão de obra que execute com a orientação dos sêniores, de maneira que precisamos sempre de muito mais gente *junior* do que sênior”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

“As pessoas mais juniores recebem menos por estar fora do que as pessoas mais seniores. Porquê? Porque consideramos que as pessoas mais seniores têm mais encargos cá, e mais coisas de que vão ter de abdicar, do que as pessoas juniores. Por isso, tentamos compensar mais as pessoas mais seniores”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

“Enviar um *junior* é mais competitivo em termos de proposta, é mais barato. Em termos informais, sabemos que uma pessoa que não tem ainda família, além de ser mais barata, estará à partida mais disponível para ir, do que alguém que tem filhos, namorada, esposa”. (Entrevistado 10, Gestor de RH, Empresa “V&V”)

É possível encontrar diferenças e especificidade na forma como a duração de uma mobilidade é definida por uma empresa. A representação do que constitui uma duração longa pode diferir de empresa para empresa, e diferir, na mesma empresa, ao longo do tempo. No caso da empresa “V&V”, observa-se que a noção de duração se associa à perspetiva de sedimentação das relações locais, à experiência de penosidade e “sacrifício”, e à expectativa (e à possibilidade) de rotinização da integração local que decorre de se “ir viver” para o ponto de destino da mobilidade:

“Quem vai uma semana, vai para um hotel. Quem vai três, seis meses, naturalmente vai para uma casa. Quem vai uma semana, não vai viver para lá, não é?” (Entrevistado 10, Gestor de RH, Empresa “V&V”)

“A partir de um mês, há mais problemas: querer fazer mais refeições em casa, ter um empréstimo para pagar em Portugal, as pessoas começam a ver mais sacrifícios em estar fora”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

Na “V&V”, a noção *longa duração* é definida de modo particularmente constrito, sendo a “mobilidade de longa duração” estabelecida “a partir de um mês”, e objeto de segmentações de pendor administrativo (a localização ou não dos indivíduos no país de destino, do contrato e do pagamento de salário no destino), de constrangimentos decorrentes da natureza das solicitações dos clientes, de uma representação institucional que a enquadra à luz de um elemento de penosidade. Assim definida, a “*Mobilidade de Longa Duração*” é a mais frequentemente utilizada no contexto da “V&V” (cf. *Quadro 5.3*, para detalhe). No momento da observação empírica, 41 trabalhadores da empresa (10,25%) encontravam-se em “*Mobilidade de Longa Duração*”, enquadrados nos diferentes regimes que integram, em

termos formais, este tipo de mobilidade. Há lugar, nestes casos, ao pagamento de uma assim designada “*away-from-home-compensation*”:

“[A partir de que ponto é que existe uma mobilidade longa?] Diria que a partir de um mês. [O que muda?] Mudam as condições, há uma *away-from-home-compensation*”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

“[Os seis meses são a duração típica?] Muitas vezes, sim. Por pedido de cliente, que muitas vezes também não quer comprometer-se por períodos que ele próprio não consegue controlar. Pedidos de um ano acontecem, mas não são muito frequentes. Uma outra razão é o facto de, em Portugal e na Europa, termos políticas fiscais que não permitem que isto aconteça com naturalidade. A partir de seis meses, as ajudas de custo, que são de facto necessárias face ao acréscimo de despesas existente, passam a ser tributadas como rendimento, o que tem um impacto dramático. Ou a empresa paga mais, para suportar o que as pessoas terão de pagar em impostos, ou o valor é reduzido de um modo que dificilmente permite viver lá. E não conseguimos pagar mais, porque o cliente também não paga mais. Isto inviabiliza durações maiores”. (Entrevistado 9, Diretor de Produção, Empresa “V&V”)

### **5.2.3. Modos de organização do trabalho, num quadro de internacionalização.**

No presente ponto, elucida-se o detalhe das práticas de gestão do trabalho prestado em contexto internacional observáveis nas diferentes empresas analisadas, os seus usos e os efeitos procedentes do seu uso, perspetivados numa ótica de gestão. Atende-se à sua temporalidade, às relações que o uso da mobilidade como requisito gestor apenas à prestação de trabalho em contexto internacional estabelece com o desenvolvimento de oportunidades objetivas de regulação de carreiras organizacionais, e à intersecção das práticas desenvolvidas pelas empresas com estratégias concretas de conciliação, de coordenação e balanceamento familiar (Kansala *et al.*, 2015).

#### **5.2.3.1. Contexto A: Setor Utilities - Energia.**

O acesso individual à mobilidade internacional ocorre, como explicitado na versão atual do “Guia de Trabalho Internacional” da “Luz de Sempre”, “por campanha” ou por “identificação direta” (isto, é, por convite). Observa-se uma diferenciação do modo de acesso em função da trajetória interna anterior dos indivíduos e do segmento funcional considerado:

“A hierarquia abre uma campanha de mobilidade interna para essa vaga. Estas campanhas já não são só nacionais. As oportunidades são abertas a todas as geografias. Todas as semanas há



uma atualização destas oportunidades num *banner* na intranet. As pessoas que referi têm surgido ao abrigo destas campanhas”. (Entrevistado 13, Diretor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

“Existem convites para projetos específicos de mobilidade internacional, para os quais faz sentido integrar alguém que tem um determinado conhecimento. Os administradores não se candidatam, naturalmente. São identificados ou identificam oportunidades de negócio que façam sentido para eles”. (Entrevistado 12, Gestor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

O controlo organizacional (hierárquico) do acesso é especialmente visível no caso de existência de concursos internos, de “campanhas internas” de mobilidade:

“As pessoas podem indicar o seu interesse em mobilidades (funcionais, internas, no mesmo país, noutras países, noutras empresas do grupo) nos seus planos de desenvolvimento individual. Muitas vezes, é a própria hierarquia que acompanha a criação destes planos anuais de desenvolvimento, que comunica a RH o interesse das pessoas na mobilidade”. (Entrevistado 13, Diretor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

“Um exemplo concreto: uma empresa decide enviar uma pessoa para outra geografia, para um projeto. Pede um parecer à DRH da *holding* para aquele tipo de projeto. A DRH sugere um cenário, que vem da política. Depois, os administradores e os diretores de RH das empresas chamam a pessoa, e apresentam o desafio e as condições. A pessoa aceita. A DRH na empresa formaliza. O conselho de administração das empresas aprova. Vem para DRH da *holding*, que apresenta à Comissão Executiva as pessoas que vão em mobilidade internacional”. (Entrevistado 13, Diretor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

Na “Luz de Sempre”, o recrutamento interno é utilizado como referência preferencial na identificação de indivíduos a mobilizar para o desempenho de trabalho num contexto internacional. Em cenários específicos de internacionalização (e.g., aquisição de empresa local, registo de distâncias culturais significativas), a opção de recrutamento pode acautelar, adicionalmente, à luz do exposto, uma orientação localista:

“[Há uma preferência pelo recrutamento interno?] Temos um mercado de trabalho interno que é brutal”. (Entrevistado 13, Diretor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

“Um diretor geral tipicamente é um interno para levar corretamente a estratégia para lá, pelo entendimento e experiência que tem do que é o negócio”. (Entrevistado 13, Diretor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

“[Entre recrutar localmente e enviar pessoas, qual tem sido a opção preferencial?] Tem sido um misto, em simultâneo, para mitigar aspetos culturais e acelerar a integração. É mais fácil quando se faz logo um *mix*, a experiência diz isto. Não se leva primeiro internos para ver como é,

avançando-se depois para a contratação local. É em simultâneo”. (Entrevistado 13, Diretor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

A diversidade (funcional, etária, de trajetória) tende a caracterizar, de modo crescente, o perfil daquele que vai em mobilidade internacional, registrando-se, todavia, a preferência e a persistência do recrutamento por “identificação direta” (o convite) para o cumprimento de objetivos e de “papéis estratégicos”:

“[A mobilidade depende da idade?] Penso que não. Enviámos ainda agora duas pessoas para uma localidade que fica para lá de Pequim. Nestes casos, um tem 50 anos, o outro tem 54 anos; difícil é enviar alguém com 35 anos e que tem bebés pequenos. Antes ou depois, é pacífico. Com os jovens, é interessante que eles vêm ter connosco para refletir se devem ir: costume dizer-lhes que ou se vai quando se tem menos de 30 anos, ou só se vai muito depois”. (Entrevistado 13, Diretor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

“Na prática, os motivos destes processos são muito diversos, envolvendo níveis hierárquicos também muito diversos. Podemos ter administradores que vão por convite com um papel estratégico, para o reforço ou a abertura, o estabelecimento de raízes numa geografia”. (Entrevistado 12, Gestor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

Na definição dos diferentes tipos de mobilidade internacional que são colocados em prática na “Luz de Sempre”, o tempo, valorizado como recurso gestor, como duração, representa um elemento central. O uso do tempo cronológico enquanto recurso de gestão aparenta possuir implicações específicas, aparenta “ganhar vida própria”:

“A natureza do projeto condiciona os perfis a enviar, mas não condiciona a tipologia de mobilidade internacional. A duração condiciona a tipologia de mobilidade a assumir”. (Entrevistado 13, Diretor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

“[O projeto tem uma duração?] Inicialmente, as duas pessoas iriam por três meses, mas eles próprios sabiam, pela sua experiência, que o âmbito do projeto nunca seria esse. Deverão estar lá nove meses a um ano”. (Entrevistado 12, Gestor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

“[O tempo parece ter um uso particular num contexto de mobilidade internacional...] Parece que ganha vida própria. Neste contexto, é uma parceria de três meses, cujo âmbito das tarefas definidas não será de três meses. É uma dedução que é feita, porque a própria pessoa tem conhecimento da necessidade, ao estar envolvida no projeto”. (Entrevistado 13, Diretor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

Não obstante a existência de uma política formal que contempla um conjunto de critérios de sistematização de diferentes situações de trabalho, das condições inerentes e decorrentes

da sua prestação, regista-se a existência de abordagens individualizadas, abordagens de gestão ancoradas na exceção, no tratamento individualizado do caso tido ou apresentado por “singular”:

“A aprovação da mobilidade vem para DRH da holding, que a apresenta à Comissão Executiva, e apresenta as pessoas que vão em mobilidade internacional. Aqui é que pode surgir uma exceção, uma indicação de aumento, de reforço de um aspeto, por alguém que indica conhecer bem a “realidade”. (Entrevistado 13, Diretor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

A exceção que decorre, num primeiro momento, de uma necessidade de gestão, representa, num momento posterior, uma dificuldade (a ser gerida):

“A primeira dificuldade que existe é resistir à tentação de combinar partes de tipologias de mobilidade existentes. [Criar exceções à política definida?] Sim. É a defesa do caso que tem uma especial complexidade. Cria distorções nas práticas instituídas. Este é o desafio maior. É a administração que diz que a política está certa, mas que naquele caso é necessário dar mais isto e isto”. (Entrevistado 13, Diretor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

“Cada expatriação é olhada de forma individual, as contas são feitas de forma individual. [Em dez casos de expatriação, posso ter dez montantes distintos?] Sim. [Isso não pode ser um problema?] Não”. (Entrevistado 12, Gestor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

Os gestores entrevistados identificam dificuldades concretas no quotidiano de gestão e regulação da prestação de trabalho em contexto internacional, que tem lugar na “Luz de Sempre”. Duas dificuldades, em particular. Além da existência, já mencionada, de exceções à norma instituída, o momento do regresso é identificado pelos gestores entrevistados como um momento de “preocupação”, gerador de confrontos (esperados ou não) com recomposições pessoais – “(...) de repente, enviou-se um colaborador e recebeu-se outro”–, que implica ou deve implicar um “alinhamento”, um posicionamento tático, planeado e comunicado com antecedência, agenciando de igual modo a gestão aturada de “promessas”, de expectativas:

“[No regresso, pode haver dificuldades...] Pois. As pessoas veem cheias de ideias, de inspiração. Estiveram num país diferente, com pessoas diferentes. Nada mais fica igual: de repente, enviou-se um colaborador e recebeu-se outro. E a própria empresa muda”. (Entrevistado 13, Diretor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

“[O momento do regresso é difícil?] Há sempre uma preocupação de alinhamento. Da empresa há a promessa do regresso e há também a promessa de fazer *match* com interesses das pessoas. É um processo que começamos a tratar formalmente com seis meses de antecedência. [Mas a

empresa muda, não deverá ser fácil dar uma garantia...] Sim, por isso há uma promessa, não podemos garantir nada”. (Entrevistado 12, Gestor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

Na “Luz de Sempre”, o regresso tende a ser perspectivado (e apresentado, em termos discursivos) como uma possibilidade, e não como uma certeza. Uma possibilidade que se adia, que se confirma, que se considera entre outras. A *mobilidade que gera mobilidade*, o regresso que é consumado por via de uma transferência (para uma outra empresa, para um outro destino), são cenários de expressão crescente, em termos de gestão, no universo “Luz de Sempre”, uma consequência de constrangimentos de contexto organizacional, de opções individuais, da própria ontologia da mobilidade, de filiação e reverberações rizomáticas (Deleuze & Guattari, 2004):

“[É frequente o caso de mobilidade que gera mobilidade?] *N* vezes [sorriso]. Para diferentes funções, não apenas para funções de direção. Temos casos de mobilidade de curto-prazo, onde é suposto voltar, mas, entretanto, surgem oportunidades permanentes, e as pessoas abraçam o desafio. Candidatam-se. Temos casos de pessoas que vieram do Brasil e de Espanha para Portugal, primeiro por curto-prazo, depois para posições permanentes a que se candidataram”. (Entrevistado 13, Diretor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

Apenso ao regresso, à possibilidade (ou não) de regresso, o *turnover* (a intenção de saída) do trabalhador mobilizado não é identificado como um problema significativo:

“Penso que há uma perceção clara de que se está numa empresa de topo. Ou seja, não fará sentido sair desta empresa para outra. Não há uma empresa que faça tão bem como esta, nos domínios de engenharia e nas diferentes áreas de suporte. [Essa é a realidade em todas as geografias?] É mais nacional; no Brasil, por exemplo, é diferente. No Brasil, o *turnover* é significativamente superior”. (Entrevistado 12, Gestor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

As implicações e a importância da articulação da prestação de trabalho num contexto internacional com o universo familiar é reconhecida, em termos materiais, práticos e discursivos, e apresenta uma intersecção relevante com a existência de regressos precoces, sinalizando a existência de arranjos conjugais e familiares contingentes, rangentes, imperfeitos:

“[Muitas pessoas levam a família?] Sim. Diria que 40% o faz. Levam cônjuge e filhos. A empresa apoia. Imagino que, em muitos casos, as pessoas não iriam se a empresa não apoiasse a ida da família”. (Entrevistado 12, Gestor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

“[Têm casos de regresso precoce?] Sim. Por diversos motivos. O projeto (o *assignment*) é alterado (antecipado). Maioritariamente por questões familiares”. (Entrevistado 12, Gestor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

Em termos gerais, atendendo ao reportado no plano dos efeitos, das consequências das práticas de gestão colocadas em uso no apoio à internacionalização da “Luz de Sempre”, ao incentivo e à promoção da mobilidade internacional de trabalhadores, salienta-se a sua valorização crescente - na perspetiva da empresa, e na perspetiva que a empresa mantém acerca das representações individuais putativamente existentes neste domínio. Trata-se de uma prática de gestão não isenta de dificuldade(s), que é avaliada, no sentido geral dos diferentes efeitos produzidos, como sendo “muito positiva”. Trata-se de uma prática que implica “cedências, mas também um acréscimo de coisas”:

“Temos constatado que desde que a mobilidade deixou de ser vista como um *bicho-papão*, em que não há apenas cedências, mas também acréscimo de coisas que eu (o gestor, a área) não tinha, as defesas baixaram e as pessoas circulam mais”. (Entrevistado 13, Diretor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

“O histórico é positivo, na perspetiva da empresa e em termos de desenvolvimento das pessoas, do *feedback* que elas próprias passam. O *feedback* que as pessoas dão refere o esforço de sair da zona de conforto, de conhecer uma nova empresa. A experiência não é fácil, mas é muito positiva”. (Entrevistado 12, Gestor de RH, Empresa “Luz de Sempre”)

### **5.2.3.2. Contexto B: Setor Retalho e Distribuição.**

O perfil do trabalhador que é considerado, em termos preferenciais, para efeito de mobilização internacional no seio do grupo “Grossista”, tende a ser enformado pela visão (e pela informação) existente em relação à sua trajetória interna, aos seus desempenhos anteriores, à detenção de competências particulares (técnicas e pessoais, relacionais), ao seu *potencial* (Makela *et al.*, 2010; Bjorkman *et al.*, 2013). O *potencial* constitui um atributo que é definido de modo fluído, tratando-se de uma noção pela qual se procura captar também as aspirações individuais no domínio internacional. Trata-se, por via de regra, de um “executivo”, de um “quadro<sup>120</sup>” do grupo, que apresenta uma desenvoltura relacional

---

<sup>120</sup> No contexto pós-Segunda Guerra Mundial, no contexto das primeiras internacionalizações de empresas norte-americanas, os profissionais mobilizados para as filiais eram recrutados na empresa-mãe, por via da sua reputação dócil, confiável (Bouffartigue, 2001), para, nas filiais, homogeneizar e fazer passar uma mensagem, neutralizar defesas, formar equipas, garantir a instituição de métodos de controlo e coordenação da atividade produtiva. Este facto foi um dos responsáveis pela afirmação do quadro nas hierarquias salariais das empresas, e pela segmentação de papéis ocupacionais operada nas empresas no período pós-Segunda Guerra Mundial, para diferenciar os que concebiam (“assalariados de confiança”) dos que executavam (Boltanski, 1982, p. 201). É

particular, representando a “compreensão intercultural”, o “empreendedorismo” (a iniciativa e a disponibilidade individual para aprender) e o “compromisso” com a organização, características de comportamento relevantes para o acesso a uma mobilização internacional:

“Há um lado de competências técnicas, e um lado de perfil pessoal, de atitude. Competências técnicas: alguém que saiba o que vai fazer dentro da função... se for um comercial, com um parceiro terá de provar que funciona bem, que é sólido. Depois, há uma questão de atitude pessoal, que implica que se considere o desafio como positivo. Acho que importante é o empreendedorismo, para aceitar projetos que estão numa fase emergente; capacidade técnica para demonstrar ao parceiro que temos ideias claras do que é aquela função, mostrar aquilo que sabemos”. (Entrevistado 2, Gestor de Operações Internacionais, Empresa “Grossista”)

“As competências técnicas, de gestão, são necessárias para a missão. Não posso ter um diretor geral sem ter as competências... a flexibilidade, a compreensão intercultural, o compromisso com a companhia, a aceitação da diferença, até carisma para que seja aceite [ênfase]”. (Entrevistado 1, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

“Há muitas definições de potencial. Nós fizemos a nossa definição de elevado potencial, que (...) é algo que as pessoas na organização sabem, que é conhecida. Tem uma componente específica de mobilidade, de aspiração, que remete também para desafios internacionais, que está presente quando fazemos uma avaliação de potencial”. (Entrevistado 3, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

O domínio de línguas estrangeiras é particularmente valorizado, nas práticas de recrutamento presente e no aprovisionamento de alternativas para recrutamento futuro: “Sim, mantemos *pools* e vamos associando competências que sabemos que serão necessárias, como por exemplo, o inglês. O inglês é um *issue*, se as pessoas não souberem falar” (Entrevistado 1, Diretor de RH, Empresa “Grossista”). Nos atributos elencados como diferenciadores ou seletivos na descrição das práticas apresentadas, a idade não aparenta determinar a possibilidade de acesso à mobilidade internacional, por parte dos indivíduos:

“Um jovem pode até desejar ter mundo, mas muitas vezes quando vamos buscar alguém com 50 anos, em termos de psicologia já tem a vida mais organizada, vai estar mais disponível para *assignments* internacionais, para ir fora fazer formações, e acaba por beber de outra forma as oportunidades que a empresa dá. Não associo a um segmento etário, não associo a uma área”. (Entrevistado 3, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

---

possível afirmar, neste sentido, a existência de uma relação próxima entre a aparição do quadro como profissão organizacional, como categoria profissional nas empresas (Peixoto, 1998, 1999), e as agendas de internacionalização das empresas, entre a internacionalização do quadro como profissão (Cappellen & Janssens, 2010a, 2010b, 2010c; Dickmann & Baruch, 2011) e os processos de internacionalização das empresas.

No grupo “Grossista”, os diferentes tipos formais de prestação de trabalho em contexto internacional são definidos, entre outros atributos, pela sua duração temporal, uma opção não isenta de possibilidades de desencontro (do formalmente instituído com o que é colocado em prática), por constrangimentos que se colocam ao uso do tempo como recurso de gestão (Boutinet, 1997):

“A curta duração aplica-se numa perspetiva de missão [ênfase]. A nossa política indica um ano, mas na prática temos seis meses, por questões fiscais”. (Entrevistado 1, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

“Curta duração é até um ano, em termos de política. Mas quando chamamos curta é até seis meses. A política diz um ano, mas a prática, o senso comum, diz que curta duração é normalmente seis meses”. (Entrevistado 6, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

Nos tipos ou categorias formais de prestação de trabalho em contexto internacional que se encontram definidos no grupo “Grossista”, não existem expatriados ou expatriação. Trata-se de uma opção formal que se presta a contradições, a leituras multivalentes, na medida em que se regista um “incentivo” ao uso, “no verbal”, destas expressões, não obstante a sua inexistência em termos formais e administrativos:

“[O termo expatriação é utilizado pela empresa, os gestores, as pessoas?] Essa expressão não é uma expressão simpática, digamos assim... [risos]. Cada vez mais utilizamos mobilidade internacional como sinónimo. Não usamos muito expatriado, que está associado a alguém que está a viver lá fora, e deixou cá a sua residência habitual... não é?” (Entrevistado 6, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

“[As pessoas que estão em mobilidade utilizam o termo expatriado?] Utilizam, sim, mas é um bocadinho influenciado por nós. [Nós?] Nós: a empresa, os chefes, os diretores de RH”. (Entrevistado 6, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

“[O documento que é entregue às pessoas refere o termo expatriado?] É engraçado que o documento, em si mesmo, não fala em expatriado, mas nós, na linguagem, no verbal, é que dizemos a palavra”. (Entrevistado 6, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

Inerente ou subjacente a um uso tergiverso de designações relativas ao universo da expatriação, é possível identificar uma representação institucional da expatriação organizacional como modalidade sensível, ambivalente, heteróclita, de prestação de trabalho, que comporta vantagens (a possibilidade de “ter mundo”), e que é marcada, em simultâneo, pela privação. A privação e a “carência” são valorizadas enquanto atributos definidores dos

quadros de relação e integração social que são vividos, por hipótese, por um trabalhador que é mobilizado para a prestação de trabalho num cenário internacional:

“Um *assignment* internacional não é um castigo. (...) É uma oportunidade de ter mundo. Muita da nossa atracão passa por dizer que as pessoas vão ter mobilidade interna, vão ter mundo. Não podemos dizer que as pessoas vão ter mobilidade internacional numa sucursal a, b, c, d... o que podemos garantir é que lhes vamos dar mundo. E dar mundo, muitas vezes, não implica ter de sair. Podem estar cá e ter acesso a mundo, a novas oportunidades, a redes de contactos”. (Entrevistado 3, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

“Acho que emocionalmente... acho que é o fenómeno do emigrante [riso]. Estas pessoas não deixam de ser emigrantes. Patrocinados pela empresa, mas não deixam de ser emigrantes. É um fenómeno psicológico. Há um fenómeno na expatriação: quando passam a fronteira, ficam carentes (não sei bem como dizer isto), a psicologia devia estudar isto. Sinto que as pessoas quando passam a fronteira... qualquer pequena coisa tende a ser entendida, numa primeira fase, como um problema”. (Entrevistado 1, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

No grupo “Grossista”, os indivíduos têm ao seu dispor alternativas para indicar formalmente a existência de interesse em aceder a uma experiência de trabalho internacional. Em função da recente aceleração objetiva da presença internacional do grupo, e da disseminação interna do seu perfil internacional, tem vindo a registar-se uma intensificação do uso destes instrumentos, decorrente da sinalização do acréscimo de oportunidades (de mobilidade) efetivamente existentes. Indicar interesse em ter uma experiência internacional define, no presente, uma ação “consequente”:

“Na nossa revisão anual de desempenho, (...) há um formulário de carreira e há neste uma parte que é o *interesse internacional*, e agora as pessoas estão a tomar mais atenção no que escrevem nessa parte. [Porque sabem que há mais oportunidades?] Sim, há uns anos sabiam que não era consequente. Se eu disser lá que quero ir para uma operação internacional no prazo de um ano, pode ser que aconteça mesmo”. (Entrevistado 3, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

Identificam-se, a este propósito, como motivações individuais subjacentes à procura de acesso (autoproposto) a uma experiência de trabalho em contexto internacional, expectativas de retorno financeiro ou de desenvolvimento posterior de carreira organizacional:

“Normalmente, as motivações são duas: uma motivação de experiência internacional, de aventura também, de carreira... que tem normalmente associada uma espécie de condição que vem atrás disso, uma componente retributiva que vai compensar. Não tenho nenhum caso em que a motivação seja puramente carreira. Se calhar ainda vou ter, porque esta geração mais jovem pensa de uma maneira diferente. Mas, o nosso colega normal... não é que as pessoas



sejam mercenárias ou nada disso, mas existe uma expectativa de compensação”. (Entrevistado 1, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

A este respeito, o apoio à (ida da) família é considerado, em termos diferenciais, em circunstâncias (funcionais) particulares, quando para tal é observado um “interesse mútuo”:

“Quando há um interesse mútuo, com funções de relevância para a empresa, incentivamos que a pessoa vá com a família, e somos cuidadosos [ênfase] com o processo, seja na componente de subsidiação da educação, na componente do alojamento, seja na componente das viagens à origem com frequência. (...) O nosso *China Office* tem lá três filhas, o colega que foi para o Dubai levou as duas filhas pequeninas. [E cônjuges, também?] Também”. (Entrevistado 1, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

O regresso é uma possibilidade concreta, que se observa, que é colocada em prática, que é objeto de compromisso (informal):

“A pessoa sabe que do ponto de vista do compromisso com a empresa, vai regressar ao ponto de onde partiu”. (Entrevistado 1, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

“O documento que é entregue descreve a política, as responsabilidades da empresa, do colaborador, a localização, os dados da mobilidade, a remuneração, a forma de pagamento, as datas de início e de fim, os benefícios de mobilidade da pessoa que vai, e tem uma parte para conversão cambial e localização fiscal. [Refere condições de regresso, também?] De regresso, não”. (Entrevistado 6, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

Como sucede noutros contextos empresariais considerados pela pesquisa, a gestão de expectativas (de reconhecimento) apensas ao regresso é identificada como uma dificuldade, como um potencial problema:

“Há um outro fenómeno que dava outro estudo. Cria-se uma independência... por estar fora, maior autonomia de decisão. [Há maior margem de liberdade?] Ora nem mais. O que é que acontece? Um diretor de operações de loja que vai para uma região maior, para um país, mesmo que seja uma operação pequenina, vai com aquela coisa do *country manager*, a pessoa mais responsável naquele país, tem um nível de autonomia grande, há menos pares, fala com expatriados de outras empresas, de outros países. No regresso, há uma expectativa de que se vem noutro patamar [ênfase]. E isso nem sempre pode acontecer. Esse é o principal problema”. (Entrevistado 1, Diretor de RH, Empresa “Grossista”)

### 5.2.3.3. Contexto C: Setor Consultoria.

No contexto da empresa “Excel”, o projeto e o cliente constituem duas figuras centrais na configuração material e expressiva da situação de trabalho (internacional) daquele que é mobilizado. Em sentido próprio, a consultoria delimita um serviço de relação e de aconselhamento prestado a uma organização-cliente por indivíduos altamente qualificados (Greiner & Metzger, 1983). Identifica-se na estruturação das atividades de consultoria, a existência de diferentes figuras arquetípicas: o cliente; o projeto, perspectivado enquanto modo de organização e como *locus* de inscrição de relações que se estabelecem entre as partes envolvidas; uma relação que se caracteriza e que é caracterizada por atributos particulares, no referente à regulação do poder, da influência e da autonomia, e à procura de afirmação de distintividade, por parte do prestador (do consultor), em relação ao serviço que é prestado.

A mobilidade e a mobilização de trabalhadores têm lugar em função da existência de projetos, de “pedidos” de um cliente:

“[O projeto é o que organiza o trabalho?] Sim, mas o objetivo é que haja uma relação de longa duração com os clientes, profícua para todas as partes, e como tal, apesar de um projeto terminar, há sempre atividades subsequentes, e um *manager* ou um *sócio* continua a ter de ir lá, para acompanhar com regularidade”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

No universo da “Excel”, uma outra figura emerge, no plano discursivo e expressivo, como atributo qualificador da relação, do serviço de consultoria: o profissionalismo. O consultor, o trabalhador é referido amiúde como “o profissional”. Com efeito, o profissionalismo, considerado como valor normativo e discursivo, é invocado em contextos particulares (como é o caso do universo da consultoria) como *proxy* de confiança, um recurso retórico disponível para transmitir uma imagem de legitimidade, relevante para caucionar, em contextos de atuação bastas vezes informados pela incerteza<sup>121</sup>, um conjunto de práticas que são (que serão)

---

<sup>121</sup> O recurso à consultoria constitui uma decisão popular, persistente, na procura de domínio de condições de incerteza, por parte das empresas (Czarniawska, 2013a). Para Weick (1979), a experiência de incerteza e de ambiguidade, associada a acontecimentos que parecem admitir interpretações contrastantes (cuja pertinência é figurada como equivalente), define um momento que despoleta, como necessidade imperativa, a procura de sentido, de *fazer sentido*, ação que assim se apresenta contida no próprio propósito de gerir e de organizar. Numa empresa, o dispositivo-base disponível, no quotidiano, para a procura de sentido, é a conversação, circunstância que sugere a necessidade de existência de aparelhos de conversação (Berger & Luckmann, 1999 [1966]) nas empresas - espaços, processos, rotinas de relação que permitam manter e modificar, em contínuo, as subjetividades individuais, possibilitando a construção de contra-definições (de sentidos alternativos) da realidade. Num contexto que valorize a conversação como instrumento de gestão, o consultor e a consultoria emergem como possibilidades de renovação dos significados transacionados numa empresa, de introdução de novos artefactos linguísticos e retóricos, de *ideologias de substituição*, no dia-a-dia. A metáfora, o rótulo, o *template* proposto pelo consultor operam, neste contexto, como *guiões-âncora* que possibilitam a articulação de eventos díspares, tornando-os coerentes, razoáveis, plausíveis. A abordagem *lean*, a *gestão da qualidade total*, a *mitigação do risco*, o *BPM*, a necessidade de *gestão do talento*, são exemplos de *templates de interpretação*

valorizadas pelos mercados, por via da força persuasiva da novidade e da exclusividade do serviço que é prestado (Muzio *et al.*, 2011). Trata-se de um profissionalismo de base organizacional, de um profissionalismo comercializado (Hanlon, 1999), centrado não na credenciação de conhecimento formal, mas na necessidade do mercado, de um cliente. A consultoria constitui um exemplo paradigmático, a este nível<sup>122</sup>.

“O profissional” é, pode ser formalmente expatriado, na filial portuguesa da empresa “Excel” (cf. *Quadro 5.3*). A filial portuguesa da empresa “Excel” apresenta, no plano das práticas discursivas e das categorias formais de gestão, expatriados e expatriações, categorias que são apropriadas de modo distinto pelos indivíduos, em função da natureza do projeto internacional que implicou a sua mobilização:

[“Expatriados? É o termo utilizado internamente?”] Sim. Consideramos expatriação, tipicamente, quando a pessoa está deslocada mais de seis meses, e tem um conjunto de condições específicas associadas à deslocação”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

“A regra, a regra não escrita, é que um profissional só é expatriado quando quer”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

[“As pessoas, quando falam de si, falam de si como expatriados?”] Penso que sim. Os que estão em Angola, sim, referem isso, identificam-se como sendo profissionais expatriados. [E os que estão em Copenhaga?] Esses, nem tanto... como acabam por ir e vir mais vezes, com maior frequência, o seu escritório acaba por não ser, formalmente, o escritório de Copenhaga. Se o que falamos é da noção expatriado, os de Angola recorrem, mas os outros se calhar nem tanto,

---

(Czarniawska, 2013a) proporcionados pela consultoria, que alargam os horizontes de significação tidos como admissíveis no interior das empresas.

<sup>122</sup> A eficácia da ação de um consultor, das intervenções por si sugeridas, não decorre da sua elaboração ou da sua correção, mas sim do seu carácter sedutor, apelativo (Czarniawska, 2013a). Neste sentido, em empresas como a “Excel”, o consultor apresenta-se e é apresentado como “um profissional”, sendo o seu (este) profissionalismo utilizado como recurso retórico (Alvesson & Johansson, 2002) disponível para transmitir uma imagem de legitimidade e de confiança, relevante para caucionar um conjunto de práticas que são valorizadas pela persuasão e pela grandiloquência de efeitos proporcionados. O consultor não é valorizado por *saber melhor*, mas sim por *saber diferente*. A utilidade da intervenção de um consultor é conferida pela incapacidade de se exprimir e de raciocinar nos termos e nas categorias *nativas* do seu cliente. E por exprimir esta diferença com abertura, uma possibilidade que decorre, em parte, da especificidade da posição (liminar) que ocupa, em relação à empresa consultada. A liminaridade define, neste sentido, uma condição específica inerente à ação de um consultor (Czarniawska, 2003). Trata-se de uma posição passível de ser ilustrada como um *estar dentro, estando fora (inside-outsider)* (Borg & Soderlund, 2014), observável em diferentes configurações de trabalho contemporâneas, marcadas pela contingência e pela flexibilidade (Garsten, 1999). A liminaridade possibilita a desconstrução, por parte do consultor, de rotinas tomadas internamente como *certezas*, do que se encontra estabelecido como sendo (o) *normal*, a introdução de dissenso e de dissonância na complacência das práticas existentes numa empresa. Dada a sua natureza (tipicamente) transitória, a atuação de um consultor numa empresa, a adesão ao *template de interpretação* (Czarniawska, 2013a) por si proposto é, à partida, temporária, um fator que contribui para o adensar da incerteza, uma consequência contraditória com o motivo que origina o recurso a uma iniciativa de consultoria externa. O papel desempenhado por um consultor passará, neste sentido, por apoiar a empresa, não tanto na redução da incerteza, mas sim na articulação da dúvida e do conhecimento existente.

não o vêm dessa forma. Estão destacados... se qualquer é o conceito que usam”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

Em sentido amplo, as práticas de recrutamento em uso na empresa “Excel” tomam como foco e orientação preferencial, o recrutamento externo concretizado para a base da estrutura de posições de carreira existente, visando o desenvolvimento de uma carreira organizacional interna. A proximidade com o contexto acadêmico, com as “grandes universidades”, define um elemento de ação estratégica no plano da regulação do emprego e da gestão de recursos humanos:

“Penso que a proximidade com as nossas universidades, com as grandes universidades [ênfase], marca uma diferença, marca a nossa proatividade. Temos universitários que nos identificam como empresa para trabalhar, o que nos lisonjeia, e nós também identificamos estudantes que se destacam, que se adequam ao nosso perfil, dada a relação de proximidade”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

Nas práticas de recrutamento que são acionadas para o desempenho de trabalho em contexto internacional, a independência técnica e a confiança enformam, em medida substantiva, a escolha de quem é considerado para mobilização “pelo negócio”. O acesso a uma experiência de trabalho internacional é objeto de seleção por parte da organização, no contexto de cada área de negócio, de cada projeto, por *partners* e *managers*, agência esta não isenta de possibilidade de ocorrência de decisões personalizadas, de “exceção” em relação ao formalmente estabelecido:

“[Admite-se a existência de exceções, apesar da padronização?] O objetivo é sempre padronizar e ter as condições de expatriação relativamente estabilizadas para cada profissional, para cada categoria de profissionais. Quando falo de exceção, falo de casos pontuais... ir além ou abaixo do que está definido”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

“Penso que isto [a exceção] é relativamente comum, transversal, às organizações com uma certa dimensão. Importa tentar ter *standards* mínimos, e depois ter a sensibilidade para acomodar situações de exceção”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

As implicações do desempenho de trabalho em contexto internacional ao nível do desenvolvimento (interno e externo) de carreira, a diferenciação de condições associadas à mobilidade, a valorização desta enquanto prática *desejada* e *desejável*, encontram uma expressão particular na procura da redução de distâncias (simbólicas e objetivas) entre interesses organizacionais e interesses individuais. A homologia visada de interesses “do negócio” e dos “profissionais” apresenta a rejeição de uma proposta de trabalho internacional como possível:

“A regra, a regra não escrita, é que um profissional só é expatriado quando quer, o que não coloca questões de atrito, ou alguém indicar que é uma chatice ter de ir para Angola”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

Na “Excel”, a prestação de trabalho em contexto internacional é descrita como uma situação de trabalho imersiva, que implica uma dedicação intensa, contínua. A descrição das possibilidades de articulação com o universo familiar, evidencia a possibilidade de arranjos condicionados, de natureza contingencial, sendo o apoio concedido pela organização informado, em parte, pela duração da mobilidade, do projeto que a implica, que a justifica:

“A questão da família aplica-se mais a expatciações de maior duração. Por exemplo, para o caso de expatciação para Angola, que tendencialmente não tem uma data de fim, a pessoa tem um projeto, terá outros projetos, vai trabalhar o mercado, o *sócio* pode decidir atribuir condições para que a família esteja lá com o profissional: um conjunto de viagens, um valor anual que cobre, no essencial, a educação dos filhos. O alojamento é também distinto, pois neste caso não será uma *guest-house* onde estão vários profissionais. Tipicamente, em Luanda, se o profissional está lá sem família, prefere a *guest-house*. É mais prático. Eles estão lá... para trabalhar, trabalham bastante. É transversal à empresa. O facto de ser uma *guest-house* permite a partilha de questões logísticas, serviços de suporte geridos pelo escritório local, evita desperdícios. Temos, por exemplo, uma *pool* de motoristas, que são requisitados quando é necessário”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

Este último enunciado ilustra a possibilidade da prestação de trabalho no contexto de um projeto internacional poder proporcionar efeitos significativos, no plano gestor, familiar e individual. A ausência efetiva de um regresso, de “uma data de fim”, a possibilidade de aumento da intenção de saída. A *mobilidade que gera mobilidade*, em termos objetivos, apresentando-se a duração da integração num contexto internacional como um atributo indeterminado, movente:

“O limite superior de uma expatciação é o limite que eventualmente exista ao nível legal, por questões de vistos. O limite é esse, não é um limite da firma. Não há uma caducidade propriamente dita. [O próprio projeto não termina?] Sim, mas, entretanto, surgem outros projetos e a pessoa acaba por ser transferida, é alocada a uma nova equipa. Uma pessoa pode estar ainda num projeto que está a terminar, e já está a dar uma perninha num novo projeto que surgiu, entretanto. [Pode não chegar a haver um regresso?] Sim. O fundamental é existir vontade das partes num dado sentido”. (Entrevistado 7, Gestor de RH, Empresa “Excel”)

#### 5.2.3.4. Contexto D: Setor Construção.

De modo distinto ao observado noutros setores, onde a produção se encontra sediada num local preciso, no setor da construção, a capacidade de produção desloca-se até ao local de consumo, de utilização (do que é produzido). Esta circunstância, associada à influência da conjuntura económica e da sazonalidade, apresenta a descontinuidade, no espaço e no tempo, das tarefas e dos produtos desenvolvidos, como atributo sociocultural descritor da atividade e das situações de trabalho no setor da construção<sup>123</sup>. As economias de repetição (Brady & Davies, 2004), associadas à recorrência de um projeto ou ao emprego de um processo produtivo particular, se existentes, são reduzidas e contingentes de decisões do cliente, do dono da obra. Nos termos de Moreno *et al.* (1999, p. 16, *cit. in* Baganha *et al.*, 2000, p. 20), no setor da construção “trabalha-se quando há e onde há”:

“A nossa população é maioritariamente de construção, pessoas que vão trabalhar em obra. As pessoas sabem que se estão numa obra na Colômbia que dura três anos, três anos é, às vezes, mais tempo. A pessoa sabe que o que vai acontecer vai depender do momento em que a obra acabar, das oportunidades que existirem nesse momento. Daqui a três anos, sabemos lá que obras ganhámos, que obras ganhámos e que começámos?” (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)

Não obstante a existência de uma política de gestão formal que institui uma orientação tendente à sistematização e à segmentação de condições de prestação de trabalho em contexto internacional, regista-se no contexto do grupo “Tabique”, fruto da exposição acentuada à contingência e aos efeitos da contingência, a necessidade (persistente) de criar “exceções”, “muitas exceções” ao estabelecido em termos formais:

“Na gestão da mobilidade, há sempre exceções. Há muitas [ênfase e sorriso] exceções”. (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)

Para o grupo “Tabique”, a trajetória recessiva do mercado doméstico desencadeou o aprofundamento de medidas gestionárias e organizacionais, a diferenciação de estruturas e de

---

<sup>123</sup> A mobilidade de recursos produtivos, a mobilização dos recursos produtivos, o nomadismo, a exposição e a necessidade de integrar a diferença (Queirós & Monteiro, 2016), a necessidade de assegurar processos de trabalho num quadro de relações inter-organizacionais múltiplas, muitas vezes, difusas (Gann & Salter, 2000), constituem modos de integração socioprofissional que definem características específicas, adstritas à prestação de trabalho no setor da construção (Pinto & Queiroz, 1996b). Importa não ignorar as implicações, situadas no plano das trajetórias pessoais, profissionais e familiares, da necessidade de mobilização persistente dos locais e dos recursos de produção, procedendo daqui a recomposição constante das equipas de trabalho, a dissociação objetiva entre local de produção (do dono da obra) e a empresa (o empregador, o empreiteiro), a exposição persistente a diferentes processos e estratégias de produção, que bastas vezes transcendem a lógica da própria empresa, representando a visão ou a metodologia do cliente, do dono da obra, a influência do agente de fiscalização.

dispositivos internos de acompanhamento dos processos de internacionalização e da gestão de negócios e de projetos internacionais, dos múltiplos riscos apensos ao desenvolvimento de uma atividade produtiva distribuída por múltiplas geografias. No decurso da última década, observou-se no grupo “Tabique”, como ilustrado anteriormente (cf. ponto 5.2.2.4), a procura de diferenciação e de aprofundamento das políticas e das práticas de gestão de recursos humanos, em particular, no concernente à gestão da mobilidade interna, do desempenho de trabalho em contexto internacional, e dos modos de regulação da alocação de recursos humanos a projetos e funções internacionais. Não obstante o esforço deliberado de formalização das práticas organizacionais existentes nestes domínios, na gestão do acesso à mobilidade internacional, nas escolhas que são concretizadas, tende a ser dada uma atenção particular ao recrutamento interno, representando as redes informais de interconhecimento um importante mecanismo de coordenação interna:

“Gera-se um processo de recrutamento interno que conduz à escolha de um candidato. É natural que neste processo existam algumas... referências. Por exemplo, sou responsável pelo México e peço uma divulgação de uma oportunidade para um diretor de obras especializado em estradas, em vias de comunicação. Se a estrutura *corporate* apresenta uma lista final de dois candidatos depois de fazer o seu trabalho, é natural que... haja contactos, *networking*, para validar um perfil”. (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)

A escassez da procura doméstica, conjugada com o aprofundamento dos processos de internacionalização, implicou, no decurso da última década, uma maior mobilização de recursos humanos para o exterior, e a instituição paulatina de um sentido de normalidade apenas a esta possibilidade. A escassez de projetos em Portugal, e o *fantasma*, que se insinua como podendo estar próximo, do desemprego, contribuem para o agenciamento, em termos situacionais, de um consentimento conducente à aceitação de um projeto de mobilidade internacional de expatriação, por parte dos indivíduos:

“O que é que também ajudou, e que fez com que o problema da disponibilidade para a mobilidade já não seja praticamente um problema? O contexto em Portugal mudou... [A ausência de oportunidades?] Exatamente. A partir de 2012, 2013, a crise no setor começou a sentir-se de forma mais expressiva, e nós começámos a reduzir as estruturas em Portugal. As pessoas foram começando a perceber que não havia trabalho no setor da construção. Empresas faliram. O que era uma característica do setor, sair de uma empresa e ir para outra com facilidade, deixou de ver uma verdade. Não havia trabalho, havia menos trabalho”. (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)

“Há um número crescente de transferências de região [África/América Latina/Europa], em particular, de África para a América Latina. A transferência, até ao momento, não tem gerado conflito significativo, por três motivos: o espectro do desemprego, no regresso a Portugal;

pacotes retributivos atrativos, por comparação a custos de vida locais; a valorização (própria e protagonizada pela empresa) de uma nova experiência internacional, em termos de desenvolvimento de carreira”. (Entrevistado 4, Gestor de RH, Empresa “Tabique”)

Observa-se um acréscimo da complexidade da gestão necessária neste domínio. O suporte organizacional que é prestado tende a revestir-se, todavia, de uma natureza instrumental, um cuidado de pendor administrativo com aspetos apensos à conformidade legal da condição de mobilidade internacional. A entrega de um “guia de apoio” a cada trabalhador mobilizado constitui, em certa medida, o rosto visível da política existente e simboliza, em certa medida, esta orientação:

“Há um guia de apoio ao colaborador (por país) com informação sobre cenários de mobilidade internacional. Um cenário é dado pelas circunstâncias que especificam o enquadramento legal-administrativo no decurso da mobilidade (e.g., segurança social, residência fiscal, processamento salarial, vínculo contratual - acordo de destacamento, cedência, transferência). Apenas há um guia de apoio ou um *focal point* para mercados com uma carteira significativa de projetos”. (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)

Dada a necessidade de mobilização de pessoas (uma necessidade que se expressa quer em termos quantitativos - volume -, quer em termos qualitativos - diferenciação de papéis) e a incomensurabilidade desta mobilização no momento presente, observa-se no grupo “Tabique” um movimento deliberado de valorização institucional, discursiva, da experiência internacional como um “crescimento”, de “estar fora” como uma “oportunidade de crescimento”, como uma putativa vantagem no desenvolvimento de uma carreira futura no grupo:

“Chamámos pessoas que tinham estado em mobilidade, que deram uma perspetiva diferente sobre o que é que aquilo era. Estar fora, e depois vir para um lugar de alguma relevância: como a mobilidade faz crescer. Não é apenas estar fora da família, é verdade, mas... `eu cresci como profissional, fui obrigado a trabalhar de forma muito mais autónoma, não tenho a rede da pessoa que está aqui. Fui obrigado a crescer pessoalmente, a conhecer novas realidades, e hoje estou aqui... no fundo, fizemos muita coisa para trabalhar essa componente””. (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)

“A mobilidade traz, inequivocamente, oportunidades de carreira. E traz tanto mais, quanto menos o mercado nacional as pode proporcionar”. (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)

“[Este dado é colocado abertamente: `Não temos trabalho para ti aqui’?] Sim, sim, ` não temos trabalho aqui, mas temos uma obra no México onde precisamos de uma pessoa como tu””. (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)



A relação entre experiência de mobilidade e desenvolvimento de carreira existe, de facto, num regime *ad-hoc*, em particular para gestores, dirigentes e quadros do grupo “Tabique”. Não constitui, todavia, uma prática formalizada. A exposição do setor e da atividade de construção à conjuntura e à contingência, uma circunstância que “as pessoas percebem”, é apresentado como justificação (um argumento de normalização) para a dificuldade de estruturar práticas formais neste domínio:

“Não temos um plano estruturado de carreira que diz que a pessoa está três anos ali, depois dois anos ali... isso não temos. Não temos, e temos muita dificuldade neste setor em ter isso formalizado. Não há uma linearidade neste setor, como sucede na indústria tradicional. E temos noção de que, não existindo isso formalizado, temos gerido a carreira de alguns quadros de uma forma que, se não fosse a mobilidade, não seria possível”. (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)

“A previsibilidade que existe noutra tipo de indústria não existe na construção. As pessoas têm noção que a empresa não consegue planear a carreira internacional, mas sabem que tem existido progressão, ela é visível. Olha-se para trás, e vê-se de onde vieram as pessoas que estão hoje nos lugares de topo. Esse é o maior exemplo, maior que termos uma coisa escrita. As pessoas percebem que se alguém for promovido a diretor de produção de um dado mercado, é porque ele fez um bom trabalho como diretor de obras nas obras por onde passou”. (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)

Partindo da experiência de gestão adquirida e da partilha pelos indivíduos da experiência por si vivida, a mudança significativa de “paradigma” que se observou nas condições de prestação de trabalho em contexto internacional no grupo “Tabique” (isto é, a possibilidade de não existir um regresso a breve trecho), as implicações (a possibilidade de existência de regressos precoces por razões familiares) e a importância da articulação da prestação de trabalho em contexto internacional com o universo familiar, têm vindo a ser crescentemente reconhecidas, em termos materiais, práticos e discursivos, no seio do grupo “Tabique”:

“Há uns anos atrás, tínhamos muito poucas pessoas com a família. Quando fizemos a política, fizemos um diagnóstico do *as-is* da altura. Hoje, temos mais pessoas com a família... porque a empresa facilitou, e porque as pessoas começaram a levar famílias e a dizer que estava tudo bem. Lembro-me que no Peru, o responsável de mercado levou a família, tinha apoio da empresa... e a mulher até trabalhava no grupo, também. [O que provavelmente até facilitou...] Sim, facilitou. Tinham um filho, salvo erro, e tiveram um segundo filho. Decidiram tê-lo lá. Entretanto, já foram outras pessoas que levaram filhos pequenos, por causa deste exemplo. As pessoas vêm nas férias e partilham a sua experiência”. (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)

“Mudámos o paradigma. Era raro levar a família. As pessoas percebem que não vai ser só ir lá três ou quatro anos e voltar. Por isso é que, hoje em dia, as pessoas já têm a percepção de que poderão não regressar... é um salto qualitativo”. (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)

“Há regressos precoces, tipicamente decisões pessoais, por vezes relacionadas com a família”. (Entrevistado 4, Gestor de RH, Empresa “Tabique”)

O regresso dos trabalhadores mobilizados ao ponto de origem é uma possibilidade prevista em termos formais. Objeto de acordo e preparação prévia, trata-se de uma possibilidade cuja materialização se reveste, hoje, de dificuldades e de desvios significativos, para a maioria dos casos de mobilização internacional. Há uma mudança de “paradigma”: a circulação, a mobilidade, a transpatriação (Baruch *et al.*, 2013), a transferência inter-geografia, inter-projeto, inter-região, emergem como alternativas, em termos de gestão:

“Habituíamo-nos a que as pessoas regressassem, e, se tivesse corrido bem, assumiam uma responsabilidade maior. Foi um tempo em que crescemos, crescemos, crescemos. Quando começámos a decrescer, deparámo-nos com uma quase impossibilidade, o mercado não o permite. No fundo, é uma angústia. Se isto funcionasse de outra forma, conseguíamos dar aos nossos quadros a possibilidade de retornar e vir para uma função em Portugal, nem que fosse para mais tarde voltar a sair. Hoje em dia, da forma como o mercado está, não conseguimos vislumbrar isso”. (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)

No referente às práticas de gestão de mobilidade internacional, existem hoje “colaboradores em mobilidade internacional” no grupo “Tabique”, do ponto de vista formal e administrativo. Trata-se de uma opção de linguagem procedente da identificação de reverberações indesejadas nos termos expatriação e expatriado, cuja formalização se presta a leituras (“de café, de corredor”) multivalentes:

“Durante muito tempo, o termo expatriado era formalmente utilizado pela organização. Depois, com a política de mobilidade internacional [a PMI], começámos a utilizar colaborador em mobilidade internacional, e deixámos de usar o termo, porque achámos que expatriado é uma coisa assim um bocadinho... expatriado... parece que não tem pátria, é pouco simpático emocionalmente. Com o colaborador em mobilidade internacional, com origem nos recursos humanos, quisemos encontrar um termo menos forte, porque expatriado é um termo que tem uma conotação que às vezes não era boa”. (Entrevistado 5, Diretor de RH, Empresa “Tabique”)

### 5.2.3.5. Contexto E: Setor TIC - Desenvolvimento de software.

A organização de tarefas em projetos, o trabalho remoto, a possibilidade de dispensa da copresença física na realização de tarefas, sinalizam a destandardização das condições de produção, a possibilidade de existir maior (diferente) personalização da relação com o trabalho e com o enquadramento institucional que contextualiza a sua prestação, no setor TIC<sup>124</sup>. A *praxis* de gestão que se enforma, no plano institucional, pela contingência exerce uma influência significativa ao nível das representações do tempo em uso numa empresa. Constitui, a este respeito, uma evidência empírica, o facto de, numa perspetiva *ex post*, os projetos não cumprirem com frequência objetivos estabelecidos ao nível do cumprimento de tarefas, limitações orçamentais ou durações temporais previstas (Flyvberg, 2011; Lundin *et al.*, 2015):

“Normalmente, sabemos as datas do destacamento, a sua duração: uma pessoa que vá duas semanas, não fica seis meses; uma pessoa que vá duas semanas, fica três ou quatro semanas”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

“Quando as pessoas vão, há normalmente uma data de fim prevista. Normalmente, vão integrados em projeto, e a duração é determinada pela duração do projeto ou de uma *workpackage* do projeto. O que acontece é que há sempre derrapagens, adiamentos. Em geral, as pessoas têm aceitado a extensão da duração. Em alguns casos em que a extensão não é aceite, temos tentado resolver de outras formas, com trabalho remoto, com autorização do cliente”. (Entrevistado 11, Diretor de Produção, Empresa “V&V”)

“Tipicamente, os projetos tendem a durar mais tempo que o estimado. Isto está estudado em termos estatísticos. [As pessoas sabem disso?] Sabem. As pessoas comentam isso. [Não é um problema?] Pode ser. Mas é um compromisso que temos com o cliente, e nesses cenários ganha força a hipótese de trabalhar a partir de Portugal”. (Entrevistado 11, Diretor de Produção, Empresa “V&V”)

---

<sup>124</sup> O projeto, perspetivado como dispositivo técnico de organização e como contexto social de realização de trabalho, é utilizado com arquétipo privilegiado de organização em contextos marcados pela complexidade (de problemas), pela obsolescência (da tecnologia, do conhecimento), e pela orientação transversal das relações implicadas na resolução de um problema. No setor TIC, o uso de projetos define uma resposta organizacional à diferenciação da procura, à sua “volatilidade endógena” (Oliveira *et al.*, 2010, p. 11), à necessidade de instituir economias de gama que dificultam a manutenção de processos produtivos estandardizados, de acordo com uma lógica industrial tradicional, fordista. Num ponto de vista relacional, o projeto pode figurar como *locus* proximal de integração social. Numa perspetiva identitária, trabalhar em projeto(s) pode constituir-se como *locus* de produção situada de identidades, uma referência potencialmente concorrente ou conflituante com outros referentes expressivos (e.g., a empresa-cliente, o empregador, a classe profissional, uma comunidade de prática), que se torna saliente na composição de identidades pessoais que é levada a cabo, por exemplo, por engenheiros de software, gestores de projetos tecnológicos ou *software developers* (Alvesson, 2000; Barrett, 2004).

Na empresa “V&V”, a mobilidade apenas à realização de um projeto toma períodos de duração variável, podendo ser sujeita a extensões, a adiamentos. A duração do projeto (da mobilidade associada à prestação de trabalho no contexto de um projeto) constitui tipicamente um objeto de negociação com o cliente (e com o trabalhador mobilizado), visando a sua redução, a sua extensão, a possibilidade de existência de intermitências (de regressos ao ponto de origem), de realização de movimentos pendulares (vaivém) pelos trabalhadores, a realização de trabalho de forma remota:

“Algumas vezes, temos as equipas dos projetos distribuídas, a decorrer cá (no escritório) e lá (no cliente), e vão trocando. Isto é feito para dar mais condições às pessoas. Isto é explicado aos clientes: se uma pessoa ficar até seis meses, o custo é X, se a duração for maior, com os impostos existentes, temos de refletir isso no preço que é apresentado. Os clientes às vezes são sensíveis, outras vezes não (querem as pessoas por um ano, por exemplo), e há negociação neste caso”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

“A opção de recrutar para ir para fora será um plano c, diria eu. Mas há dificuldades, como no caso de Angola. Temos tentado agilizar de outras formas, também por causa da questão dos vistos: uma pessoa está uns meses lá e volta”. (Entrevistado 10, Gestor de RH, Empresa “V&V”)

A possibilidade de prestação de trabalho remoto e a realização de projetos por equipas distribuídas em múltiplas localizações figuram como (novo) objeto de negociação e de regulação laboral, constituindo alternativas organizacionais de uso crescente no contexto da empresa “V&V” para a prestação de trabalho<sup>125</sup>. Existem, todavia, constrangimentos de natureza contextual, já que se a atividade a realizar implicar a presença física no cliente (nas suas instalações físicas) e a aplicação local de conhecimento, o putativo alcance global, desterritorializado, da atividade é constrangido pela necessidade de localização, uma opção que comporta riscos, no plano da relação com o empregador, com a empresa:

“Há alguns casos em que a própria operação é feita no escritório do cliente, e aí a mobilidade física de pessoas é um tema. Trabalhar remotamente consegue-se quando se tem um histórico. Em grande parte dos casos, temos essa possibilidade, porque a maioria dos clientes são clientes

---

<sup>125</sup> Regista-se uma pressão contínua nas empresas para “(...) considerar outras formas, menos dispendiosas, de mover internacionalmente as competências” (Salt, 1992, pp. 490-3), formas que incluem as deslocações curtas e o contacto mantido remotamente, não isento de problemas no referente à possibilidade de criação de relações de confiança (Giddens, 1984, 1990). Para Scullion (1995, p. 357), esta pressão decorre do facto do insucesso de uma missão de mobilidade internacional ter custos elevados para as empresas, espelhando-se as suas consequências (negativas) nos problemas individuais dos repatriados, nos *danos invisíveis* infligidos nas relações (Franko, 1973). O recurso à expatriação organizacional, a regimes de mobilidade internacional 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, p. 151). Os propósitos que levam à mobilização de indivíduos pelas empresas por períodos longos ou curtos são, muitas vezes, idênticos (Peixoto, 1998, p. 207): quando existe correspondência funcional, é a melhor rentabilização das estadias curtas, o seu complemento com a mobilidade virtual e com a utilização de mão-de-obra local.

com quem temos histórico. Quando se está a tentar entrar, o cliente, na maior parte do tempo, vai querer ver, vai querer controlar. Temos pessoas na Alemanha, neste momento, por este motivo. Acredito que daqui a dois, três anos, vamos entrar numa outra lógica, como existe noutros países”. (Entrevistado 8, Diretor de RH, Empresa “V&V”)

“Trabalhar remotamente só não é uma possibilidade no caso em que há restrições ao nível da propriedade intelectual, acesso a protótipos, a equipamentos que o cliente tem nas suas instalações, em domínios como a defesa, com imposições de não-circulação de determinada informação ou materiais”. (Entrevistado 11, Diretor de Produção, Empresa “V&V”)

“O trabalho remoto depende muito dos clientes. Para fazer software, basta ter um computador e faz-se em qualquer lado. A questão da mobilidade tem a ver, em alguns casos, com os ambientes específicos dos clientes, em que se tem de desenvolver nos computadores deles, mas numa maior parte de casos, tem a ver com a confiança e com a informação a que estamos a ter acesso”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

“Em regime de mobilidade internacional, a colocação no cliente é um risco. [É uma exposição, uma montra?] Exatamente”. (Entrevistado 10, Gestor de RH, Empresa “V&V”)

A independência, a flexibilidade na relação com o trabalho, com os espaços e os tempos de trabalho (Loogma *et al.*, 2004), a volatilidade da composição dos mercados internos e externo de trabalho, a mobilidade (dos produtores, dos locais de produção), e a portabilidade (do saber) (Musgrove, 1963), definem marcadores identitários disponíveis para cunhar identidades particulares de empresa, de profissionais e de profissionalismo no setor TIC. Na indústria de desenvolvimento de software, as atividades de trabalho tendem a ser caracterizadas pelo seu cariz acultural, agnóstico à localização – “(...) para fazer software, basta ter um computador e faz-se em qualquer lado” –, pela portabilidade apenas à sua realização, atributos que contribuem para definir o espaço social de integração e de construção da empregabilidade dos indivíduos neste domínio.

Com efeito, a oportunidade existente é percebida como sendo múltipla, é multi-localizada, derivando desta circunstância um sentido de independência, de transgressão (Loogma *et al.*, 2004), dos indivíduos (das empresas), dos indivíduos em relação às instituições, à ação institucional, à ação institucional localizada. Independência no sentido de existir a possibilidade de maior desprendimento subjetivo relativamente a instituições, a regras e a critérios formais que delimitam a inscrição institucional de uma atividade de trabalho. Do desprendimento podem estabelecer-se situações de trabalho e de emprego não standardizadas (Kalleberg, 2001):

“Há uma resistência natural de muitas pessoas em ir embora, uma barreira em quebrar as relações que se tem cá. Fazê-lo com a rede de segurança de manter a relação profissional existente ajuda a quebrar a barreira. As condições financeiras razoáveis facilitam o processo. Quando as pessoas estão lá fora, podem descobrir que a experiência não é um bicho de sete cabeças, e descobrem oportunidades que existem em países com uma dinâmica económica e um mercado de trabalho completamente diferente do existente em Portugal, que em si é já bastante ativo. Já aconteceu casos de pessoas que ficam no país e vão trabalhar para outro lado”. (Entrevistado 11, Diretor de Produção, Empresa “V&V”)

O cariz acultural do trabalho realizado, a exposição à contingência nos seus efeitos específicos, a destandardização das situações de trabalho e de emprego, o desprendimento em relação às instituições, a desterritorialização (Ohmae, 1994) da atividade, acentuam (possibilitam) a afirmação de um globalismo intrínseco (Madsen & Servais, 1997) no setor TIC, pelas empresas que nele operam, por referência às atividades de trabalho por si desenvolvidas. O putativo alcance global da atividade produtiva é apropriado como *natureza* pelas empresas e pelos indivíduos, definindo uma realidade sedutora, que é procurada no contexto da “V&V” a título de “experiência” (temporária):

“As pessoas sabem à partida que a mobilidade tem uma duração finita... estas pessoas são jovens que têm em comum uma expectativa de ir ter uma experiência internacional de alguns meses, que acaba por ser alongada. Consideram então que está experimentado e querem regressar ao seu quotidiano”. (Entrevistado 10, Gestor de RH, Empresa “V&V”)

Enquadrar e regular, em termos gestionários e organizacionais, o globalismo, a flexibilidade ou o desprendimento (intrínsecos à própria ocupação) define uma especificidade setorial. Encontrar bases de agregação (coletiva) define um desafio particular para empresas, para os gestores nas empresas, no setor TIC (Baldry, 2003; Barrett, 2004; Hyman *et al.*, 2004), uma especificidade pós-burocrática, pós-gestionária, que se exprime, por exemplo, pela dificuldade em assegurar a profundidade e a continuidade do envolvimento dos indivíduos com a organização (Kunda, 1992; Capelli, 1999, 2000; Alvesson, 2000), e a dificuldade em *reter o talento* existente. Neste contexto, a mobilização para a participação num projeto internacional implica acionar táticas particulares, um exercício situado de influência que é apenas em parte controlado, em termos formais, pela organização. O consentimento, a decisão *de ir* resulta, neste contexto, por vezes, de um condicionamento, de um constrangimento que é (socialmente) inscrito:

“As pessoas podem dizer que não a um convite? Podem... e muitas vezes dizem que não. Temos de aceitar a decisão da pessoa. Aliás, o pior cenário que poderíamos criar era enviar alguém para o cliente contrariado. No máximo, o que procuramos fazer é tentar convencer as pessoas que estão na dúvida. [À luz de que argumentos?] Explicar a importância de ser aquela pessoa, a

confiança que há naquela pessoa. Depois, apelamos ao sentido de missão: a maior parte das pessoas que trabalha na empresa tem um gosto na marca, na imagem, que produz um efeito que pesa, que não é porém suficiente, por vezes, para as pessoas deixarem a sua família”. (Entrevistado 11, Diretor de Produção, Empresa “V&V”)

“[Procuram mudar a decisão de rejeição da pessoa?] É preciso que seja um caso de especial importância. Tivemos um caso agora, em que precisávamos de uma pessoa para liderar fora uma equipa de dezoito pessoas, uma pessoa com muita experiência, pelo período de um ano. À partida, temos poucas pessoas e obviamente são pessoas que já têm filhos, que têm os compromissos de que falava. Felizmente, estas pessoas também são as pessoas que têm uma relação longa com a empresa, que sentem a empresa. Só fazemos este tipo de pedido em casos de exceção relevância para a empresa. Inclusive, o CEO também participa neste pedido de esforço. Perguntamos diretamente às pessoas o que é que a empresa tem de fazer para retirar os impedimentos do caminho. Estas pessoas também gostam do que fazem, e liderar um projeto de dezoito pessoas não é um desafio que surja todos os dias. As pessoas olham para o desafio, para a experiência e sentem que é algo que querem fazer. É uma experiência que não é desprezável, é uma oportunidade rara. Nota-se em alguns destes convites que a oportunidade é valorizada”. (Entrevistado 11, Diretor de Produção, Empresa “V&V”)

“Como temos muita gente fora, as pessoas falam umas com as outras, mesmo antes de aceitarem ir. É algo informal. Quando vêm falar comigo, referem que já falaram com este, com aquele. (...) Eu diria que é melhor terem um relato de uma pessoa que está lá, do que o relato de uma pessoa que está aqui. Muitas vezes, sou eu que passo os contactos de quem já lá está, para que estas interações aconteçam. Eu consigo dar as informações administrativas, institucionais, mas para coisas práticas, o alojamento, o passe do autocarro, não consigo. Quem está lá, consegue dar a visão do dia-a-dia”. (Entrevistado 10, Gestor de RH, Empresa “V&V”)

Em termos gerais, na construção social de um sentido de oportunidade (apenso ou decorrente da mobilidade), observa-se um esforço deliberado, na “V&V”, para fazer existir uma experiência de trabalho internacional numa esfera de neutralidade. Todavia, a existência de uma retribuição específica associada à penosidade da experiência (“*away-from-home compensation*”), identifica-a (projeta-a) como uma experiência pautada pela privação, pelo “sacrifício”, pela “dúvida”, pela “resistência”. Trata-se de uma experiência “que se aguenta”. A dúvida sinaliza a vulnerabilidade. Aquele que aceita ser mobilizado, abdica do conforto que advém do que é familiar (da rotina):

“[Há um cuidado aparente em não construir uma imagem de que quem vai para o estrangeiro...] é que é bom. [É possível esta gestão?] Eu acho que sim. As pessoas não dizem que para subir na carreira ou para ter um aumento, têm de ir para o estrangeiro”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

“Em termos de política, temos também uma rubrica que chamamos *away-from-home compensation*, um valor que damos às pessoas, digamos, pelo sacrifício de estar fora”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

“Nós descobrimos se as pessoas querem ir para o estrangeiro logo a partir do recrutamento, em que perguntamos se as pessoas têm disponibilidade, qual o tempo máximo em que conseguem aguentar a experiência”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

“Na primeira vez, há muitas dúvidas. É natural, quando se vai viver para um outro país. Costumo dizer que me assustam os que não têm dúvidas. As dúvidas são de quem assume que vai morar lá. Nem que seja por três meses. Tivemos, por exemplo, um colega que tinha uma dúvida relativa ao sítio onde ia comprar os lençóis. São dúvidas sobre o modo como alguém vai viver. Quando já não é o primeiro destacamento, já não há tantas dúvidas”. (Entrevistado 10, Gestor de RH, Empresa “V&V”)

Na “V&V”, no recrutamento para projetos internacionais, a competência técnica, a experiência (o sentido de “confiança” desta decorrente), o custo (da “pessoa”, da sua mobilidade) e a motivação (a “disponibilidade pessoal” para a mobilidade), constituem critérios ponderados nas decisões de seleção e mobilização, na opção eventual por uma identificação direta (isto é, um “convite”):

“Quando recrutamos alguém, não é só a componente técnica que interessa, a pessoa deve dizer se está disponível [para a mobilidade internacional]. Posso dizer que, ao contrário do que esperaria e por relação com o histórico, há cada vez mais pessoas indisponíveis para ir para UK, e muito mais disponíveis para ir para a Alemanha”. (Entrevistado 8, Diretor de RH, Empresa “V&V”)

“[Quem está em mobilidade são as melhores pessoas ou são as pessoas que mostram disponibilidade?] É um misto de competência e de disponibilidade. Competências técnicas e *soft skills*, porque essa pessoa é a cara da empresa no cliente, diariamente. O que determina a seleção das pessoas para mobilidade é a competência técnica, e depois a disponibilidade ou a predisposição da pessoa para estar fora, por exemplo, da família”. (Entrevistado 10, Gestor de RH, Empresa “V&V”)

“Há pessoas que estão constantemente a ir para o estrangeiro. [Há alguma coisa que as diferencia das outras?] A nível pessoal, têm essa disponibilidade, e a nível da empresa, são pessoas em que se confia e que são valorizadas pelos clientes. Geralmente, são engenheiros, porque são os engenheiros que dão confiança ao cliente de que o trabalho vai ser feito. Têm de olhar para as coisas e dizer o que está bem, o que está mal, ir aos detalhes, resolvê-los. São algumas pessoas que têm uma prestação muito boa e que demonstrado constantemente competência, e



competência também para estar no cliente, para saber ouvir os requisitos. Mas não diria que são uma elite da empresa”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

“[Em termos de recrutamento interno para a mobilidade, há convites? As pessoas são convidadas a ir?] Sim. Temos casos em que apresentamos a oportunidade, e perguntamos se a pessoa tem disponibilidade. [Quem apresenta o convite?] Ou é o gestor de pelotão, ou sou eu”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

Nos processos de recrutamento e mobilização para projetos internacionais, uma decisão de seleção direta, um “convite”, podem ser influenciados por diferentes atores, entre os quais importa destacar o poder de influência do cliente, que se manifesta (também) a este nível:

“Houve algumas apostas da empresa, no sentido de mostrar a clientes relutantes que somos capazes de fazer o que eles querem. Nestes casos, procurámos enviar uma ou duas pessoas da nossa confiança, muitas vezes a custo da empresa, uma a duas semanas, para demonstrar a nossa competência. Nunca aconteceu um cliente dizer que não vai continuar, quando a empresa tomou esta decisão de colocar lá pessoas. Esta tem sido uma das maneiras de internacionalizar a empresa”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

“[O cliente tem um papel relevante na determinação de quem vai ou não vai?] Não em todos os casos, mas numa maioria de casos, sim. Os clientes, em muitos casos, pretendem ter uma palavra a dizer sobre a adequação da pessoa que é proposta para uma dada posição. No final, vai desembocar no currículo da pessoa: as áreas, a experiência, a senioridade, que tem uma relação quase direta com o número de anos de experiência. Acabamos por avaliar mais ou menos as mesmas coisas”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

Em resposta a um “convite”, uma decisão de rejeição (por parte do indivíduo) é possível:

“[As pessoas são convidadas, são sondadas?] Sim, as pessoas são sondadas. [As pessoas podem dizer que não?] Sim, podem dizer que não”. (Entrevistado 8, Diretor de RH, Empresa “V&V”)

“Há pouco foi referido que uma pessoa pode rejeitar um convite para mobilidade. O que acontece?] Nada. Estamos num ponto agora em que somos muitos, onde temos falta de recursos e excesso de recursos, em simultâneo”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

Na “V&V”, a natureza dos motivos subjacentes à decisão de *ir* varia entre o material, o instrumental e o experiencial, o “desafio”. Num sentido geral, a subsistência de um enquadramento organizacional associado à mobilidade opera como facilitador da aceitação, por parte dos indivíduos:

“São os projetos, são os desafios, esta é a motivação mais forte”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

“A pessoa pode decidir que não quer regressar a Portugal. Há uma resistência natural de muitas pessoas em ir embora, uma barreira em quebrar as relações que se tem cá. Fazê-lo com a rede de segurança de manter a relação profissional existente ajuda a quebrar a barreira. As condições financeiras razoáveis facilitam o processo”. (Entrevistado 11, Diretor de Produção, Empresa “V&V”)

“As explicações que existem para o interesse são sobretudo duas: a procura de um desafio diferente, internacional, e percebe-se que é mais confortável esta procura dentro da empresa, com a possibilidade de um dia regressar a Portugal, do que a pessoa despedir-se e procurar fora; e a resposta que a empresa procura dar em atender a este pedido, no sentido de não perder estas pessoas”. (Entrevistado 11, Diretor de Produção, Empresa “V&V”)

A família condiciona a “disponibilidade” individual, a motivação, justifica a rejeição, a procura de negociação de um regime de intermitência para a mobilidade, de encurtar a sua duração, explica decisões de regresso precoce (tomadas pelos indivíduos), carrega a existência de exceções ao formalismo instituído, em termos de gestão. A família opera, em termos gerais, como fator de condicionamento, de constrangimento, menos como fator de facilitação:

“[A família normalmente não acompanha?] Temos poucos casos. Neste momento, temos muitos casos de pessoas muito jovens, que não têm família constituída”. (Entrevistado 10, Gestor de RH, Empresa “V&V”)

“[Mobilizar juniores é uma opção deliberada?] Acontece também porque são as pessoas que têm maior disponibilidade para ir. [Porquê?] Porque não têm tantas âncoras que os prendam a Portugal ou às suas terras. Namoradas, mulheres, filhos”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

“A minha experiência diz-me que tipicamente a primeira resposta que temos é: ‘vou falar com a minha mulher’, ‘vou falar com a minha namorada’. É essa a minha experiência. Digo mulher, porque a maior parte das pessoas em questão são homens (temos muito mais homens, em termos absolutos). (...) A partir do momento em que uma pessoa tem filhos, e especialmente filhos pequenos, há um impacto significativo. Vemos nas notícias que ter filhos em Portugal não é fácil, e quando surge uma questão desta natureza, é uma dificuldade, é um problema. Um problema que, por vezes, impede que as pessoas vão. Há o ir levar e buscar os filhos à escola...” (Entrevistado 11, Diretor de Produção, Empresa “V&V”)

“[Têm casos de rejeição de projetos de mobilidade por motivos familiares?] Diria que provavelmente é o motivo mais frequente”. (Entrevistado 11, Diretor de Produção, Empresa “V&V”)

A exceção ao estabelecido existe, a possibilidade daquela existir é (re)conhecida. Decorre, por via de regra, da relação com o cliente, de uma decisão interna (em função de uma situação que suscita um “pedido de esforço excepcional”), de ações concretas daquele que é *atraído* para ir, ações que visam um ganho, uma melhoria de condições em relação ao estabelecido. Em termos de gestão, observa-se um esforço deliberado de contenção das exceções existentes, por referência ao que se encontra formalmente estabelecido:

“[O cliente pode abrir exceções à regra?] Sim. [Estas exceções não podem gerar desigualdade entre pessoas com o mesmo perfil, que se sentam lado a lado?] Pode acontecer, mas tentamos que as pessoas que vão ao abrigo do mesmo projeto, vão todas nas mesmas condições. Não está escrito na política, temos de tentar fazer com que não haja esse tipo de injustiça”. (Entrevistado 10, Gestor de RH, Empresa “V&V”)

“[Nos pedidos de “esforço excepcional”, há outras condições?] Quando perguntamos o que é preciso, estamos a pensar que provavelmente a pessoa poderá querer vir a casa todos os fins de semana, e a empresa poderá ter de suportar este custo. É uma exceção inevitável”. (Entrevistado 11, Diretor de Produção, Empresa “V&V”)

“Há exceções, sim, sim. Não estão escritas nos processos, mas existem por necessidade da empresa: mais viagens de volta a Portugal suportadas pela empresa, avaliadas no âmbito do orçamento do projeto; a nível financeiro já houve mais, mas temos exceções de pessoas que vão com valores diferentes”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

O regresso. Não obstante a duração *movente* dos seus projetos internacionais, a existência de adiamentos, de extensões, de problemas no plano das expectativas individuais, o regresso, em si mesmo, na “V&V”, “nunca é um problema” (de gestão):

“O regresso para nós nunca é um problema, porque assumimos à partida que as pessoas estão num projeto como em qualquer outro projeto. Há uma confiança na empresa de que ir para fora é só mais um projeto. É temporário, volta-se. No nosso universo, temos poucas pessoas que ficam mais, diria eu, do que dois anos fora. (...) O que pode haver, e aí tem de existir alguma gestão de expectativas, é as pessoas acharem que, por estarem fora, evoluíram mais rapidamente na carreira do que era suposto, do que as pessoas que estão cá. Já aconteceu algumas vezes, especialmente em estadias mais prolongadas. [Porque é que as pessoas constroem essa representação?] Porque provavelmente não são acompanhadas devidamente enquanto estão fora. Porque possivelmente são criadas determinadas expectativas ao nível do projeto, que corre bem (a maioria dos projetos corre bem), têm reconhecimento por parte do cliente, sabem que o

projeto dá lucro à empresa, e quando voltam dizem que fizeram um sacrifício, e que as pessoas que permaneceram mais perto tiveram maior evolução”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

Na empresa “V&V”, não existem, em termos formais, expatriados ou expatriação (cf. *Quadro 5.3*). Trata-se, porém, de categorias que aquele que “está fora” pode utilizar para designar a sua condição presente:

“[A figura do expatriado existe ou existiu?] Não, são pessoas que estão fora, não são vistos como *expats*. Há estadias de curta, média e longa duração. De curta duração, são estadias inferiores a um mês e nem entram na mobilidade internacional. Até ao momento em que se paga impostos lá (seis meses), é média duração, a partir daí é longa duração”. (Entrevistado 9, Gestor de Produção, Empresa “V&V”)

“Pessoalmente gosto mais de usar destacado. Não gosto muito de expatriado: parece que é alguém que deixou de ter terra. Mas internamente a maior parte das pessoas refere-se a expatriados para referir as pessoas que estão nestes regimes de mobilidade superior a um mês”. (Entrevistado 10, Gestor de RH, Empresa “V&V”)

### **5.3. A expatriação como prática organizacional: Em síntese.**

Nos diferentes contextos empresariais que foram considerados em termos analíticos, regista-se a existência de regularidades, de aspetos de aproximação, e de elementos particulares que assinalam especificidades de natureza gestonária, organizacional ou socioeconómica, observadas ao nível das estratégias de internacionalização de empresa, das políticas de gestão que são definidas e mantidas ao longo de tempo, e das práticas que são colocadas em uso pelas empresas num quadro de internacionalização. Sintetizam-se, no presente ponto, os principais resultados do trabalho analítico realizado, para cada eixo proposto como elemento de sistematização.

#### **5.3.1. Da estratégia empresarial de internacionalização: Especificidades e pontos de aproximação.**

A respeito da análise das orientações estratégicas de internacionalização de empresa que foi realizada, importa considerar sete elementos distintos, enquanto operadores de caracterização dos diferentes contextos empresariais considerados:

a) O mercado doméstico figura, para a maioria das organizações consideradas, como oportunidade e como constrangimento, nas orientações estratégicas de empresa e de constituição da internacionalização como foco e como imperativo de gestão. Neste sentido, quatro dos cinco contextos analisados representam empresas ou grupos empresariais de base ou gênese doméstica que são hoje empresas ou grupos internacionalizados (cf. *Quadro 5.2*). Esta orientação de acento centrípeto produz um efeito de contraste com a procura de diluição de marcadores de nacionalidade e de territorialidade que é possível observar na empresa multinacional considerada (a empresa “Excel”).

b) Os motivos e os objetivos estratégicos subjacentes a uma decisão de internacionalização de empresa tendem a distinguir-se.

No contexto da “Luz de Sempre”, as agendas estratégicas têm vindo a ser enformadas pela regulação densa (nacional e internacional) da atividade desenvolvida, pela racionalização de estruturas associada a movimentos de privatização, e por uma internacionalização de cariz multimodal (e.g., investimento financeiro, parceria ou consórcio, projeto internacional). No grupo “Grossista”, à procura de expansão doméstica ancorada na diversificação de focos de investimento, associa-se, desde 2009, uma internacionalização “*capital light*”, de forte foco centrípeto, com uso e necessidade diminuta de mobilidade e de mobilização continuada de trabalhadores.

Na empresa “Excel”, uma “empresa de serviços profissionais globais” (Boussebaa e Faulconbridge, 2016, p. 106), a isomorfia de estruturas (a existências das “mesmas linhas de serviço em diferentes países”) tem facilitado a expansão internacional, multilocalizada, da atividade e a mobilização internacional de trabalhadores, acentuando o globalismo e a natureza transnacional da atividade realizada. Uma internacionalização multimodal (e.g., investimento, parceria ou consórcio, projeto, filial ou subsidiária), que implica a retração de estruturas domésticas e a crescente multi-localização física de estruturas (e.g., filial, subsidiária, o estaleiro de obra, o escritório local) e de trabalhadores, tem constituído um “imperativo de sobrevivência” no caso do grupo “Tabique”. Por fim, movimentos sucessivos de expansão e de contração (de estruturas, de investimento) e uma internacionalização maioritariamente “*project-based*” (Lundin *et al.*, 2015, p. 16), enformam as duas décadas de existência da empresa “V&V”.

c) À diferenciação de motivos e de objetivos estratégicos associa-se uma diferenciação de veículos de internacionalização, e um uso diferencial da mobilidade internacional de trabalhadores.

A internacionalização ancorada na disseminação e na aplicação de conhecimento de negócio tende a implicar a mobilidade internacional de indivíduos, em diferentes regimes, duração e volume (e.g., “Excel”; “V&V”; “Tabique”; “Luz de Sempre”). A participação (financeira) numa empresa local é tipicamente veiculada, em termos organizacionais, pelo estabelecimento de parcerias (*joint-ventures*) ou de consórcios, ou por uma opção de investimento direto (numa empresa local). Trata-se de opções que implicam, tipicamente, em termos quantitativos, menor mobilidade internacional de indivíduos e uma mobilização de acento diferencial - a mobilidade de segmentos particulares de trabalhadores.

Nos contextos empresariais considerados, a mobilidade internacional de trabalhadores ocorre associada ao desempenho de uma função (intra-)organizacional no exterior, tipicamente num estabelecimento local da própria empresa, ou ao desempenho de uma função no contexto da execução ou da gestão de um projeto internacional. No primeiro caso, a mobilidade envolve, por via de regra, quadros superiores e de gestão de topo, que apresentam experiência prévia significativa nos domínios funcionais considerados (necessários). Trata-se de uma mobilidade que tem lugar por períodos longos de tempo (três anos consecutivos, no mínimo), à luz de dois objetivos principais: a transferência de conhecimento e da cultura da empresa, e a necessidade de manutenção de controlo e coordenação institucional da atividade produtiva. O projeto (em particular, o projeto inter-organizacional realizado para um cliente) constitui um veículo organizacional central, em sentido geral e no domínio particular da internacionalização, em organizações “*project-based*” (e.g., empresas “Excel” e “V&V”) ou “*project-supported*” (e.g., empresa “Tabique”) (Lundin *et al.*, 2015, p. 16).

Importa reter, a este propósito, a especificidade do grupo “Grossista” no referente aos modos preferenciais de internacionalização empresarial, ao objeto e veículo de internacionalização perfilhado, e ao uso (reduzido) da mobilização internacional de trabalhadores. No final de 2016, o grupo “Grossista” encontrava-se presente em 89 países, contando, para este efeito, com a existência de equipas locais em (apenas) 23 destas geografias. Trata-se de uma forma de internacionalismo que aparenta dispensar a existência de estruturas organizacionais dedicadas à mobilidade internacional de recursos humanos, e processos formais de gestão de internacionalização de empresa.

d) Na forma de consumir uma internacionalização de empresa, observa-se uma prevalência de estratégias que se caracterizam pela subsistência da centralização, de cariz centrípeto, dos processos decisórios, uma orientação que se consuma, ao nível das práticas empresariais adotadas num cenário internacional, pela procura preferencial de universalização de um particularismo doméstico.

O *pensar local, agir global* surge como estilema ilustrador das práticas de gestão observáveis neste contexto, à luz do qual princípios de atuação doméstica, de um *pensar local*, são internacionalizados, não sem dificuldade. Algumas ilustrações empíricas desta orientação são: o posicionamento (material e discursivo) das estruturas locais como estruturas filiais, *subsidiárias*, de facto, de uma estrutura de gestão central, nós radiculares de uma “empresa-mãe”; a procura de controlo e manutenção dos processos de decisão em órgãos centrais (*holdings*, “centros corporativos”); a prevalência de fluxos de mobilização *outbound*, com o uso preferencial da expatriação de *nacionais* para a ocupação de posições locais que implicam a existência de uma relação de “confiança”; a consideração da sede nacional da empresa ou do grupo empresarial como “base natural” de fluxos de recursos financeiros, logísticos ou humanos (e.g., para perspetivar ou consumir uma repatriação, para um processo de tomada de decisão); a necessidade afirmada, no caso da empresa “Tabique”, de “ser peru ser peruano”, utilizando, para este efeito, uma maioria de trabalhadores portugueses expatriados nacionais; a importância dada no auxílio à internacionalização do grupo “Grossista”, à tradução de documentos de descrição de processos de gestão (pré-)existentes, de português para inglês; a procura preferencial de exportação de métodos e de filosofias de trabalho na empresa “V&V”, de práticas particulares de gestão de desenvolvimento de software e de garantia de qualidade dos produtos desenvolvidos, que são desenvolvidos nos “*headquarters*” situados em Portugal.

A empresa “Excel” constitui uma exceção a este nível: trata-se, de facto, de uma empresa multinacional (Downling & Welch, 2004), com evidência de diferenciação organizacional no concernente a práticas e a processos formais de internacionalização. Como empresa multinacional, a “Excel” apresenta um conjunto de práticas que visam consumir uma estratégia de atuação multidoméstica, tendente à neutralização dos efeitos da lógica centrípeta do *not invented here* (Bartlett & Ghoshal, 1991), onde as diferentes operações locais são perspetivadas como entidades autónomas. Nesta empresa, a existência de uma rede de unidades orgânicas locais e a homologia estrutural das práticas e dos dispositivos de gestão existentes, é indicada como facilitador da mobilidade internacional de trabalhadores.

e) Os constrangimentos observados ao nível do mercado doméstico podem suscitar a afirmação e o reforço da afirmação de uma orientação global, em contextos empresariais e em sectores de atividade específicos.

Dois exemplos desta observação registam-se no grupo “Tabique” e na empresa “V&V”. Na definição das atividades por si prestadas em contexto internacional, regista-se, no contexto do grupo “Tabique”, uma aproximação a uma orientação transnacional (Pries, 2001), com a possibilidade de transferência horizontal, dentro do grupo, de recursos (humanos, logísticos) e de conhecimento adquirido através de diferentes geografias, de diferentes “pontos de origem” e de destino. Trata-se de uma orientação, em parte involuntária, que resulta da

resposta continuada a uma circunstância de estagnação (continuada, com eclosão em 2002) do mercado doméstico, e que é apenas possível pela trajetória de desenvolvimento de atividade internacional que o grupo apresenta, pelo capital detido no plano das relações com diferentes agentes locais (clientes, parceiros, decisores políticos), pela capacidade de retenção de recursos humanos (do seu conhecimento e experiência), e de mobilização destes para a prestação de trabalho em cenários internacionais.

No contexto da empresa “V&V”, é possível observar, ao nível da definição e da manutenção de políticas e de práticas de gestão que visam dar forma a uma estratégia particular de internacionalização de empresa, efeitos do que pode ser designado de *afã do globalismo*, uma circunstância tributária da necessidade de uma empresa ou grupo empresarial afirmar e demonstrar, interna e externamente, por motivos comparativos e competitivos, um internacionalismo congénito. Na “V&V”, a abertura e o encerramento de subsidiárias locais, espelha, em certa medida, o dinamismo e a mutação célere que caracteriza, no plano da ontologia das práticas gestionárias e de organização do trabalho, a atividade de uma empresa que opera no setor TIC em Portugal (Oliveira *et al.*, 2010).

A necessidade de afirmar e demonstrar uma orientação global pode comportar um outro efeito diferencial: a presença internacional e a entrada num mercado externo de uma empresa pode não implicar, em termos organizacionais (ao nível da diferenciação de estruturas e de práticas organizacionais), a existência de um processo formal de internacionalização.

f) Um *internacionalismo a la carte*: observa-se uma distância entre o internacionalismo que é afirmado, um internacionalismo de princípio, e a internacionalização que é praticada, de facto, em termos organizacionais.

O modo de referir uma internacionalização de empresa pode diferir do modo como esta é de facto consumada, podendo o internacionalismo ser declarado, neste quadro, como atributo identitário: trata-se de uma *natureza* que se postula, que se decreta, caução de experiência, de abrangência, de maturidade de atuação. Num posicionamento discursivo onde uma empresa se apresenta como *born global* (Knight & Cavusgil, 1996; Madsen & Servais, 1997), o globalismo (o translocalismo, a co-localização) é afirmado como projeto de empresa, uma filosofia de atuação, uma identidade organizacional. Tende a observar-se uma distância, todavia, entre a retórica e a realidade, ao nível da mensagem veiculada pelas empresas.

Há diversidade, no essencial, na diversidade de contextos empresariais considerados: diversidade no modo de abordar (em termos estratégicos) a internacionalização, no modo de a consumir (através de políticas, de práticas, de instrumentos de regulação), no modo de a referir. Existem definições mais estritas ou mais abrangentes acerca do que é *ser uma empresa*



*internacional*, associadas a diferentes objetos e veículos que são mobilizados para consumir uma agenda de internacionalização. Um estabelecimento local ou uma parceria podem corresponder, em diferentes contextos, a condições constitutivas (ou não) de uma presença internacional. A presença internacional do grupo “Grossista” decorre, não da abertura de filiais físicas ou da mobilização internacional de trabalhadores, mas sim da constituição ou da adoção de canais de distribuição de produtos e serviços. Na empresa “V&V”, ao invés, assinala-se uma presença internacional apenas a partir da existência de um estabelecimento local, constituído no momento em que se observa a constância de realização de projetos internacionais, a sedimentação de uma relação de negócio com um ou vários parceiros ou clientes, tipicamente locais. Dada a dissociação existente entre o que é declarado e o que se encontra em prática, é possível sugerir que se trata de um *internacionalismo a la carte*, que pode comportar implicações no modo como *ser internacional* ou global é apropriado como categoria expressiva, nas e pelas empresas.

g) A distância indicada, entre o declarado e o que se pratica, sugere a possibilidade de um quadro de internacionalização de empresa constituir um espaço propenso à produção de paroxismo, em termos relacionais.

A experiência de paroxismo é uma possibilidade que decorre da existência de enquadramentos organizacionais e situacionais imprecisos, da existência de incongruências entre o discurso organizacional e as práticas mantidas no quotidiano, da necessidade das empresas e dos indivíduos articularem o local com o global, o universalismo com o particularismo, da subsistência da procura, por parte de empresas e de indivíduos, de um sentido de unidade na multiplicidade, da necessidade de (continuar a) assegurar um sentido de inclusão, de integridade, num contexto de dispersão espacial (Jameson, 2011). Por exemplo, num quadro de subsistência de políticas e de práticas de gestão de orientação tendencialmente etnocêntrica, radical, a importância da localização concomitante, progressiva, de práticas e de estruturas de organização, é enaltecida no seio da “Luz de Sempre” ou do grupo “Grossista”, veiculando a possibilidade de ocorrência, no presente ou no futuro, de tensões glocalistas (Robertson, 1995), associada à procura (ou à necessidade) de articular localismo e universalismo, homogeneidade e heterogeneidade institucional.

### **5.3.2. Estruturas organizacionais, gestão de recursos humanos, regulação do emprego: Especificidades e pontos de aproximação.**

A respeito da análise que foi consumada acerca dos processos e das práticas de gestão de recursos humanos e de regulação do emprego observáveis num quadro de internacionalização de empresa, apresenta-se de seguida um conjunto de elementos de síntese.

a) O acesso a um quadro de expatriação é objeto de regulação organizacional.

Coexistem, em termos formais, diferentes modalidades de mobilidade internacional de trabalhadores, com diferentes enquadramentos organizacionais (e.g., projeto, *joint-venture*, consórcio, função intra-organizacional), que se destinam, à partida, a diferentes segmentos funcionais de trabalhadores. Existem convites diretos (e.g., “Luz de Sempre”, “Tabique”, “V&V”), “pacotes retributivos diferenciados em função de grupos funcionais de referência” (empresa “Tabique”) que sinalizam condições particulares de subsidiação da ação individual, e a valoração específica, diferencial, da natureza da função desempenhada (a desempenhar) pelo trabalhador mobilizado.

A segmentação de diferentes modalidades de prestação de trabalho em contexto internacional, a definição diferencial, utilitarista, das condições (dos benefícios) associadas à prestação de trabalho em contexto internacional, tende a relacionar-se com a necessidade de controlo organizacional da mobilização de trabalhadores a uma oportunidade conducente à aquisição de uma *vantagem*, de *um valor* (ter ou não uma trajetória pessoal marcada pela experiência internacional) que deve ser objeto de ponderação específica (pela organização).

b) A linguagem e o discurso organizacional constituem operadores relevantes na regulação do acesso e das escolhas individuais.

A prestação de trabalho em contexto internacional é objeto de representações e de uma valoração diferencial, em termos institucionais, uma circunstância que se observa em particular ao nível do discurso que é produzido, e que é, em alguns casos, cristalizado em documentos e em nomenclatura formal de gestão.

A situação em apreço (um projeto, a mobilidade internacional, uma expatriação organizacional) é tida como uma “oportunidade”, constitui um “desafio”. Há um conjunto de vantagens objetivas que surgem associadas ao desempenho de trabalho global no quadro de uma expatriação organizacional. As vantagens podem ser mais ou menos objetivas, podem ser declaradas de modo mais ou menos ostensivo. Podendo não constituir, em si mesmo, um elemento de motivação (o elemento primeiro de motivação), a existência ou a afirmação da existência de vantagens pode contribuir para forjar um enquadramento situacional que favorece o constrangimento da escolha individual, em função do fomento da percepção de existência de (maior) homologia entre interesses organizacionais e interesses individuais. Enquadrar e regular, em termos gestionários e organizacionais, a flexibilidade, a multi-localização e a periodização da prestação de trabalho, encontrar em contínuo bases de agregação coletiva, define um desafio particular para empresas, para os gestores nas empresas.

Neste contexto, a mobilização para a participação num projeto internacional pode implicar acionar táticas particulares, um exercício situado de influência, de persuasão, de negociação, a construção subtil de um sentido de adequação (Thaler, 2017), de oportunidade, que é apenas em parte controlada, em termos formais, pela organização.

No universo da “Luz de Sempre”, a administração da empresa indica que é relevante (que é decisivo) para o grupo e para os trabalhadores do grupo, “ganhar mundo”. Trata-se de um discurso que veicula uma valorização institucional da mobilidade, geográfica e funcional, de âmbito nacional e internacional, intra e inter-organizacional, de contorno fundamentalmente positivo, desenvolvimentista. Trata-se de uma prática e de uma experiência pessoal desejável, distinta e distinguível de outras, não isenta de dificuldade(s), porém, em termos gestionários. Trata-se de uma prática que implica “cedências, mas também um acréscimo de coisas”.

No grupo “Grossista”, ao invés, a natureza heteróclita, ambivalente, da prestação de trabalho que tem lugar num contexto internacional é salientada. Trata-se de uma modalidade de prestação de trabalho que comporta vantagens (a possibilidade de “ter mundo”), e que pode delimitar, em simultâneo, quadros de relação e de integração organizacional marcados pela “carência” e pela “privação”.

Dada a necessidade de mobilização de pessoas e a incomensurabilidade desta mobilização no momento presente, no grupo “Tabique” observa-se um movimento deliberado de valorização institucional da experiência internacional como um “crescimento”, de “estar fora” como uma “oportunidade de crescimento”, uma putativa vantagem no desenvolvimento de uma carreira organizacional futura. Na empresa “V&V”, a periodização de uma expatriação organizacional é definida de modo particularmente constricto, à luz de uma representação institucional onde se salienta um elemento de penosidade. Neste contexto empresarial, o discurso institucional não vinca ou vincula, de modo ostensivo, a mobilidade internacional como condição de vantagem para os indivíduos. Há um esforço deliberado para a apresentação da mobilidade de modo neutral, e há, neste caso (como no caso da “Luz de Sempre”), uma retribuição específica associada a um coeficiente de penosidade, a assim denominada “*away-from-home-compensation*”. A mobilidade internacional define e decorre de projetos semelhantes a outros (que não a implicam). Trata-se, pode tratar-se, no limite, de uma experiência pessoal marcada pela privação, pelo “sacrifício”, pela “dúvida”, pela “resistência”.

c) As práticas de regulação organizacional espelham segmentações já existentes ao nível dos mercados internos de trabalho, ou que decorrem do efeito de relações de influência protagonizadas por agentes internos ou externos às empresas.

Como é referido por Peixoto (1998, pp. 5-6), importa relevar o modo particular de relacionamento das empresas com os mercados de trabalho, o grau em que as empresas recorrem à mobilidade nos seus mercados de trabalho internos, e, em particular, o papel destes como veículo de estruturação de práticas de mobilidade internacional de trabalhadores. Selecionar, escolher, controlar a escolha individual, representa para uma empresa ou organização uma tentativa de constrição da variação, do equívoco apenso à variação, uma tentativa de preservação de um sentido de clareza e de continuidade social (Weick, 1979, p. 131). A seletividade apensa ao controlo do acesso a uma situação de expatriação organizacional não gera, em si mesmo, segmentação dos mercados internos e externos de trabalho. Os processos de escolha decorrem desta, e da influência de interações situadas com agentes internos ou externos, em particular no caso de funções diferenciadas (de representação institucional) ou particularmente especializadas (para desempenhos em contexto de missão ou de projeto), e do acento segmentário das políticas e das práticas existentes, espelhando-o, reforçando-o nos seus processos constitutivos. Constitui um exemplo do referido, as múltiplas referências ao acesso que decorre de um convite direto, baseado na proximidade, na confiança pessoal, à existência de escolhas que decorrem da valorização de um currículo de um trabalhador efetuada pelo cliente de um projeto, ou à classificação de um trabalhador como apresentando ou detendo *elevado potencial*.

d) Decorrendo das práticas de segmentação existentes, as escolhas realizadas não são aleatórias, e podem contribuir para a abertura do espaço organizacional e para a reconfiguração dos mercados internos de trabalho das empresas.

No concernente à existência de segmentação, importa referir que o cliente e o projeto (realizado para um cliente) operam, em contextos organizacionais densamente projetificados (e.g., empresas “Excel” e “V&V”), como agentes de estruturação do espaço organizacional, de configuração de oportunidades de trabalho objetivas, de segmentação de requisitos e de valorização diferencial da mobilidade internacional enquanto condição material descritora da especificidade de um regime particular de prestação de trabalho<sup>126</sup>. Observa-se, nos contextos

---

<sup>126</sup> De acordo com Dubar (2006, p. 100), no universo da empresa e do trabalho, uma das transformações mais significativas observadas na segunda metade do século XX, decorre da modificação progressiva da própria natureza das atividades de trabalho, que se tendem a organizar, num plano teleológico, em torno de uma relação, de uma necessidade primeira, primordial: o estabelecimento e manutenção de uma relação com um cliente, interno ou externo, final ou intermediário, de modo direto ou indireto. O profissionalismo comercial, a regulação das profissões e da atuação dos profissionais por variáveis de mercado (e.g., a marca, a reputação) define, neste sentido, uma (nova) realidade socioeconómica que importa considerar (Muzio *et al.*, 2010). Trata-se de uma mudança que acompanha a reestruturação flexível das empresas, a sua internacionalização, e, em particular, a reconfiguração da empresa (e de outras instituições sociais) à luz de arquétipos de organização caracterizados pela porosidade e pela abertura de fronteiras (de relação) (Marchington *et al.*, 2005), e pelo estabelecimento de relações horizontais de produção, apenas a relações de serviço (Zarifian, 2001) que se caracterizam pela proximidade - com o cliente, com a especificidade da procura.

empresariais analisados, que o investimento de um cliente (estrangeiro) surge e opera como força centrífuga: primeiro, de empresas, depois, de trabalhadores.

O projeto e o cliente constituem duas figuras centrais na configuração material (e expressiva) da situação de trabalho (internacional) daquele que é mobilizado, no contexto da empresa “Excel”. Neste contexto empresarial, a mobilidade internacional de trabalhadores tem lugar em função da existência de projetos internacionais, da continuidade de existência de projetos com um dado cliente, uma circunstância que apresenta o projeto internacional, como *locus* situado de práticas de gestão de recursos, de exercício localizado de influência, de poder e de autoridade, de produção *bottom-up* (além do formalismo instituído) de situações sociais de trabalho particulares, que comportam implicações na gestão dos mercados internos de trabalho (co)existentes nas empresas.

A empresa “V&V” procura *estar* onde os seus clientes *estão*. No contexto desta empresa, nos processos de recrutamento e de mobilização de um trabalhador para projetos internacionais, uma decisão de seleção, um “convite”, pode ser influenciado por diferentes atores, entre os quais importa destacar o poder de regulação do cliente<sup>127</sup>. Neste quadro, reflexo do acento segmentário das políticas existentes, a mobilidade despoletada por iniciativa do próprio indivíduo tende a ser considerada, em termos gestionários, como um subproduto, ao qual se destinam condições diferenciadas, um acesso constringido à mobilidade (como oportunidade).

e) A mobilização de trabalhadores num cenário internacional pode anteceder a constituição dos primeiros instrumentos formais de gestão (da mobilidade) pelas empresas.

Na relação com a execução de estratégias empresariais de internacionalização de empresa, a formalização de políticas e de princípios de gestão da mobilidade internacional de trabalhadores tende a surgir com o volume, com a perceção de complexidade de gestão, que adensa (justifica) a necessidade da sua constituição. A existência, a este respeito, de hiatos ou

---

<sup>127</sup> O serviço concebido em função do pedido do cliente, a necessidade de gestão de *requisitos do cliente* - uma atividade que constitui um domínio de conhecimento específico, uma disciplina de engenharia de software - elucida as implicações decorrentes da diferenciação da procura, a dificuldade em obter economias de repetição, em standardizar soluções, e, em particular, o acentuar da importância das relações de negociação, do diálogo, da abertura à interação situada com os clientes (os utilizadores, os destinatários do projeto) como recurso e como necessidade apenas à gestão e à condução bem-sucedida de um projeto. As economias associadas à repetição (de um projeto, do emprego de um processo produtivo), se existentes, são reduzidas, e contingentes de decisões do cliente. A interação com o cliente é mais frequente, é mais intensa. Reúne-se com o cliente. *Vai-se* ao cliente. *Está-se* no cliente. Os locais de trabalho são, muitas vezes, as instalações do próprio cliente. Num contexto industrial tradicional, o mercado e o cliente, ao invés do descrito, não têm um rosto distinguível, são entidades abstratas. Nos espaços de observação considerados, estas especificidades de relação apenas à prestação de trabalho são observáveis na prestação de serviços de consultoria (empresa “Excel”), e no desenvolvimento de soluções ou de serviços de software (empresa “V&V”).

de espaços vazios, é um aspeto que pode contribuir para adensar o sentido de dispersão e de paroxismo (Jameson, 2011) potencialmente apenso a um quadro de internacionalização de empresa. Importa reter, a este respeito, o observado em três dos cinco contextos empresariais considerados:

“Luz de Sempre”. Uma primeira versão formal do “Regulamento de Trabalho Internacional” da empresa data de 2004, tendo surgido praticamente uma década após a sua entrada no Brasil, em 1996, uma operação que é valorizada, em termos substantivos, como a sua primeira operação de internacionalização. O voluntarismo, a abordagem casuística (a abordagem, assim designada por uma das gestoras entrevistadas, do “*vai, que não te arrependes*”) e a escassez de planeamento marcaram um período de vazio normativo, no concernente à gestão da mobilidade internacional de trabalhadores. A intensificação dos movimentos de internacionalização de empresa trouxe “a necessidade de comparabilidade”, um contexto onde a abordagem “caso-a-caso” “deixou de funcionar”.

“Excel”. Em 2013, foi criada uma área de apoio funcional dentro da estrutura responsável pela gestão corporativa de recursos humanos da filial portuguesa da empresa “Excel”, com a responsabilidade específica de gestão dos processos de mobilidade internacional coexistentes na empresa, visando a standardização das práticas existentes, até então marcadas por “exceções”, abordagens e acordos casuísticos, informais, estabelecidos entre *managers* e *partners*, papéis funcionais onde se concentra a concretização *in situ* de tarefas de gestão de recursos humanos, como a decisão de alocação de trabalhadores a projetos (domésticos e internacionais).

“Tabique”. Não obstante o seu histórico (longo) de internacionalização (consustancial à sua génese, em 1946) e de mobilização de trabalhadores num quadro internacional, o primeiro instrumento formal de gestão de mobilidade internacional constituído no grupo “Tabique” (a/o “PMI - Política/Plano de Mobilidade Internacional”) data de 2010. Até este momento, a informalidade e uma aproximação à gestão de traço paternalista e familiar, caracterizavam, em sentido lato, as práticas existentes.

f) Há diferenças nos termos empregues pelas empresas e por uma mesma empresa, para designar e fazer existir, em termos formais, situações equivalentes de prestação de trabalho em contexto internacional.

Registam-se diferenças entre contextos empresariais e variações no mesmo contexto empresarial, na forma como diferentes designações são empregues de modo fluído (e.g., destacamento, colocação, *assignment*, expatriação, mobilidade internacional, trabalho

internacional, transferência, comutação internacional), para referir situações de mobilidade internacional equivalentes<sup>128</sup>.

As categorias formais existentes são aparentemente apropriadas, em termos cognitivos e relacionais, em processos de transfiguração discursiva que se estabelecem num universo de contiguidades e de equivalências semânticas, obliterando classificações e diferenciações formais, particularidades de uma língua franca pela qual as empresas visam delimitar um campo de práticas específico. A inconsistência, o desencontro de atribuições e de classificações (sociais), de palavras e de usos de palavras sinalizam a possibilidade de existência de indefinições nos *templates* sociais e organizacionais (Jones, 1986) que norteiam as práticas de gestão de uma expatriação organizacional, nos contextos empresariais considerados. Importa apresentar uma ilustração desta circunstância, em si mesmo exemplificativa das possibilidades de encontro e de desencontro de classificações observáveis num contexto de mobilidade internacional dotado de inscrição organizacional:

No grupo “Grossista” e na empresa “V&V”, nas categorias formalmente definidos para enquadrar a prestação de trabalho em contexto internacional, não existem expatriados ou expatriação<sup>129</sup>. Trata-se de uma opção formal deliberada, que se presta, porém, a contradições, já que se regista no quotidiano um incentivo ao uso destas expressões, não obstante a sua inexistência em termos formais e administrativos. É possível sugerir, neste sentido, que no

---

<sup>128</sup> À luz da tipologia de (vinte) modalidades de trabalho global propostas por Baruch *et al.* (2013), é possível enquadrar na expatriação organizacional – e, por extensão, na categoria expatriado organizacional – diferentes tipos de mobilidade e de trabalhador deslocado internacionalmente por um empregador, com o propósito de prestação de trabalho num outro país. Entre estes, destacamos, à luz da sua consolidação relativa na literatura: a) os expatriados organizacionais tradicionais (*traditional assigned expatriates*); b) os expatriados organizacionais por iniciativa própria (*intra-organizational self-initiated expatriates*); c) a missão de curta duração (*short-term assignment*); d) a mobilidade internacional intermitente (*cross-border commuting*); e) os *impatriados*; f) os *transpatriados*, e g) a mobilidade virtual. Os *expatriados organizacionais tradicionais* são, grosso modo, os profissionais que têm a mesma nacionalidade de origem que a empresa-mãe, diferindo, no essencial, dos *expatriados organizacionais por iniciativa própria*, pelo modo de ingresso num quadro de prestação de trabalho global. O *short-term assignment* define uma *missão* que, pela curta duração temporal (três a doze meses), não é tipicamente enquadrada como sendo uma expatriação tradicional. Neste sentido, por inerência, a um *expatriado organizacional tradicional* (*traditional assigned expatriates*) associa-se uma experiência internacional de trabalho de longa duração, sendo esta duração longa enformada por períodos que podem perfazer até cinco anos consecutivos, momento em se prevê o retorno à geografia de origem ou a conversão formal da expatriação organizacional numa colocação permanente na geografia de destino. A mobilidade internacional *intermitente* (*international commuting*) implica que os profissionais realizem deslocamentos internacionais semanais ou quinzenais entre o seu país e empresa de origem, e uma geografia e empresa de destino. Os trabalhadores que são *nativos* do país onde está instalada uma filial de uma empresa e são transferidos para a sua sede, tipicamente com propósitos de aprendizagem e transferência de conhecimento, são denominados de *impatriados*, designando, em seu turno, o profissional *transpatriado*, o indivíduo nativo de um terceiro país, por exemplo, um trabalhador de nacionalidade belga, que é deslocado internacionalmente para desempenhar as suas funções profissionais, numa subsidiária inglesa localizada em Portugal. Por último, temos a mobilidade *virtual*, consubstanciada pela participação em equipas e projetos internacionais, que não implica uma deslocação física para uma outra geografia.

<sup>129</sup> Dos contextos analisados, apenas a “Luz de Sempre” e a empresa “Excel” apresentam a expatriação como categoria formal de mobilidade associada à prestação de trabalho em contexto internacional (cf. *Quadro 5.3*).

contexto de uma internacionalização de empresa, pode haver expatriados e expatriação, sem que tal constitua uma categoria formal, no contexto das práticas formais de gestão da mobilidade internacional de trabalhadores. A dissociação do estatuto expatriado de uma prática formal de expatriação (bem como a existência de referentes discursivos de internacionalismo congénito inconsistentes com as práticas de internacionalização colocadas efetivamente em uso em processos de internacionalização) pode constituir um marcador empírico da existência de práticas de organização da prestação de trabalho num contexto internacional propensas à experiência de paroxismo.

### **5.3.3. Modos de organização do trabalho (global): Especificidades e pontos de aproximação.**

No referente aos modos de organização concreta da prestação de trabalho em contexto internacional, aos usos e dos efeitos do uso das políticas definidas em termos formais, importa salientar, em termos de síntese, seis aspetos distintos.

a) O tempo, considerado enquanto recurso de gestão, constitui o primeiro operador de enquadramento formal de uma expatriação organizacional.

Os diferentes tipos de mobilidade são primeiramente definidos pela sua periodização, por uma duração temporal formal, uma opção não isenta de possibilidades de contradição e de desencontro, pela existência de constrangimentos específicos que se colocam ao uso do tempo como recurso de gestão.

b) Registam-se divergências entre a temporalidade formalmente definida e a que decorre do seu uso, das práticas de gestão.

Constitui uma evidência empírica, o facto de, numa perspetiva *ex post*, os projetos não cumprirem com frequência objetivos estabelecidos ao nível do cumprimento de tarefas, das limitações orçamentais ou das durações temporais inicialmente previstas (Flyvberg, 2011; Lundin *et al.*, 2015). Em diferentes contextos empresariais considerados, a mobilidade apenas à realização de um projeto internacional toma períodos de duração variável, podendo ser sujeita a modificações, a extensões, a adiamentos. A duração do projeto (da mobilidade associada ao projeto) constitui tipicamente um objeto de negociação com o cliente e com o trabalhador mobilizado, visando a introdução de extensões ou de reduções, a possibilidade de existência de intermitências (de regressos ao ponto de origem), de realização de movimentos pendulares (vaivém) pelos trabalhadores, a realização de trabalho de forma remota.



O uso do tempo como recurso gestor comporta, deste modo, implicações. Um *tempo movente* exprime uma realidade que aparenta ser refratária a intuições de controlo e encapsulamento de ordem gestora. Em contextos projetificados, o uso do tempo cronológico enquanto recurso de gestão aparenta possuir implicações específicas, aparenta “ganhar vida própria”.

c) A perspectiva do que constitui uma duração longa pode diferir de empresa para empresa, e diferir na/para a mesma empresa ao longo do tempo.

A existência de múltiplas periodizações (entre contextos empresariais; no mesmo contexto empresarial), e de divergências (de/no uso) face à temporalidade formalmente definida, sinalizam a existência de um universo de práticas de acento marcadamente situado, local. Trata-se de um quadro organizacional e normativo que exerce influência, por exemplo, ao nível do que constitui uma *duração longa* para uma empresa, para os trabalhadores dessa mesma empresa.

É possível encontrar diferenças e especificidade na forma como a duração de uma mobilidade internacional é definida por uma empresa<sup>130</sup>. Por exemplo, ao invés do observado nos restantes contextos empresariais analisados, observa-se que na empresa “V&V” uma duração longa é definida de modo particularmente constricto<sup>131</sup>, sendo a mobilidade de longa duração definida “a partir de um mês”, e objeto de segmentações a partir de nuances de pendor administrativo (e.g., a localização ou não de contratos de trabalho e do pagamento de salário no destino), de variáveis de natureza externa, de constrangimentos de natureza legal ou fiscal, ou como resposta a um “pedido expresso” de um cliente.

---

<sup>130</sup> A este propósito, importa indicar que, no referente a uma possível duração mínima imputável a uma expatriação organizacional, não se regista na literatura uma visão consensual, unívoca, variando os limites propostos entre os doze meses (Brookfield GRS, 2014, 2015, 2016), os dois (Baruch *et al.*, 2013; Brewster *et al.*, 2014) e os três anos (Nasholm, 2011). Evans *et al.* (2002) referem os três anos de duração como duração máxima a considerar pelas empresas, no sentido de evitar uma aculturação individual excessiva (o efeito *going native*). As variações nas diferentes periodizações propostas por diferentes autores definem uma circunstância influenciada, no nosso entender, pela natureza dinâmica, volúvel, das agendas de internacionalização empresarial e pelo ajustamento iterativo, contingente, das políticas e dos referentes de gestão de mobilidade e do trabalho internacional nas empresas, fruto da sua trajetória e dos resultados de diferentes experiências de internacionalização, do grau de maturidade e da vocação internacional das economias onde atuam, em termos locais.

<sup>131</sup> Pelas dificuldades de adaptação individual e familiar, as restrições legais e administrativas, os custos elevados, as consideráveis taxas de insucesso das práticas mantidas, observa-se uma tendência, no decurso da última década, de restrição considerável, por parte das empresas em processo de internacionalização, no uso de práticas de mobilização internacional de trabalhadores, em particular, de modalidades de mobilização de longa duração. Neste contexto, a mobilidade temporária, de curta duração, a “comutação”, a “*business travel*” e o *short-term assignment*, têm vindo a ser crescentemente utilizadas, constituindo regimes de mobilidade internacional “de proximidade” (Câmara, 2008, p. 154), que permitem que o indivíduo mantenha o seu centro de interesses (utilizando o jargão administrativo em uso a este propósito) habitual.

d) Regista-se, em diferentes contextos empresariais, a necessidade persistente de criar exceções ao estabelecido em termos formais.

Uma exceção exprime, em si mesmo, a existência de uma categoria formal de intersecção imperfeita, rangente, com a realidade objetiva, com o modo de evolução da sua existência material. A exceção que decorre, num primeiro momento, de uma necessidade de gestão, representa, num momento posterior, uma dificuldade (a ser gerida).

A existência de exceções ao estabelecido em termos formais ilustra a possibilidade da relação entre a ordem organizacional e a esfera da experiência humana ser marcada pela implausibilidade da sua articulação funcional. Trata-se de um campo de tensões, uma (bi)polaridade que é colocada em jogo, no caso vertente, por práticas cuja capacidade de regulação suscita um sentido de imperfeição permanente, ao partirem, numa maioria de circunstâncias, na sua intenção integradora, harmonizadora, totalizante, de um contexto particular, localizado. A necessidade de uso de um *poder de emergência*, de suspensão legal da lei (Agamben, 1998 [1995]), a produção de um espaço onde a norma instituída não se aplica, ilustra o potencial de rangência inerente a esta articulação.

e) O regresso tende a ser apresentado pelas empresas em termos probabilísticos.

Numa perspetiva organizacional, ao nível do discurso formal, o regresso tende a ser apresentado em termos probabilísticos. Trata-se de uma possibilidade, não de uma determinação. Trata-se de uma possibilidade que pode implicar “alinhamento”, uma possibilidade que se adia, que se confirma, que se considera entre outras. O regresso (a um ponto de origem) define uma possibilidade, não uma certeza. Em contextos empresariais particulares, como o grupo “Tabique”, o regresso define, em concreto, uma “impossibilidade”, no momento presente. A *mobilidade que gera mobilidade* define, em sentido próximo, um possível efeito, nem sempre previsto ou previsível, do uso de práticas e de políticas formalmente definidas. O regresso que é consumado por via de uma transferência (para uma outra empresa, para um outro destino) define um cenário de expressão e plausibilidade crescente, em termos de gestão, no universo da “Luz de Sempre” ou da empresa “Excel”, uma consequência de estrangimentos de contexto, de opções individuais, da própria ontologia da mobilidade, de filiação e reverberações rizomáticas (Deleuze & Guattari, 2004).

A este propósito, o regresso opera como ponto de observação (e de explicitação) dos modos de intersecção e interação – imperfeitos, *rangentes* – dos diferentes operadores e domínios de vida, que uma situação de prestação de trabalho em regime de expatriação organizacional

tende a implicar<sup>132</sup>. A prestação de trabalho dotada de enquadramento organizacional. A retribuição pela prestação de trabalho. A carreira. A aspiração individual, as práticas de reconhecimento organizacional. O universo familiar. O tempo, os usos do tempo. Fruto desta circunstância, a gestão das expectativas individuais apenas ao momento do regresso é recorrentemente identificada, na maioria dos contextos empresariais analisados, como uma dificuldade específica, como um potencial problema de gestão.

f) Numa perspetiva de gestão, a família opera mais como fator de constrangimento, menos como fator de facilitação.

A intersecção da prestação de trabalho em contexto internacional com o universo familiar é recorrentemente apresentada e figurada como uma dificuldade.

A família condiciona a disponibilidade individual, os motivos e a motivação, justifica uma rejeição de um convite, a procura de negociação de condições particulares, excepcionais, de mobilidade, explica decisões de regresso precoce (tomadas pelos indivíduos), facilita a existência de exceções ao formalismo instituído, em termos de gestão. Para uma empresa, a família tende a operar como um obstáculo à ida, um fator de condicionamento que há que gerir, representando um constrangimento significativo ao consumir da prestação de trabalho em contexto internacional, em particular por períodos tidos como de longa duração. Em simultâneo, a família é apropriada enquanto recurso retórico pelas empresas, pelos gestores e pelos próprios indivíduos, para afirmar voluntarismo, uma cultura distintiva, responsável, personalista. A família pode constituir, numa perspetiva de gestão, o *elefante na sala*. É diretamente implicada em decisões de aceitação e de rejeição, de regresso precoce. Em termos de gestão, num quadro de mobilização internacional, a situação ideal é figurada por

---

<sup>132</sup> Osland (2000, p. 237) sugere, a respeito das dificuldades do regresso, um conjunto de práticas de gestão alternativas:

- a. Selecionar apenas indivíduos que estejam de facto motivados pela experiência de expatriação;
- b. Considerar, em termos formais, um período de *nojo* (“*off-balance*”) (até três meses), no contributo do repatriado após o retorno, de modo a enquadrar desempenhos incertos e tipicamente *descentrados*;
- c. Considerar, no plano das políticas empresariais, a existência de *guardiões de transição*, cuja intervenção constitua um critério de sucesso na transição de fase de um ciclo de expatriação (e.g., formação preparatória prévia à ida);
- d. Considerar, no plano das políticas empresariais, a existência de *mentores culturais* familiarizados com a cultura de um dado destino, e de *sponsors* dos projetos de trabalho internacional, um modo de afirmar, em termos formais, a visibilidade concedida a uma modalidade específica de prestação de trabalho;
- e. Formalizar, no plano das políticas empresariais, o modo e o *timing* de atribuição de uma posição no retorno, reduzindo incertezas em relação ao futuro, por parte do indivíduo repatriado;
- f. Garantir a celebração (a ritualização), em tempo útil, do regresso, fazendo reconhecer, nos termos tidos por adequados para cada caso em presença, o significado da experiência de expatriação e a utilização do conhecimento eventualmente adquirido pelos indivíduos.

<sup>133</sup> Uma expatriação organizacional é tradicionalmente referida como definindo um *assignment*, no jargão gestorário anglo-saxónico (Nasholm, 2011; Baruch *et al.*, 2013; Brookfield GRS, 2014, 2015, 2016). Trata-se, a nosso ver, de uma noção que sinaliza a preponderância de processos (materiais e discursivos) de classificação e atribuição exterior na constrição da escolha, das possibilidades de ação, por parte dos indivíduos.

profissionais “juniores” ou com “mais de 50 anos”, para quem a família ainda não é ou já não é “um tema”.

## **6. DA EXPATRIAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO EXPERIÊNCIA VIVIDA.**

No presente capítulo, apresenta-se o trabalho empírico relativo à análise das perspectivas individuais sobre experiências concretas de prestação de trabalho referidas como constituindo uma expatriação (organizacional), nos contextos empresariais considerados pela pesquisa. A análise realizada sugere a existência de aspetos de aproximação e de semelhança das experiências consideradas, e de especificidades, de diferenças, de elementos de divergência. Com efeito, para um conjunto de indivíduos entrevistados, “estar fora, pela empresa”, “ir pela empresa para outra geografia” (expressões empregues, respetivamente, pelo Nuno e pelo Augusto, dois dos indivíduos entrevistados, para referir a sua condição de expatriação organizacional) representa uma situação definidora de uma experiência pessoal particular, um *locus* social onde um indivíduo se pode afirmar como ator, se pode dizer, interpretando-se como sujeito e objeto de si mesmo (Archer, 2003), no contexto das relações sociais por si criadas, recompostas ou mantidas.

Os três vetores de análise das experiências individuais propostos no modelo geral de análise da pesquisa (V5: Trajetória socioprofissional (objetiva/vivida); V6: Relação estabelecida com as práticas de gestão e organização; V7: Experiência da relação com o outro) operaram como ponto de ancoragem teórica do trabalho analítico realizado (para detalhe, cf. *ponto 1.2 do Capítulo 1 e Anexo C*). Atendendo aos vetores de análise adotados como referencial teórico da pesquisa, concretizou-se um agrupamento das 24 experiências individuais consideradas, visando evitar a diluição do foco analítico em vicissitudes pessoais, mantendo-o apenso à identificação de eixos-padrão definidores da ação individual, que representassem, de algum modo, um acréscimo de legibilidade das diferenças identificadas. No decurso deste exercício de agregação, além de elementos de especificidade e de divergência, um conjunto de aspetos salientou-se enquanto nexos de aproximação das experiências individuais tomadas como objeto de análise. Mais do que a designação ou a caracterização específica de cada agrupamento proposto, considera-se que são estes eixos-padrão, as linhas da sua aproximação e diferenciação, o que mais importará reter do ponto de vista analítico.

Visando um efeito de tipificação, de procura de agregação das semelhanças e das diferenças observadas, um conjunto de atributos foi considerado como operador de caracterização objetiva das trajetórias individuais consideradas (cf. *Anexo D*). No decurso deste

exercício analítico, observou-se que atributos de caracterização sociodemográfica que poderiam, por hipótese, contribuir para o efeito de sistematização visado (e.g., idade dos indivíduos; nível de escolaridade; rendimento; sexo; enquadramento funcional) (Brewster, 1988; Peixoto, 1998), não contribuíam, sem equívoco, no caso da presente pesquisa, para a redução da complexidade associada à consideração analítica de múltiplos casos individuais. A caracterização objetiva das trajetórias dos 24 indivíduos entrevistados, nas relações estabelecidas com o objeto de estudo, é apresentada no *Anexo J*.

A análise dos aspetos de aproximação e de comunalidade identificados é concretizada no *ponto 6.1*, sendo os elementos de diferenciação objeto de tratamento no *ponto 6.2*, por via da criação de três agrupamentos que agregam experiências e lógicas de ação individual distintas. Uma síntese integradora é apresentada no *ponto 6.3*. Na agregação de experiências e lógicas de ação individual, considerou-se decisivo o complemento pluriperspectivado da análise realizada, por via da apresentação de um *perfil-moldura* de cada caso individual considerado. Com estes *perfis-moldura*, que se apresentam na introdução de cada um dos três modos de ação tipificados no *ponto 6.2*, visa-se não tanto o retrato sociológico que aprofunda a singularidade individual de um percurso biográfico, mas sim um efeito de enquadramento geral dos contextos e dos pontos de articulação biográfica e relacional que propiciaram a identificação de um modo particular de ação individual.

À imagem do concretizado no *Capítulo 5*, na análise das práticas e do enquadramento organizacional da prestação de trabalho em regime de expatriação, a apresentação dos elementos de agregação e de diferenciação das experiências individuais consideradas é concretizada com o apoio de ilustrações empíricas procedentes das entrevistas realizadas, enunciados cuja função primordial é a elucidação do argumento apresentado a cada momento.

### **6.1. Comunalidade e semelhança na experiência individual de expatriação.**

Na análise realizada, evidenciou-se a existência de pontos de aproximação nas 24 experiências individuais que foram consideradas como material empírico. No presente ponto, apresentam-se estes aspetos de semelhança, tendo por referência os diferentes vetores adotados na análise de uma expatriação organizacional enquanto experiência vivida. No *Anexo M*, apresenta-se uma representação esquemática geral do resultado final do trabalho de categorização do material empírico recolhido. Os elementos quantitativos apresentados dizem respeito à distribuição de unidades de registo de enunciados individuais para cada vetor de análise considerado (cf. *Capítulo 4*, para detalhe), decompondo-se esta distribuição pelos três agrupamentos propostos para a agregação de experiências e de lógicas de ação individual, objeto de tratamento específico no *ponto 6.2*.

No *ponto 6.1.1*, apresenta-se o que se salientou, em termos empíricos, como regularidade ou ponto de convergência central ao nível das trajetórias vividas: a circunstância da prestação de trabalho num regime de expatriação organizacional tender a ser apresentada e representada pelos indivíduos como um acontecimento, como uma experiência de uma situação de trabalho e de vida distinguível, passível de constituir (ou não) um recurso de diferenciação social e pessoal.

No *ponto 6.1.2*, uma abordagem congénere é concretizada, tendo por referência aspetos de semelhança identificados ao nível da relação estabelecida pelos indivíduos, com as práticas de gestão e organização da prestação de trabalho num contexto de expatriação organizacional. Atendendo não apenas à sua recorrência ou prevalência objetiva, em termos quantitativos, mas também a uma dimensão subjetiva, à intensidade registada ao nível dos enunciados individuais objeto de categorização, diferentes elementos de convergência são salientados: a importância da subsídio externa, da persistência do enquadramento num espaço organizacional, nas decisões individuais; os modos de apropriação e de reprodução do discurso organizacional; a relação estabelecida com os processos de escolha e de seleção organizacional; o papel funcional desempenhado num contexto de expatriação organizacional; a relação com o tempo e com os usos gestionários do tempo; os modos de integração organizacional e a experiência vivida do regresso.

Por fim, no *ponto 6.1.3*, a experiência da relação com o outro é perspectivada à luz das direções tomadas como convergentes (e significativas) nos relatos individuais que foram analisados. Quatro aspetos são salientados: a insularidade, o refúgio na centripetia e a sociabilidade utilitária como modos de (re)organização de um sentido comunal de pertença, num quadro de expatriação organizacional; a *lassidão do laço*, consequência da distância e de dinâmicas de recomposição frequente de relações sociais; a persistência e a saliência, em termos relativos, de práticas de preservação identitária na relação com o outro; e a evidência da centralidade de um outro significativo (Mead, 1934), observável num contexto de expatriação organizacional - a família.

### **6.1.1. Uma expatriação é, de facto, uma experiência.**

Da análise do modo como os indivíduos entrevistados articulam as suas experiências de expatriação organizacional com o que perspectivam ser a sua trajetória pessoal, profissional e familiar, salienta-se um dado particular enquanto regularidade empírica: a experiência deste regime de prestação de trabalho tende a constituir, de facto, para os indivíduos, uma experiência (pessoal). Atendendo aos relatos individuais analisados, “estar fora, pela

empresa” (expressão empregue pelo Nuno para designar a sua situação de mobilidade internacional) tende a representar e a fazer-se apresentar, em termos gerais, como um acontecimento, como uma experiência pessoal.

Nas entrevistas realizadas são múltiplos os relatos que fazem equivaler uma expatriação organizacional a uma experiência pessoal. No *Anexo N*, apresenta-se o produto final da categorização do material empírico que tomou por referência a trajetória vivida como vetor analítico. Na figura que aí se apresenta, é possível identificar a saliência relativa, ortogonal, do item “Mobilidade e reflexividade: Representação de uma `experiência’”. Em termos discursivos, diferentes enunciados individuais, de modo mais aberto ou mais dissimulado, fazem alusão à possibilidade de subjetivação de um quadro particular de prestação de trabalho, à possibilidade da mobilidade e das implicações da mobilidade que se associa a uma expatriação organizacional ser apropriada enquanto experiência pessoal, enquanto experiência vivida. Trata-se de uma experiência, de experiências que se *têm*, de uma “distância do que é comum” (Carlos) que se pode adquirir, que se adquire como um recurso de especialização competitiva (e comparativa):

“O principal objetivo era ter uma experiência no estrangeiro, com outras pessoas, outras culturas. Ter esta experiência, pôr-me à prova novamente (uma pessoa põe-se sempre à prova, quando muda de empresa...). Calhou ser uma consultora. Se tivesse sido uma start-up, teria também aceite”. (Heitor)

“Eu fui... pela aventura em si [sorriso], pela vontade de ter uma experiência internacional”. (Violeta)

“No fundo queria ter uma experiência profissional internacional. Olhando para trás penso que peço, por exemplo, por não ter feito Erasmus, que traz uma questão importante, a adaptação a uma cultura diferente. Era uma experiência que, não a tendo, gostaria de a ter na vida profissional”. (Silvestre)

Para Habermas (1985) ou Dubet (1994), a existência de um mundo vivido (distinto dos mundos material, objetivo, e subjetivo) decorre da possibilidade do indivíduo se distanciar, de modo reflexivo, não-linear (Lash, 2003), dos contextos de ação, tornando-se deste modo sujeito, o protagonista de uma experiência social. Uma experiência constitui, neste sentido, o corolário de um investimento subjetivo decorrente de lógicas de ação pelas quais o indivíduo procura compor ou recompor, em termos sociais, a sua identidade - um “sentido de si socializado” (Dubar, 2006, p. 151). De acordo com Binswanger (1971, p. 24), a noção de “experiência vivida” implica a existência de uma “descoincidência de si consigo próprio”, e

a procura “de si” em novas categorias sociais, em acontecimentos que restituam um sentido de “coincidência”.

Nos relatos individuais analisados, a “experiência vivida”, a necessidade de procura “de si” apresenta um sentido difluente. Trata-se, por um lado, de uma experiência de “autonomia”, de “capacitação” (Nuno), de “crescimento pessoal” (e.g., Rui, Violeta). Trata-se de uma “mais-valia” (Rui) diferenciadora, “especial” (Dinis), no plano da trajetória pessoal e profissional. Há uma experiência de “crescimento” (Rui) porque há “ganhos de perspectiva” (Violeta, Duarte), de “termos de comparação” (Heitor), porque há a experiência de uma diferença que opera por oposição na relação com o herdado, com o anteriormente vivido:

“Para quem trabalha em Coimbra, como eu trabalhava, mudar de empresa não é tão normal como para quem trabalha no Porto ou em Lisboa. Conheci pessoas para quem mudar de empresa acaba por ser uma coisa normal. Não se estranha. Devo dizer que me custou mudar de empresa. [Foi a primeira vez?] Sim. Custa dar o passo de sair de um sítio onde já se está há x anos. Em Inglaterra, culturalmente, isto não existe isso. Em algumas empresas, passados três anos é como se o tempo para trabalhar lá expirasse. Isto na perspectiva das pessoas”. (Heitor)

“Uma coisa percebi: a Carnegie Mellon é uma universidade de topo em termos de tecnologia, várias coisas inventadas no mundo especialmente ao nível da informática e da robótica saíram de lá. É o topo do topo. Uma coisa que percebi foi que o topo do topo não é assim tão inalcançável. São pessoas como nós, com os seus defeitos, têm muito dinheiro, acesso a financiamento, atraí pessoas muito inteligentes, o que quer dizer que é de topo. Mas é só isso”. (Xavier)

“Uma das coisas que tivemos de fazer foi a eletrificação das aldeias indígenas. Estas aldeias são reservas federais, tivemos de andar a pedir autorizações, a ver onde pôr contadores nas palhotas, e depois, obviamente, ninguém paga nada. Os costumes são diferentes: quando morria alguém, a palhota era mandada abaixo, e lá ficava o contador. Fica-se sempre com a mente mais aberta. [em que é que vê isso?] Olhe, já vi tanta coisa, tentei compreender tanta coisa, que já nada me espanta... para dizer a verdade”. (Gil)

“Sair da zona de conforto” (Duarte) implica o acesso a um contraponto da experiência prévia, a um referente cuja apropriação suscita um distanciamento subjetivo, um sentido de reflexividade pessoal, um efeito de *perspetivação*, que se exprime por via de processos de recomposição identitária, de racionalização ou de normalização social e cognitiva:

“Saindo do contexto, do enquadramento que se conhece, vive-se outras experiências. Há um ganho de perspectiva, de tolerância”. (Violeta)



“Eu vivi tanta coisa, quase cai num avião, quase levei um tiro... foram tantas experiências, que era impossível eu voltar igual. Impossível. Nunca tinha experienciado tanta coisa junta como fiz nestes anos, e nunca vou experienciar igual se ficar em Portugal. É impossível. Isto dá uma abertura de visão e de perspectiva, que é impossível eu tê-la... se não tivesse saído. (...) Não espero reconhecimento por ter estado fora, mas penso que vivi muito mais, é um facto para mim”. (Duarte)

“Acho que todas as pessoas deveriam ter uma experiência internacional. O que é que quero dizer com ter uma experiência internacional? Sair da zona de conforto, no fundo é isto. Penso que tenho hoje muito mais resiliência e calo, muito mais armas do que tinha antes de sair. Quem não tem esta iniciativa ou oportunidade, não tem, talvez, esta força, esta garra”. (Duarte)

“No geral, penso que a realidade da minha mobilidade me proporcionou outra dinâmica, outra capacitação, em termos profissionais. Aqui, compro uma caixa de parafusos com um *click*. Lá tenho de esperar três meses para que a caixa de parafusos venha. O meu planeamento, a preparação, o método, teve de ser ainda mais robusto do que era. Estas capacidades foram levadas ao extremo, na realidade da mobilidade”. (Mário)

Uma experiência de expatriação organizacional representa, pode ser representada como uma experiência de capacitação individual que decorre em ambiente controlado. Há um enquadramento formal que persiste, “uma almofada”, nos termos do Augusto. Trata-se de uma possibilidade de “ganhar mundo”, de “estar fora” (expressão empregue pelo Nuno) sem *sair de dentro*:

“A garantia de manter uma base, de ter um retorno, faz com que estas missões sejam mais interessantes, pela estabilidade. Acho que estas experiências de mobilidade dentro de uma empresa têm o melhor de dois mundos: o mundo da experiência lá fora, com uma base, um *back-office*, uma estrutura”. (Carlos)

“Nunca me senti um emigrante, que vai para outro lado para ganhar a vida, porque sabia que estava lá por um tempo determinado, e que tinha alguém por trás a pagar o ordenado. Isso ajuda muito. Estava lá, no fundo, numa comissão de serviço”. (Gil)

“A empresa faz questão de expor os objetivos, explicar o que é que se passa. Recentemente, o responsável pela geografia disse: `Isto não está famoso, não há projetos, mas a estratégia da empresa é assegurar pelo menos mais um ano’ [o contrato formal do Augusto com “a geografia”]. Como colaborador com um contrato aqui não é totalmente confortável, mas a empresa, pelo menos em relação a mim, faz questão de me deixar confortável. (...) Sendo eu um recurso que vem de Portugal, a possibilidade de regresso é uma almofada”. (Augusto)

Há a percepção da existência de risco, de uma fronteira. Há a expectativa da sua intransponibilidade, que decorre da incerteza, da opacidade ou da indefinição relativa do *template* social que enforma o modo e as expectativas de desempenho do papel atribuído (Jones, 1986). A realização quotidiana, a prática (colocar o papel em prática) implica a travessia da fronteira, da incerteza, um exercício que (re)qualifica a existência, no entender dos indivíduos. É aqui que o aludido “crescimento” começa, legitimando, na perspetiva dos indivíduos, a afirmação de distintividade (de uma trajetória, de uma experiência pessoal). A “descoberta”, o acesso à ação reflexiva é encapsulado como sintoma de “crescimento pessoal” (Rui):

“Com esta mobilidade, coloquei-me à experiência em situações de mudança, e descobri ou criei em mim coisas... adaptei-me, sinto que consegui [ênfase] adaptar-me a uma situação nova, a vários níveis. Sinto que consigo adaptar-me a outros ambientes de trabalho, completamente diferentes. Sinto que há em mim reservas de reação que não conhecia. Pus-me à prova, no fundo. E a experiência veio confirmar que foi bom tê-lo feito. Mudei, aprendi sobre mim... de uma forma que provavelmente só uma situação deste estilo me poderia mostrar”. (Antónia)

A difluência é, porém, significativa. A experiência relatada pode consubstanciar, não um “crescimento”, mas sim uma provação, uma “dessincronização” (Xavier), um “desenraizamento” (Mário) que implica “esforço” (Mário), penosidade, polarização e polaridade(s), que criam desordem, “distanciamento” (Duarte):

“Foi uma experiência. Para mim, foi sempre uma experiência de desenraizamento. Sabia, grosso modo, para o que ia, mas foi sempre para mim um desenraizamento. A expatriação, para mim, é um desenraizamento. No meu caso, consegui recuperar a minha raiz cá. Muitos têm de enraizar noutra parte. O que eu não concebo para mim. Esta é uma realidade muito comum, muito presente, hoje em dia, também nesta empresa. A realidade é esta: ou há raízes para a empresa, ou há raízes para o colaborador. A conciliação não é possível”. (Mário)

“Acho que aprendi a estar sozinho. À noite, estava sozinho. Em paralelo, ajudou a desenvolver o trabalho em equipa. Nós estávamos muito tempo uns com os outros. Estávamos muito absorvidos no trabalho. Para mim, o pior dia da semana era o domingo, que era quando parava e tinha mais tempo para pensar. Acho que é uma experiência que tem mais pontos negativos do que positivos”. (Tiago)

“Eu não estou bem num lado nem no outro. Posso ser gozado, um gozo saudável, no dia-a-dia, como sendo alguém do outro lado. Se saio daqui mais cedo, dizem que estou com horário inglês. Lá, se sair mais tarde, dizem que estou com horário português. Há uma dessincronização, que pelo menos para mim não é problemática: nunca estou com o horário certo”. (Xavier)

“Esse é o meu tema de vida de há três ou quatro anos para cá: sinto que vivo dentro de uma mala de viagem. É claro que uma pessoa se relaciona, mas enquanto não se assenta num sítio e se constrói uma família, diria eu, ou um grupo de amigos, uma pessoa sente que anda sempre em viagem. Eu continuo a sentir que ando sempre a viajar”. (Dinis)

“Há um distanciamento. Se perdi amigos pelo caminho? Sim. Se ganhei amigos pelo caminho? Muito poucos. Não sei se é típico, falo apenas por mim: com a idade, com o tempo, penso que estou a ficar mais intolerante em termos de relações, de amizades”. (Duarte)

Nos casos considerados, o que se apresenta em termos empíricos como principal ponto de convergência ou regularidade, é a representação da experiência vivida como momento, visado ou não, de diferenciação. Partindo deste ponto de convergência, as experiências vividas diferenciam-se, de um modo que sugere que a sua tipificação poderá redundar num exercício estéril, em termos analíticos. Colocando o foco da análise nas singularidades de cada relato, de cada trajetória individual, existem possivelmente tantas experiências individuais quantas “missões” (expressão empregue pela Antónia para designar a sua situação de mobilidade) existam. No domínio em apreço, a experiência individual constituirá, em termos sociais e organizacionais, um objeto que comporta variações infinitesimais (Tarde, 2007 [1893]). Importará considerar, neste sentido, a possibilidade de constituição, pelos indivíduos, de uma identidade de situação (Reynaud, 1992), um expediente que visa a restituição (temporária ou permanente) de um sentido de coincidência “consigo próprio” (Binswanger, 1971, p. 24), num contexto marcado, em medida significativa, pela diferenciação.

### **6.1.2. Comunalidades referentes à relação estabelecida com as práticas de gestão e organização.**

No presente ponto, apresenta-se um conjunto de aspetos de convergência referentes à relação que os indivíduos entrevistados estabelecem com as práticas organizacionais, por si vividas, de gestão da prestação de trabalho em contexto internacional. Como foi já mencionado, na identificação destas comunalidades, atendeu-se não apenas à sua recorrência ou prevalência objetiva, em termos quantitativos (cf. *Anexo O*), mas também a uma dimensão subjetiva, à intensidade de expressão registada no plano discursivo.

Na análise que foi concretizada, salienta-se o seguinte conjunto de aspetos de aproximação: a importância atribuída à subsídio organizacional, nas decisões individuais; os modos de apropriação e reprodução do discurso organizacional, observáveis, por exemplo, na forma de apresentação dos objetivos e dos usos (percebidos) das práticas de mobilidade associadas à prestação de trabalho em contexto internacional; a relação com os processos de escolha, de

segmentação e de seleção organizacional; a relação de descontinuidade que o papel ou os papéis funcionais desempenhados num contexto de expatriação organizacional tende a estabelecer com papéis anteriormente desempenhados; a relação com o tempo e com os usos gestionários do tempo; os modos de integração organizacional e a experiência vivida do regresso.

#### ***6.1.2.1. A importância da subsídio externa na economia da decisão individual.***

Na relação que os indivíduos estabelecem com as práticas de gestão e organização da prestação de trabalho em contexto internacional, a escolha (ser escolhido, poder escolher) é uma prática que é representada pelos indivíduos como expressão de capacidade ou de incapacidade individual: a capacidade de poder ou não individualizar uma experiência particular de prestação de trabalho. Nos casos e nos contextos considerados, poder escolher ou poder ser escolhido tende a implicar uma articulação de iniciativa organizacional e de consentimento individual, nos esforços de mobilização encetados pelas empresas:

“Eu pude escolher, eu pude escolher. Em 1980, fui eu que decidi ficar aqui, em Angola, e fui eu que decidi sempre continuar aqui. Aceitei, ninguém me obrigou ir para Moçambique em 1992”.  
(Aurélio)

“No meu caso, penso que o meu percurso até foi bastante escolhido. Disse que não a vários processos, tive oportunidade de preparar com antecedência (um ano) a minha vinda para o Brasil. É claro que teve de existir uma oportunidade por parte da empresa, mas eu escolhi muito. (...) Isto é atípico. Os projetos é que escolhem as pessoas, e não o inverso. Eu tive a felicidade de poder escolher um projeto”. (Miguel)

“Aqui, (...) eu nem preciso de ir à procura de trabalho. Todas as semanas, devo receber mais de dez *mails* com propostas de trabalho enviadas por agências. Eu posso escolher. Em arquitetura [profissão da namorada], por exemplo, mesmo aqui, uma pessoa não se pode despedir e logo vê onde arranja trabalho amanhã. O amanhã pode ser passados seis meses, um ano, um ano e meio”.  
(Heitor)

Nos casos individuais analisados, a dimensão financeira é um elemento de estímulo relevante. Aparenta contribuir apenas, porém, para assegurar a salubridade do enquadramento organizacional que é proporcionado, em termos materiais, pela empresa. O estímulo financeiro cumpre, deste modo, no plano da motivação individual, uma função higiénica (Herzberg, 1968). Importa que as “condições oferecidas” (e.g., Heitor, Isaac, Gaspar), a “compensação” (Filipe), facilite o consentimento, assegure “conforto” (Dinis) e não constitua, em si mesmo, um foco de conflito, um problema:

“Estabeleci um valor para me ir embora, apresentei as minhas qualificações. O dinheiro não é tudo para mim, mas precisava disto para estar confortável. E assim foi, apareceu um *head-hunter* que ofereceu um pouco mais do que estava a pedir. E vim, mudei”. (Dinis)

“Quando fui contratado por esta empresa, foi logo com o compromisso de ir trabalhar para fora. As condições que a empresa oferecia eram muito boas”. (Heitor)

“O salário era bom, bastante maior que o que tinha em Portugal. As condições eram boas. Dava para arranjar um património maior do que teria se ficasse em Portugal”. (Isaac)

“Obviamente, o conforto material é importante, principalmente quando se está a milhares de quilómetros da família. Acho que para se motivar alguém para ir para um país, e em particular para um país destes, passa sempre por uma compensação financeira pelo esforço de ir (por exemplo, para África). Principalmente, quando é a empresa a chegar-se à frente, a pedir para alguém ir para um determinado país”. (Filipe)

As condições oferecidas pela empresa podem operar como facilitador ou como paliativo, no plano social e cognitivo, na regulação social de um consentimento (por parte dos indivíduos), isto é, de um *sentir em comum*, de uma indignação, de uma resistência seletiva: “O custo maior é o aspeto familiar, o tempo que se está fora de casa. O dinheiro não é um substituto, é só um benefício” (Xavier). O apelo do “desafio” (e.g., Filipa, Xavier, Filipe, Antónia, José), da “exposição” acrescida (e.g., Augusto, Filipe, Gaspar), cuja cintilação é enunciada com entusiasmo, da fuga à “rotina” (Filipe) ou a uma situação de estagnação presente ou de potencial desemprego futuro, constituem motivos relevantes para o acesso ou a procura de acesso à prestação de trabalho em contexto internacional:

“Eu fui... pela aventura em si [sorriso], pela vontade de ter uma experiência internacional. Estava a sentir-me estagnada cá, do ponto de vista profissional. Não estava muito feliz com o que fazia, e não havia grandes oportunidades de fazer algo diferente aqui, no futuro. De certa forma, o México era um mercado que estava a fervilhar naquele momento”. (Violeta)

“Eu já estava há cinco anos no mesmo, já estava a *otimizar o bom*, estava na altura de dar o passo de ter um desafio diferente. Havia alguma estagnação: muita confiança com o cliente, já trabalhava com as *best practices* que usamos agora com os *platoons*, nos projetos”. (Nuno)

“A dada altura, comecei a perceber que se estavam a esgotar as possibilidades... já estava como administrador há algum tempo”. (Enzo)

“Era um desafio. [Não tinha desafios onde estava?] Era sempre o mesmo rame-rame. Tínhamos um projeto que estava mais ou menos estável. Era um desafio arranjar mais coisas para fazer”. (José)

“Eu tinha a ideia de trabalhar fora. Resultou de um conjunto de situações. Estive cinco meses desempregado em Portugal. Estávamos em 2011, 2012, a crise em Portugal, em particular no setor da construção civil, era enorme”. (Tiago)

“Este é um desafio novo, que torna a coisa mais interessante”. (Xavier)

A “visibilidade” (Filipe) e o reconhecimento social e organizacional que se antecipa poder decorrer do acesso a uma experiência que é aparentemente valorizada, em termos institucionais, como distintiva, constituem um recorte motivacional particularmente mobilizador para os indivíduos:

“Fiquei satisfeito... pelo reconhecimento. Tinha os meus filhos já autónomos. Falei com a minha mulher – ela não foi – e decidimos que eu iria, por ser um período de três anos. Se me perguntar, não estou arrependido de ter ido”. (Francisco)

“Sempre quis vir para fora. Só tinha a experiência vindo em turismo. Era um plano meu e do marido a nossa filha estudar fora. A empresa dá esta possibilidade: no meu ponto de vista, a mobilidade pode ser vista como um reconhecimento do trabalho, não basta uma pessoa candidatar-se. Eu entendo a mobilidade como um reconhecimento. Uma chefia não manda uma pessoa assim, tendo um custo com ela”. (Joana)

“Não sei se fui a primeira, a terceira ou a quinta escolha, para mim é indiferente. Felizmente ou infelizmente, quem está agora cá sou eu”. (Nuno)

O estímulo externo aparenta propiciar o consentimento individual, ao sinalizar a adequação de uma opção (e.g., aceitar um convite, concorrer a uma vaga interna que implica mobilidade internacional duradoura) em detrimento de outras. A valência da representação institucional da mobilidade internacional, a existência de “regalias”, de “condições” materiais e simbólicas diferenciadas, de um enquadramento organizacional próprio contribui para a diferenciação da experiência de trabalho (e de vida) em causa, sinalizando-a como uma experiência distintiva, desejável, uma experiência que se salienta de outras:

“É impossível motivar quadros, mantê-los num determinado país, se não tiverem condições mínimas para viver. De alojamento, de transporte. Normalmente, há uma taxa adicional de salário que se paga, para as despesas que são superiores num dado país. Se não houver condições mínimas, não há internacionalização que resista”. (Aurélio)

“A empresa, obviamente, dava algumas regalias aos colaboradores que tinha expatriados. Ninguém ia para onde quer que fosse, sem algumas contrapartidas ou facilidades: tínhamos hipótese de vir a Portugal algumas vezes por ano; a família tinha também hipótese de ir e de vir algumas vezes por ano; tínhamos casa própria”. (Francisco)

“Inicialmente, é uma rotina engraçada, andar de avião, ter acesso aos *lounges*, a condições que são de facto muito boas. Eles chegaram a pagar bilhetes de avião em primeira classe, quando já não havia de turista; o hotel onde ficava em Copenhaga devia ter de diária uns 500 euros, ou algo do género. Há um fator glamouroso, um deslumbramento inicial. [Sentia-se diferente, especial?] Não me sentia mais do que os outros, mas acaba-se por sentir que se está a usufruir de uma coisa... boa, que se está a ter acesso a coisas que noutra contexto não se teria”. (Heitor)

O apoio pecuniário, a subsidiação organizacional, externa, que pode tomar várias formas, apresentando-se de modo aberto ou dissimulado (e.g., o “pedido de ajuda”, o convite direto de um CEO ou de um membro da administração da empresa recebido pelo Isaac, pelo Enzo ou pelo Nuno; uma “conversa poderosa” do Carlos com um diretor; a candidatura da Joana ou da Antónia a programas formais da empresa “Luz de Sempre” que apresentam a mobilidade internacional como forma de “ganhar mundo”), representa “uma prática de controlo normativo” (Ashforth & Mael, 1998, p. 83) que procura apresentar uma escolha individual como sendo voluntária, por via da construção situacional de uma “ilusão de escolha” (Ashforth, 2001, p. 98). Neste sentido, os indivíduos escolhem uma opção entre outras, candidatam-se a uma vaga, aceitam ou rejeitam um convite, demonstram disponibilidade para uma mobilização internacional, porque sabem ou julgam saber que é esse o seu interesse.

#### **6.1.2.2. *Palavras em circulação: Modos de apropriação do discurso organizacional.***

No decurso da análise do *corpus* de entrevistas realizadas no âmbito da presente pesquisa, quer a indivíduos quer a responsáveis pela gestão de processos de internacionalização empresarial ou de processos de expatriação de trabalhadores, uma questão particular foi sendo vertebrada ao longo do tempo: Como se diz mesmo uma expatriação?

Como se procurou ilustrar no *Capítulo 5*, nos diferentes contextos empresariais considerados, é possível observar a existência de uma distância entre a linguagem em uso no quotidiano e as categorias formais descritoras dos processos de mobilidade internacional de trabalhadores que têm lugar num quadro de internacionalização. Para os indivíduos entrevistados, na classificação de uma situação de trabalho compreendida como particular (como uma experiência), as palavras em uso são muitas, de sentido muitas vezes divergente da significação formalmente estabelecida:

“O expatriado é percebido como alguém que tem, de algum modo, uma ligação à empresa. Tenho alguma relutância com este termo. Para a empresa, sou um colaborador que está destacado. [Há um termo oficial que é utilizado?] Mobilidade de longa duração é o termo que é utilizado em termos de contrato. Há o *short-term* e o *long-term assignment*. [O termo expatriação não é utilizado, portanto, para designar mobilidades de longa duração?] Pode ser, mas não de forma oficial, diz-se apenas que ‘alguém está lá, está expatriado’. [É reservado mais para conversas de café?] Sim, sim, é um termo mais informal”. (Silvestre)

“Eu era um funcionário da empresa portuguesa, que estava num projeto no estrangeiro”. (Heitor)

Dar um nome a uma experiência de contornos incomuns, imprecisos, uma experiência enformada pelos efeitos da distância, da diferença, da novidade. Nomeando-a, a experiência individual é resumida à luz de uma qualificação (uma classificação) que a torna semelhante (ou distinta) a (de) outras experiências já denominadas: estar expatriado corresponde a “um destacamento, um *“long-term assignment”* (Silvestre), a “uma missão” (Joana), a “uma mobilização” (Duarte), a “estar deslocado” (José), a “estar fora, em serviço” (Francisco), a “ser externo num projeto” (Filipa), a “estar fora, pela empresa” (Nuno), a “ir pela empresa para outra geografia” (Augusto). Trata-se de uma condição que aparenta remeter mais para o campo da hetero-atribuição (Veloso, 2004), do que para uma definição que é subjetivamente apropriada pelos indivíduos<sup>133</sup>. O outro (e.g., a empresa, os “recursos humanos”, os membros de um grupo de referência, “os locais”) tende a ser aquele que emprega, sem equívoco ou embaraço, os termos expatriado e expatriação:

“O termo [expatriado] é usado por outros grupos de portugueses (‘Ah, vocês também são expatriados como nós’). O termo começa a entrar em países como Moçambique ou Angola. Aqui, em Angola, mais do que em Moçambique, ouço os locais a falar de nós como os expatriados portugueses”. (Nuno)

“Expatriado é uma expressão dos recursos humanos, da parte legal dos recursos humanos, e as empresas usam muito esta expressão para as pessoas que são enviadas para fora, mas cuja responsabilidade é da empresa”. (Tiago)

Neste processo, salienta-se a apropriação seletiva, por parte dos indivíduos, de fragmentos do discurso organizacional, uma circunstância que favorece a reprodução, por vezes truncada, dos modos de classificação institucional de uma situação de expatriação. Importa apresentar,

---

<sup>133</sup> Uma expatriação organizacional é tradicionalmente referida como definindo um *assignment*, no jargão gestor anglo-saxónico (Nasholm, 2011; Baruch *et al.*, 2013; Brookfield GRS, 2014, 2015, 2016). Trata-se, a nosso ver, de uma noção que sinaliza a preponderância de processos (materiais e discursivos) de classificação e atribuição exterior na construção da escolha, das possibilidades de ação, por parte dos indivíduos.



a este propósito, um exemplo, um caso particular. Uma “mobilização” constitui o termo comumente empregue pelos indivíduos entrevistados, para designar as práticas formais de gestão da expatriação existentes na empresa “Tabique” (cf. *Capítulo 5*). Para o Mário, uma “mobilização” refere uma prática de gestão de expatriação (por si experimentada) que resulta de uma atribuição externa, de uma “iniciativa da empresa”. Na apresentação desta prática, ao referir a existência de “mobilizações”, o Mário procura fazer existir, em certa medida, a sua própria experiência:

“Expatriados, locais, gerou-se uma dinâmica de necessidade de tudo, ao mesmo tempo. Foi muita gente de Portugal, várias pessoas que foram contratadas diretamente para ir para Angola. Não havia obras em Portugal. Não querendo, em circunstância alguma, considerar-me especial, penso que fui, de certa forma, pioneiro. Até este momento, a generalidade dos quadros expatriados que iam para Angola, iam por sua iniciativa. Penso que fui, da minha geração, um dos primeiros quadros, ao nível da direção de obra, que foi para Angola numa ótica de... mobilização, por iniciativa da empresa”. (Mário)

O discurso organizacional contribui para fazer existir uma prática de gestão no seio de uma empresa, compondo ficções organizacionais (Knorr Cetina, 1994) que são colocadas em circulação, dotadas de um sentido particular de coerência, de um sentido de realidade (Czarniawska-Joerges & Joerges, 1988). Num contexto organizacional, dizer, muitas vezes, é fazer (Czarniawska-Joerges & Joerges, 1988; Bourdieu, 1998 [1982]). Falar, neste sentido, comporta, em si mesmo, uma dimensão política (enquanto constrangimento de sentido e horizonte de interpretação) e uma dimensão de realização (um efeito generativo, gerador de consequências).

O entendimento, segundo, Kant, é discursivo, não intuitivo. Neste sentido, em termos sociais, a subsunção à ordem é discursiva, não é intuitiva. Considerar o discurso organizacional é relevante, deste modo, em termos analíticos, na medida em que tende a reificar as práticas que enuncia, apresentando-as como um desígnio natural, selado, objectivo (estranho, portanto, aos indivíduos), e não como uma construção contingente, temporária, reversível. O discurso organizacional visa a gestão de paradoxos, de equívocos. Em termos organizacionais, o equívoco, o paradoxo, é tipicamente gerido, não é inteiramente resolvido (Weick, 1979, p. 246). Uma prática discursiva, uma política ou um documento de gestão visam, neste sentido, a seleção, a contração e a estabilização dos horizontes de significação possível (do particularismo de uma situação), e o estabelecimento de níveis de clareza e de certeza suficientes para a continuidade da ação (do desempenho) de grupos e de indivíduos. Neste sentido, uma prática de organização visa gerir um equívoco, mas representa, frequentemente, em si mesmo, uma nova fonte de equívoco (Weick, 1979, p. 11).

Em sentido próximo do referido, os indivíduos apropriam-se da linguagem em uso na empresa como referência para *fazer existir*, em certa medida, a sua própria experiência. A incerteza da economia, o fantasma da invisibilidade, do desemprego (uma circunstância vivida em concreto pelo Tiago, na presente pesquisa), emergem, no plano simbólico e discursivo, como argumentos instrumentais, favoráveis a esta articulação:

“Houve uma vaga grande de expatriação. Sempre houve esta prática, mas intensificou-se com a crise da construção, em 2011, 2012. Não havia obras no contexto nacional. Já estávamos em África, em particular em Angola, mas tínhamos também uma grande estrutura em Portugal, pessoas, obras, *back-office* em termos de estrutura técnica, áreas de apoio à construção que foram, entretanto, esvaziadas”. (Violeta)

Nas empresas, a disseminação de uma representação particular, institucionalizada, do universo da mobilidade internacional associada à prestação de trabalho é assegurada em *locus* sociais particulares (e.g., um projeto internacional), por intermédio de bordões e marcadores discursivos, de documentos de gestão, regulamentos e políticas internas, cujo conteúdo e orientação é apropriada pelos indivíduos, contribuindo para constituir uma imagem dominante, natural, de distintividade, de necessidade (Debord, 2012 [1967]):

“Quando se entra numa empresa como esta, em que desde a génese, no papel e na prática, existe uma visão global, em que o inglês é a língua franca interna, estas deslocações surgem com grande naturalidade”. (Carlos)

“A empresa procura criar um núcleo grande de pessoas com disponibilidade para uma experiência internacional. Há um procedimento formal de indicação desta disponibilidade, desde o recrutamento à manutenção interna desta informação. A necessidade do negócio conduz a isto”. (Carlos)

“Lembro-me do presidente dizer que 70 a 80% da atividade estava em território nacional, e passado algum tempo, dizer que teríamos de começar a mudar para 30% dentro, 70% fora. Em 2007, 2008, 2009, a empresa começou efetivamente a crescer, a ir para fora”. (Duarte)

“A empresa [de Portugal] precisava de diversificar a carteira de clientes, que estava muito virada para Angola e para as Arábias (Dubai), e é mais consultora e auditora, e não tem tanto aquele perfil tecnológico de implementação de determinadas coisas. Daí a necessidade de contratar recursos humanos para dar resposta a projetos internacionais como aquele que eu integrei”. (Heitor)

Trata-se de um estímulo externo conducente, primeiro, à estruturação, num sentido desejável, da oportunidade, da mobilidade internacional como oportunidade, depois, à aceitação da situação de mobilidade (da oportunidade) pelos indivíduos:

“Ao longo do tempo, foram-se constituindo equipas que se foram especializando em trabalhar em geografias, em circunstâncias difíceis, no Brasil, no Uganda, isto é, longe da família, longe dos centros de apoio, com necessidade de planejar, todos os dias, o dia-a-dia de trabalho. Um engenheiro, um responsável, um diretor de um projeto, de uma destas equipas, se um dia é colocado em Portugal, sobressai, é melhor que todos os outros. Ou seja, quem tem experiência internacional, quem tem experiência de trabalho nestas condições, quando regressa à base, sobressai. Porquê? Porque em Portugal, há alguém que lhe trata de um dado problema, que dá apoio: um pneu que fura, papel que falta, um trabalhador que adocece. No México, no Brasil, em Angola, não”. (Aurélio)

“Quando mudei para esta empresa, confesso que não foi uma coisa que apareceu logo como ideia, a mobilidade, mas efetivamente começou a crescer em mim essa vontade: a empresa está a crescer, está a ter presença em cada vez mais países”. (Antónia)

Retomando os termos de Foucault (1986), é possível sugerir que se está perante um efeito de reprodução situada de um *discurso de verdade*, no seio da qual uma experiência de expatriação organizacional é apresentada como sendo um acontecimento único, especialmente proveitoso, uma oportunidade benéfica para todos, devido aos ganhos materiais e simbólicos que oferece, à abertura e à oportunidade de progressão (de carreira) que, em teoria, propicia:

“Se eu for a outra empresa, e no currículo estiver que já trabalhei no estrangeiro, isso é uma mais-valia, na medida em que revela que se conseguiu mudar para outro país, relacionar-se com outras pessoas. Acho que pessoas que estão dispostas a ir trabalhar para o estrangeiro, e se dão pessoalmente a esse feito, são pessoas que têm mais capacidade de adaptação. Uma pessoa muito feita na sua forma de ser dificilmente vai querer sair do conforto de tudo o que conhece para ir para o estrangeiro. As pessoas têm de ser mais aventureiras e dispostas à mudança. Penso que isto é visto como um bónus para quem está do lado do empregador e quer contratar alguém”. (Rui)

Trata-se de um enquadramento que contribui para a difusão e para a legitimação partilhada de uma ordem social e organizacional particular, onde à aceitação de um convite, a uma candidatura a uma vaga concretizada por iniciativa individual, se tende a associar ou a fazer associar um sentido de adequação da escolha efetuada (Thaler, 2017):

“A administração chamou-me, convidou-me, namorou-me muito bem. Eu já sabia que havia um estigma... uma tradição nesta casa: ‘Se queres crescer, tens de ir para fora’. Se se quiser ter

visibilidade na empresa para crescer (em termos salariais, hierárquicos, ao nível do poder de decisão, da responsabilidade, do respeito), tem de se mostrar que se é capaz de ir para fora, para um mercado”. (Duarte)

### **6.1.2.3. As escolhas realizadas não são aleatórias.**

No referente às práticas organizacionais em uso ao nível do recrutamento para um contexto de expatriação, a taxa de uso pelas empresas de um recrutamento externo era de 8%, em 2015, de acordo com o relatório *GMTS – Global Mobility Trends Survey* (Brookfield GRS, 2015). Segundo a mesma fonte, em 85% dos casos reportados, a identificação direta de um candidato interno por parte da empresa, sinalizava a existência de um modo prevalecente de seleção organizacional. Em linha com o apresentado nesta fonte, nos casos e nos contextos considerados pela presente pesquisa, os indivíduos expatriados são recrutados internamente, numa maioria de ocasiões, por identificação direta, por convite:

“Estes lugares, julgo que sabe, são de nomeação, dependem um pouco da administração”.  
(Francisco)

“Fez agora em Dezembro (de 2016) um ano, que o CEO da empresa me chamou e me disse que precisava da minha ajuda. Eu já tinha recusado duas vezes este projeto por razões pessoais e familiares”. (Nuno)

“Este foi o primeiro desafio que aceitei: ir um mês e voltar, ir um mês e voltar, ir um mês e voltar. Depois disto, comprou-se uma das quatro empresas que o meu grupo avaliou, e eu fui convidado a ficar no Brasil, nessa empresa, pela experiência que já tinha das avaliações”. (Isaac)

“Em 2009, tive a minha primeira experiência internacional em África, em Moçambique. Fui convidado. Eram nove meses, a duração do próprio projeto que estava contratado por um cliente”. (Carlos)

“Um dia recebo uma chamada, em que me pediram para ir a Coimbra, onde me perguntaram se queria ir para o Brasil. [Um convite?] Sim, um convite feito formalmente por um dos anteriores administradores da empresa do centro, que me conhecia”. (Francisco)

As escolhas realizadas pelas empresas e pelos indivíduos não são aleatórias. Espelham e, em certa medida, reproduzem uma orientação sociocultural de base segmentária que enforma as políticas de gestão do trabalho e dos recursos humanos, e que constrange as escolhas que são realizadas no domínio da mobilidade associada à prestação de trabalho em contexto internacional:

“[Normalmente, como é escolhido um diretor de obra?] É um processo de seleção... não queria dizer pouco claro... é uma seleção, ponto. Uma seleção superior, direta. É um processo de... designação superior. De um diretor de produção, com apoio do diretor geral. Não há um concurso interno ou um processo formal de escolha que é seguido. [Essas pessoas escolhem entre aquilo que conhecem, ou entre aquilo que lhes é dado a conhecer...] Exatamente. No meu entender, nunca haverá 100% de justiça de ou objetividade nas escolhas. Não é um processo muito objetivo. Acredito que na seleção que recaiu sobre mim, influenciou o perfil, e, essencialmente, a oportunidade – de ter terminado uma obra, de ser conhecido. [Uma pessoa vai criando uma pegada...] É isso, é isso”. (Mário)

Os custos associados, a existência de “convites” (Duarte), de “nomeações” (Francisco), faz de uma experiência de expatriação organizacional, uma experiência de/para escolhidos. Não se trata de uma experiência como outras, não é uma experiência para todos, não é uma experiência para quem quer, não é uma experiência, no limite, que se escolhe:

“A regra pode ser outra, mas o comum é o convite”. (Duarte)

“Em relação à equipa, parte das pessoas foram também convidadas (como eu). É *delivery* que convida, mas há uma grande cumplicidade com o gestor de projeto, para, no fundo, se selecionar as pessoas que se quer selecionar. Basicamente, curto e grosso, o gestor diz: ‘Não quero aquele gajo, prefiro aquele’. [O gestor de projeto tipicamente tem poder de seleção de um dado perfil?] Depende da empresa e da sua organização”. (Nuno)

“Quem toma a iniciativa de convidar, à partida confia na pessoa que convida. A pessoa deve reunir as condições, o perfil, para desempenhar a missão”. (Francisco)

“Não é fácil, no início da carreira, ter um convite para ir desempenhar este tipo de função. Esta pessoa sai sempre mais cara do que uma pessoa local”. (Francisco)

“Já estava como administrador há algum tempo, em 1996, quando recebo um telefonema do presidente do conselho da *holding*. Eu tinha 50 anos. A empresa tinha ganho pela primeira vez um grupo no Brasil, que controlava duas empresas. Tinha de se formar uma equipa, uma direção, para ir para lá. Convida-me para ir. Uma escolha pessoal dele”. (Enzo)

“Fui convidado. Na altura, não tinha mulher nem filhos, os convites são mais direcionados para quem se acha que está mais disponível”. (Augusto)

Num contexto marcado por efeitos de práticas de segmentação (no acesso, nas condições associadas ao acesso a uma experiência particular), a seletividade existente não decorre apenas da influência de orientações culturais ou de práticas formais instituídas. As relações sociais apresentam, neste domínio, um peso específico:

“A nível central, os RH corporativos têm essas ferramentas: onde está cada pessoa e a fazer o quê. Depois, o que fazemos é muito em *off*, sem acesso a estas ferramentas. [Em *off*: fazer uso de relações pessoais?] Sim, sim. [Que relações são estas?] Relações que já se tinha de Portugal, alguém que conhece alguém, novas relações que se estabelecem diretamente, por necessidade”. (Miguel)

“Há cerca de oito meses atrás, fui desafiado para vir para onde estou hoje, para a empresa de gestão de empresas participadas, onde vim trabalhar com um administrador-delegado que conheci em Angola, onde os nossos percursos coincidiram em 2009”. (Mário)

“Um diretor de produção que tinha trabalhado comigo foi para o Peru, e estava à procura de pessoas da área do planeamento. Como tinha estado nesta área, perguntou-me se estaria interessado em ir para lá. E foi assim que voltei a esta empresa [“Tabique”]”. (Tiago)

“O diretor, não sei porquê, gostava muito de mim. Passado algum tempo, chamou o chefe de centro para assessor de administração, e nomeou-me a mim chefe de centro. Dei logo ali um salto. Chefe de centro é equiparado a subdiretor. Cheguei a esta posição muito jovem. Estávamos em 1986. Tinha 40 anos”. (Enzo)

“[As condições de um eventual regresso foram discutidas?] Essa é uma das perguntas mais genéricas... quando digo genéricas, é pela resposta. Depende sempre da posição, da relação que cada pessoa tem... com... [hesitação] as pessoas aí em Portugal. O meu caso, o administrador que me convidou é presidente aqui, e tem o pelouro dos RH globais”. (Silvestre)

As relações já existentes, fora ou dentro do universo do trabalho, operam, neste contexto, como reduto de “confiança” (Gil). Em diferentes casos considerados, a escolha realizada pelos indivíduos indicia a influência decisiva das relações, de relações próximas, de interações situadas, que secundarizam a influência das atribuições organizacionais na composição de um sentido de adequação da escolha, por parte dos indivíduos:

“Fui para lá às cegas. Na base da confiança da pessoa que me tinha convidado. Só isso. Já tinha sido meu chefe, já o conhecia bem. Era uma pessoa acima de qualquer suspeita. Fui muito porque já conhecia as pessoas que lá estavam, e porque estas pessoas me conheciam. Sabia que nos iríamos dar todos bem”. (Gil)

“Em todos estes momentos da minha vida, houve pessoas da empresa que me convenceram, pessoas que conhecia, que me davam algum conforto, dizendo ‘é o teu crescimento’. Se não fosse para crescer, eu não ia. Há uma perspetiva de carreira. Há um avanço. Há um crescimento”. (Duarte)

“O meu percurso internacional foi muito determinado por uma pessoa, que era administrador quando entrei na empresa [“Tabique”]. Era um líder que era visto por mim e por outras pessoas como um exemplo a seguir. Tinha sido convidado a começar o mercado no Brasil, e assim que veio quis chamar-me para a parte financeira e administrativa”. (Miguel)

Em sectores onde a atividade tende a ser extensamente projetificada, como o domínio da consultoria (contexto empresarial C da pesquisa, cf. *Capítulo 5*), da construção (contexto D), ou o setor TIC (contexto E), as relações mantidas ou a manter com o cliente (do projeto) tendem a constituir um operador preponderante na estruturação da escolha que é realizada pelos indivíduos e pelas empresas:

“Estávamos em 2008, 2009. Não foi propriamente uma experiência que ambicionasse, mas percebo hoje uma coisa: nós (a empresa, as pessoas que são a empresa) estamos onde os clientes estão”. (Carlos)

“O que determina especificamente a mobilidade é o cliente que diz que precisa de pessoas a trabalhar ao pé dele. Do ponto de vista do cliente, o mais confortável é trazer pessoas para dentro de casa, porque a gestão é mais fácil: as pessoas estão ali perto”. (Xavier)

“Estamos a tentar ter mais trabalho remoto. Do ponto de vista técnico, há fases em que é possível fazer o trabalho todo remotamente, mas do ponto de vista de gestão às vezes não é fácil. É a questão da confiança: nós estamos a ganhar confiança com o cliente”. (Nuno)

“O empregador é praticamente apenas um nome que está num contrato. Vive-se nas instalações do cliente. Mas as relações estão bem definidas: trabalha-se lado a lado, a par do cliente, mas não se responde propriamente ao cliente. Responder no sentido de... saber quem manda em ti”. (Heitor)

A existência de segmentação (na escolha, das escolhas) e de exceções ao que se encontra formalmente definido é reconhecida pelos indivíduos:

“Existem sempre convites e existem sempre candidaturas. Não conheço as percentagens, mas existem sempre estas duas tipologias”. (Silvestre)

“Tive oportunidade de ter uma habitação só minha. [Era típico?] Não... era um pouco assim: dependia de quem te trazia. Se tinha sido a administração, provavelmente terias mais regalias. Nada destas situações, desta diferenciação, está escrita. Como não está nada escrito... tudo é possível. Provavelmente, no meu caso, houve uma diferenciação em meu benefício”. (Duarte)

“Lá tenho um apartamento meu, só para mim. Pedi para que fosse assim. Morar com outras pessoas pode ser complicado, e não há mais ninguém em Southampton num regime parecido,

que seja de Portugal e esteja lá temporariamente. (...) Isto é atípico: quando há mais que uma pessoa fora tipicamente a casa é partilhada”. (Xavier)

“As condições estão lá nos documentos, mas é um bocado discutível. Temos, penso, apoio dado pela empresa, a viagem de ida, de volta, e uma a cada três meses. Sei que há pessoas que conseguem negociar isto melhor do que eu. [É possível negociar as condições?] Penso que sim [sorriso], mas não foi o meu caso. Custa-me enveredar por essas coisas, dizer que só fico se me derem mais uma viagem, ou mais não sei o quê, custa-me”. (Filipa)

#### **6.1.2.4. Expatriação e descontinuidade(s) de papel funcional.**

Estando associada ao desempenho de uma função organizacional (e.g., casos do Miguel, do Isaac, da Joana, da Antónia ou do Aurélio) ou de uma função no contexto de um projeto internacional (e.g., casos da Filipa, do Nuno, do Augusto, do Tiago, do Heitor ou do Dinis), a prestação de trabalho em regime de expatriação organizacional apresenta-se, nos contextos empresariais considerados, como uma situação que se presta ao alargamento, à descontinuidade ou à rutura, em casos específicos, do enquadramento funcional (prévio) dos indivíduos:

“[A função que foi desempenhar era semelhante à que desempenhava em Portugal?] Não. Já lá havia gestores, os chamados superintendentes. A minha função era, no fundo, de controlo desta gestão, e de reporte ao diretor”. (Francisco)

“Era necessário uma pessoa para fazer o comercial, uma pessoa da confiança do diretor. Havia lá uns problemas. Eu nunca tinha feito o comercial”. (Gil)

“A nível profissional, aqui as coisas mudaram muito. As minhas tarefas mudaram. Basicamente, estou a liderar a minha equipa aqui, algo que nunca tinha acontecido em Portugal. (...) É um crescimento, sem dúvida, muito grande. E acontece de repente”. (Filipa)

“[Deixou de ser engenheiro de software?] Sim, dava algum apoio a desenvolvimento, mas o foco era, de facto, análise. O *role* já estava definido antes de vir nesta terceira fase, seria um *role* menos técnico, de desenvolvimento, e mais de análise”. (Augusto)

“Antes de ser convidado para este projeto, eu era *platoon manager*”. (Nuno)

Esta é uma circunstância que pode contribuir para que empresas e indivíduos refiram e se refiram ao universo da mobilidade internacional e da expatriação como um domínio de “desafios” (Tiago, Silvestre), de “crescimento muito grande” (Filipa), de oportunidades de aprendizagem e de progressão interna na organização:



“[As responsabilidades são próximas do que fez anteriormente?] Enfim, acho que aqui o meu maior desafio é a mudança de posição. A mudança de uma posição técnica para uma posição de gestão. É um desafio acrescido nesse sentido: mudança de país e mudança de posição, em termos de gestão”. (Silvestre)

“A progressão na carreira é mais fácil, é mais rápida, estando... fora de Portugal, onde nos dão os desafios muito mais cedo... às vezes, por falta de opções. Acabam por nos dar mais responsabilidade do que poderíamos talvez ter”. (Tiago)

“A minha experiência internacional, por mera coincidência ou por competência, por capacidade minha, acabou por me proporcionar atingir o *top management* da empresa. Isto, para o bem e para o mal, dá visibilidade. Uma pessoa pode sentir-se melhor ou pior com esta responsabilidade. Na verdade, eu sinto-me bem, gosto desta responsabilidade, da pressão, e se calhar ando sempre um pouco motivado em torno disso”. (Filipe)

O alargamento de funções é, muitas vezes, imprevisto, sendo deficitária, por vezes, a preparação, o tempo, a disponibilidade individual ou o apoio formal para concretizar as aprendizagens implicadas no desempenho das funções atribuídas. Uma mudança prevista ou previsível fomenta, numa perspetiva individual, um sentido de controlo e de segurança, a possibilidade de ocorrência de uma identificação antecipatória (Ashforth, 1998) com novos grupos de referência, e a possibilidade de validação social do desempenho do novo papel atribuído. Mudanças imprevistas podem representar, para o indivíduo, a existência de uma integração pouco cuidada, apressada, socialmente desvalorizada (Ashforth, 2001, p. 102):

“Ninguém decide ir em 24 horas, como foi neste meu caso. Avisei os meus pais que ia para Moçambique cinco meses... pronto, foi um bocado assim”. (Carlos)

“Nesse dia, liguei à minha mulher, que estava a trabalhar em Coimbra, disse-lhe que seria por um mês, que tínhamos de ir em dois dias. Assim foi, fomos num sábado. Disseram-me apenas que, ao chegar, devia apanhar um táxi dentro do aeroporto e instalar-me num dado hotel, onde tinha já reserva, e que alguém iria contactar-me. Fui para o Brasil sem levar um papel [ênfase] a dizer o que quer que fosse. Um amadorismo. Uma loucura”. (Enzo)

“Deixei de trabalhar na empresa de software numa 5ª feira, na 6ª feira fui buscar um portátil, e no domingo embarquei para a Dinamarca”. (Heitor)

A profundidade da descontinuidade das funções desempenhadas em contexto de expatriação é também, por vezes, inesperada, imprevista, uma circunstância que contribui para que seja valorizada como sendo de “elevada magnitude” (Ashforth, 2001, p. 106). Uma

mudança de “elevada magnitude” é definida pela percepção (subjetiva) de contraste, pela descontinuidade (visível, pública) de papéis que implica, e pela percepção de dificuldade (o esforço social, cognitivo e expressivo) do processo de mudança de papel. Como mencionado por Ashforth (*op. cit.*, p. 106), a percepção da “magnitude” da mudança, a par da desejabilidade social apensa à identidade do papel a desempenhar, do carácter voluntário ou involuntário da mudança, da sua natureza individual ou coletiva, e da sua reversibilidade, providenciam o quadro de referência dominante para a interpretação (a avaliação do conteúdo e dos efeitos) de uma mudança de papel, por parte dos indivíduos:

“Quando fui para Moçambique, fui inicialmente para um contexto de projeto, com a missão de estruturar um departamento de sistemas dentro de um banco. Foi a primeira vez, confesso, que fiquei a gerir a solo um cliente, um projeto e uma equipa numa situação de consultoria, a que não estava de todo habituado, que a empresa não faz muito, como responsável de uma unidade dentro dos sistemas de informação do banco que tinha contacto com todas as direções, para fazer análise funcional. Foi um processo extremamente difícil para mim, a nível pessoal e profissional, nos primeiros tempos”. (Filipe)

“[O nível de responsabilidade, de intervenção, era congénere ao que tinha em Portugal?] Não. Foi completamente diferente. Muito mais responsabilidade. Admitia que em algumas coisas pudesse ser assim, mas nunca pensei que fosse tão diferente. O problema foi esse. Vou contar o que encontrei lá que me deixou quase... esmagado: a área jurídica não tem nada a ver com o que existe em Portugal. Fui encontrar em cada uma das empresas mais de 2500 processos movidos por trabalhadores, e mais de 2000 processos cíveis de clientes. Disto ninguém me avisou. (...) Passei a vida nisto, nestes processos. Não tínhamos culpa nenhuma: havia muitas dívidas dos municípios às duas empresas. Livrei-me destes processos-crime com um *habeas corpus*, que era uma figura que eu julgava que só se aplicava aos bandidos”. (Enzo)

“Lá havia o domínio, em termos políticos e económicos, de uns caciques de origem italiana, que faziam de quem chega um potencial concorrente, um inimigo. Esta foi a parte que mais me custou no Brasil, a forma como estas elites (era assim que eles se diziam) nos tratavam, como tratavam os portugueses. Isto é que eu não contava [ênfase]”. (Gil)

Num contexto de descontinuidade e de alargamento de funções e de responsabilidades funcionais, um sentido de distinção e de desejabilidade social apensa à identidade do papel desempenhado em contexto de expatriação, providencia um quadro de referência para a interpretação da mudança vivida, por parte dos indivíduos. Em casos particulares, um sentido de diferenciação social plasmado numa condição de ação alargada, surge apenso à posição (elevada) ocupada na estrutura de emprego das empresas:

“Lá vivia num prédio de vinte andares, um apartamento pago pela empresa, excecional”. (Gil)

“Eu era vice-presidente executivo técnico, o COO, como eles chamam. Eu era o único português que estava na diretoria. A diretoria era eu e quatro chilenos. Eu era vice-presidente e tinha a minha área, que era técnica, operacional. Estava na administração em função do acordo de acionistas, que dava um lugar de administração à empresa portuguesa”. (Isaac)

“Uma vez, o presidente da holding portuguesa foi lá, e, ao jantar, teve a simpatia de me chamar para me sentar ao lado dele. Tive receio, mas acabou por ser uma noite esplêndida de conversa. Mas houve uma pergunta que ele me fez. Perguntou-me se valia a pena enviar engenheiros de Portugal para ali. Respondi que seria um grande disparate que se faria, o que coincidiu, vim a saber, com a percepção que ele tinha. Engenheiros tinham eles, competentes, de excelentes escolas de engenharia”. (Enzo)

“[Tinha exposição pública?] Sim, e fui aconselhado a resguardar-me. Não me esqueço do dia em que dei com umas manchas no peito, e disse à minha secretária que me avisasse quando o doutor que lá tínhamos chegasse, para eu ir ao consultório. Passado um tempo, a secretária disse-me que o doutor (lá eramos todos doutores) estava à porta do meu gabinete para me ver. Sempre tive consciência de que estas realidades a que tive acesso no Brasil eram temporárias. Lá tinha muitas mordomias à minha disposição. Tinha um carro e um motorista à minha disposição. Este médico foi ter comigo por eu ser o diretor-presidente, o CEO da empresa. Só por isso”. (Enzo)

Nos casos onde a projetificação constitui o modo dominante de organização do trabalho existente, à prestação de trabalho em contexto internacional tende a associar-se a localização dos modos de produção de relações de identificação, um movimento de fragmentação que pode implicar um acréscimo de opacidade em relação ao que é perspectivado ou não como socialmente desejável (Ashforth, 2001, p. 97). Em vários casos considerados em termos analíticos, a descontinuidade de funções tem lugar em arranjos organizacionais marcados pela singularidade, pela hifenização das condições de prestação de trabalho apenas à situação de expatriação. Para a Filipa, por exemplo, “ser externo”, estar cedido pelo empregador a outrem para prestação de trabalho no contexto de um projeto internacional, corresponde a uma condição em que “não se é propriamente uma pessoa”:

“Se alguém pergunta, geralmente digo que estou a trabalhar em Munique [sorriso]. [E na empresa, como é que a enquadram?] Como estando a trabalhar no cliente. Aqui, somos externos contratados pelo cliente, por *work packages*. Como nós temos um contrato com uma empresa externa, que não é alemã, não podemos ter contacto com trabalhadores alemães. Isto não estava a ser seguido, e começou a ser seguido. Não podemos comunicar com o cliente. Somos recursos contratados a uma empresa, não somos propriamente pessoas. Ser externo significa questões de comunicação, não participar em algumas atividades. Em projeto, ser externo complica mesmo o contexto”. (Filipa)

“Eu ainda sou empregado de Portugal, mas estou em mobilidade. Ainda estou em *secondment* [cedência contratual], o esquema em que vim. É para mim uma questão tranquila, uma situação perfeitamente normal, que não vejo como entrave: ser empregado de Portugal que está cedido ao Reino Unido, que foi vendido como *outsourcer* a um cliente”. (Rui)

“Aqui, no consórcio, estamos quase todos na mesma situação, tirando alguns trabalhadores locais. Somos *secondees*, somos trabalhadores de outra empresa. Estamos *seconded*, é uma condição formal. *Secondment* e missão são termos que aqui se usam. [Coloca todos na mesma condição?] Sim, ajuda na identificação, na percepção de uma condição que é transversal. O meu chefe é de outra empresa”. (Antónia)

#### **6.1.2.5. Não ir sozinho facilita.**

Na adoção de um novo papel numa organização, uma mudança coletiva facilita a interação, a constituição de um sentido temporário de *communitas* (Turner, 1969), um *ter-em-comum* facilitador de processos de comparação e de aprendizagem social (Van Maanen, 1982). Como o Francisco refere, em relação ao que considera ser a sua primeira experiência internacional (o “chamado Ultramar português”), ir em “rendição individual” representa uma condição “delicada”:

“Interrompi o curso durante três anos para fazer o serviço militar, fui mobilizado para o chamado Ultramar português durante dois anos e menos de um mês, no que se chamava rendição individual. Isso quer dizer que fui sozinho, que não fui integrado num batalhão ou numa companhia, como era normal. Foi delicado: não conhecia ninguém no batalhão onde fui colocado, um batalhão de locais”. (Francisco)

“Como vim sozinho e depois trouxe outros, penso que conheci as duas faces da experiência: a oportunidade e o risco, quem vem primeiro e quem vem já com estrutura e empresa montada. Vir já com estrutura é realmente diferenciador... as dicas que se tem para as compras, para a escola, ter a casa tratada, ter pessoas à espera”. (Miguel)

Num contexto de expatriação organizacional, a integração individualizada pode associar-se, em casos específicos, à experiência de uma condição que comporta risco, vertigem, ao desempenho de papéis singulares, de fronteira, que remete para uma condição social intrinsecamente difusa, para uma ontologia do estado ou da posição social intermédia (*in-between*) (Fenwick, 2007; Borg, 2014):

“Em Angola, a função era diferente, fui como adjunto da administração na gestão das empresas participadas. Era já gestão pura, era uma função que começava a existir lá. Como nas noutras

situações, não havia uma duração definida. O papel, de transição, era ambíguo. Durou um ano”. (Duarte)

“Eu e um colega costumamos dizer, em brincadeira, que temos um perfil um pouco à margem do que é normal na empresa. Fruto das nossas experiências, fomos desenvolvendo uma predisposição para o risco e para a flexibilidade, uma capacidade de adaptação e uma disponibilidade que muitas vezes não é fácil de encontrar. Esta disponibilidade para ir para estes contextos não é fácil de encontrar. A flexibilidade, o jogo de cintura é importante nestes contextos, onde não se pode ter a pessoa de gestão de projetos, o analista funcional, o responsável de recursos humanos... lá temos de fazer um pouco de todos estes papéis, porque não há outras pessoas. E isto aplica-se quer em relação à empresa, quer em relação ao cliente, porque o cliente também não tem estas pessoas: é por isso que nós lá estamos”. (Filipe)

“A partir daqui, singrou a questão que tem dominado a minha carreira. Sou multifacetado, e acabo por estar envolvido naquelas coisas que não é bem um prato de carne ou um prato de peixe. Sou uma mistura. (...) Era um trabalho que não era uma oferta *core* da empresa – não era e nem é hoje”. (Carlos)

“Outro problema que existiu, foi o facto de lá não existir nenhum *principal engineer*. O próprio papel não era conhecido. O *principal engineer*, e eu em particular, tem tendência para se meter em coisas, para influenciar coisas que não são da sua direta responsabilidade, o que gera desconfiança em relação ao motivo pelo qual se faz determinada pergunta”. (Xavier)

Em sentido próximo, em alguns dos casos considerados, experiências de *pioneirismo* são relatadas como uma condição de integração organizacional marcada pelo equívoco, pela dificuldade, pelo risco, pela rarefação de apoio e de referenciais objetivos de gestão. O *pioneirismo* pode ser apropriado, em si mesmo, como marcador identitário relevante, distintivo, no contexto de uma trajetória pessoal e socioprofissional:

“Eu, profissionalmente, aqui, comecei do zero. A minha primeira cadeira foi uma caixa de pastas de arquivo. Montei o próprio escritório, fiz as divisórias, arranjei máquinas de contabilidade com um representante local (só muito depois vieram os microcomputadores da Olivetti), as comunicações eram todas por telex, não fazia telefones ou fax para fazer comunicações internacionais. Era tudo muito rudimentar”. (Aurélio)

“Um dia, estava em Cabo Verde, pronto para regressar a Portugal, quando recebo um telefonema a indicar que a empresa tinha ganho uma obra rodoviária na Polónia. Eu tinha de lá ir. Estávamos em 1995. (...) Em Varsóvia, na altura, o nosso escritório era o hotel e o escritório local do AICEP. Usávamos o fax para comunicações, alugámos uma vivenda que passou a ser o escritório. E o pessoal de produção começou a chegar”. (Aurélio)

“O que considero que foi diferente foi o facto de não haver nenhum papel escrito, as condições foram todas verbais, era a prática então na empresa, baseava-se na confiança. Foi o meu chefe que me apresentou as condições. Ele era administrador da empresa. Entretanto, ele faleceu e... não nos demos mal, mas tivemos todos de contactar um advogado, porque durante a estadia lá fomos acusados de estar a roubar a empresa”. (José)

“Apoio da empresa de cá aos que vão para lá? Zero, zero: eu morri quando fui para fora. [Nesse tempo ou nos dias de hoje?] Nesse tempo, e diria que ainda hoje. Senti-me abandonado [ênfase]”. (Enzo)

“[Ficou definido o que sucederia à posição que tinha em Portugal?] Esse é um problema que eu tenho hoje para resolver. Devo resolver para o ano, quando me reformar, aos 66 anos. Porquê? Quando fui para lá e colocava uma questão sobre condições, contrato, foi-me sempre dito `depois vê-se, depois a gente resolve`. Hoje, tenho um vazio de pelo menos cinco anos aqui, na segurança social. Há uma lacuna na minha atividade profissional. Era puro amorismo, uma aventura como as caravelas”. (Isaac)

Ser integrado num grupo já existente, com normas e rotinas já estabelecidas, facilita a adaptação inicial de quem chega (em particular, pela primeira vez):

“Penso que tive sorte na integração no projeto, em termos humanos. É tudo gente nova, da minha idade. Não conhecia ninguém. Já não era a primeira portuguesa a chegar. Somos cinquenta e tal, há quatro portugueses da empresa portuguesa, espanhóis e franceses, que são a maioria”. (Antónia)

“O pessoal que já cá estava era social, já tinha amigos cá, com quem eu saía. Se tivesse completamente sozinho, acredito que seria mais difícil”. (Augusto)

“Não há volta a dar, foi um contexto de integração que foi decisivo, no meu caso, para ter uma estadia prolongada, para gostar do que vi e querer continuar: ter já lá pessoas que conheciam a realidade, e que deram todo o apoio. Em Moçambique, havia um núcleo duro de portugueses que ajudou na minha integração”. (Filipe)

“Numa mesma altura, chegámos cerca de 60 ou 70 ao Peru, 90% para posições intermédias, técnicos, diretores de obra, alguns para posições de chefia, administradores e diretores de produção. Não ir sozinho ajudou bastante. Eramos um grupo grande, todos na mesma faixa etária. Eramos todos muito... novos, com menos de 30 anos. Nos primeiros tempos, ficámos instalados no mesmo hotel. Ou seja, tínhamos uma vida em grupo, o que facilitava muito: se alguém tinha uma dúvida perguntava, e alguém já tinha passado por essa situação, alguém indicava alguém que podia ajudar”. (Tiago)

“Estamos a falar de um projeto onde, em mais de 200 pessoas, havia mais de 100 portugueses... da própria consultora ou em regime de subcontratação. Isto ajuda. Cria-se as relações no próprio trabalho, e depois acaba-se por ir jantar fora”. (Heitor)

#### **6.1.2.6. A expatriação organizacional: Uma prática de gestão que coloca os indivíduos em relação com o tempo.**

Como é mencionado pelo Xavier, “o tempo é muito flexível quando se vai para fora”. No *Capítulo 5*, foi ilustrado o modo como a periodização formal da prestação de trabalho em contexto internacional se presta a flutuações, a necessidades de correção iterativa, a eventuais conflitos e equívocos. A experiência vivida das práticas organizacionais em uso nos contextos empresariais considerados no plano empírico, sugere que a referida periodização, ancorada no uso (linear) do tempo que é investido como recurso de gestão, é, em muitos casos, um exercício que comporta mais desvantagens do que benefícios. Pode comportar vantagens em casos particulares, no plano da gestão das expectativas individuais, ao engendrar uma “diferença mental”, como é sugerido pelo Carlos:

“Há uma diferença mental que é positiva: uma coisa é dizer que se vai para lá dois anos; outra coisa é dizer que se vai cinco meses, e depois dizer mais cinco meses; tem *draw-backs*, mas tem a vantagem de poder haver um regresso mais fácil se houver dificuldades de adaptação, e eliminar a barreira de receio inicial... no fundo, é uma experiência”. (Carlos)

Assistiu-se, na década de 1970, ao início de uma “era de projetos económicos temporários e flexíveis” (Peixoto, 1998, p. 195), sujeitos à vigência de um contrato com uma duração específica e à necessidade episódica de um tipo particular de competências. Em termos fenomenológicos, a existência de uma duração específica define um circuito, uma rotina, uma expectativa de encerramento, de ciclicidade pré-definida, que propicia a manutenção de um sentido de segurança ontológica (Giddens, 1984, 1989, 1991), na relação que o indivíduo estabelece com a sua situação de trabalho, com o devir, com o emergente.

Como é sugerido pelo Augusto, é a existência de uma duração, de uma periodização formal, que veicula, desde logo, um sentido de “deslocamento”, um sentido de distância relativamente à rotina, ao (que é) comum:

“Quando se vem uma primeira vez, uma estadia que tem uma duração e uma data de volta que se conhece, não são as pessoas que fazem com que alguém se sinta deslocado, mas sim a própria definição da situação que faz sentir que se está deslocado. Há um prazo definido, um período fixo de estadia, uma data de regresso que se sabe de antemão... aí uma pessoa sente-se deslocada. No meu caso, tinha períodos definidos no início, que começaram a ser cada vez

maiores, assim como o meu gosto por estar aqui. Torna-se uma coisa recursiva, como os projetos, que se sabe que se irão suceder: eu quero ficar, porque quase de certeza que vou ficar. É uma coisa natural: já não se sente aquela coisa de saber que se vai regressar, alguém que veio cá só para fazer seis meses. É diferente”. (Augusto)

Em casos onde a expatriação tem como motivo ou objetivo primeiro, o desempenho de funções organizacionais no país e na empresa de destino, a periodização da mobilidade aparenta ser definida de modo impreciso:

“Este tipo de funções que desempenho [funções organizacionais, de direção de empresa] não tem uma duração. Eu fui convidado a ficar cá [ênfase]. A ideia era essa, vir para fazer uma vida, e não um esforço, uma temporada, e depois voltar. Estou aqui há cinco anos. Se fico mais cinco ou mais dez, depende do desempenho”. (Miguel)

“[O convite para essa posição tinha uma duração?] Não, era *ad eternum*. Era... até deixar de ser. Durou dois anos”. (Duarte)

Em contextos, ao invés, onde o projeto é o veículo-arquétipo de internacionalização da empresa e de gestão do trabalho (doméstico e internacional) (e.g., empresa “Tabique” ou empresa “V&V”), a sua duração é, como foi ilustrado no capítulo anterior, definida em termos formais, objetivos, podendo ocasionar negociação, modificações, uma extensão. A duração inicial, formal, de um projeto é objeto de correções frequentes, é movente - “é temporária, mas com sabor a definitivo” (Francisco):

“As durações nem sempre foram fechadas, podendo ou não estar alinhadas com o contexto de projeto. Por exemplo, no caso de Moçambique, eu fui para lá seis meses, e acabei por ficar seis anos”. (Filipe)

“Eram dois anos... estamos em 2017, já passaram sete anos”. (Aurélio)

“Inicialmente, foi-me dito que seriam dois anos, que passava num instante. Estive lá cinco anos”. (Gil)

“[A posição era por três anos?] Que acabaram por ser cinco anos. Renovar por mais um, renovar por mais um...” (Enzo)

“No primeiro convite, foram três meses; no segundo, foram nove meses, e acabei por ficar por lá durante quatro anos”. (José)



“O convite, em si, era temporário, mas com sabor a definitivo, como os cigarros que havia no tempo da revolução. O tempo expectável era de três anos. [Expectável?] Alongou-se por mais dois anos e dois meses”. (Francisco)

A extensão da duração decorrente, por exemplo, do alargamento do âmbito de um projeto tecnológico, no caso da empresa “V&V” (contexto E, cf. *Capítulo 5*), ou de uma obra, no caso da empresa “Tabique” (contexto D), pode contribuir para o aprofundamento do sentido de “deslocamento”. Trata-se de uma extensão e de um aprofundamento, que, como é sugerido pelo Carlos, as empresas, e, em alguns casos, os indivíduos, poderão considerar como “inerentes”:

“Regressei a Portugal em Dezembro de 2015 sem saber se iria voltar ou não, a negociação estava ainda em aberto. Foi uma experiência interessante... [A extensão parece natural, isenta de consequências: muda a quantidade, mas não a natureza...] Não: eu tenho uns objetivos, com a extensão tenho outros objetivos, e depois tenho outros objetivos. Mais objetivos, no fundo. [Pergunta-se se há interesse na extensão?] Sim, há conversas informais que são poderosas... mas considera-se de algum modo [a aceitação] como inerente”. (Carlos)

Considerar a mobilização de um indivíduo implica, num primeiro momento, assegurar a mobilização da sua “abertura”, da sua disponibilidade: “É importante uma pessoa estar aberta a movimentar-se, estar aberta à mobilidade. Se for muito conservador, se quiser continuar a fazer as mesmas coisas, do mesmo jeito, se se acostumou à rotina, uma pessoa não sai para lado nenhum” (Isaac). Trata-se de um contexto de fundo rizomático, que não implica ou infunde um sentido de estabilidade, solicitando disponibilidade para a mudança contextual, um atributo que é encapsulado enquanto medida e indicador de capacitação individual. Num segundo momento, importa assegurar a mobilização de um horizonte de expectativa pessoal em torno de uma lógica fascicular (a existência de um princípio e de um fim). A temporalidade figura, a este nível, como núcleo central, em termos sociais e cognitivos, na composição deste horizonte. Na relação que é estabelecida com o tempo, a duração planeada, objetiva, da mobilidade, influencia as decisões individuais de investimento subjetivo na procura de referentes de identificação, na profundidade dada às redes de sociabilidade local, na procura de domesticação do espaço físico envolvente:

“Saber que não iria ficar em perpetuidade também pesou nestas decisões, que seriam sempre finitas no tempo”. (Gaspar)

“Na primeira vez que vim, tinha a noção de que amanhã iria embora, e isto tem um impacto diferente. Aterror pela primeira vez, ver que é só favelas à volta e vir para o centro, é uma

experiência que tem algum impacto, mas dá algum conforto saber que amanhã me vou embora”.  
(Silvestre)

“O meu namorado está em Lisboa, e nós só começámos quando eu já estava cá. Se calhar, às vezes é preciso estar fora para ver melhor. Continuamos juntos. (...) Isto tudo funciona, obviamente, porque há uma perspetiva de limite no tempo, porque sabemos que há um regresso”. (Antónia)

“Embora falasse todos os dias com a minha mulher, não é a mesma coisa do que estar presente... fisicamente. O facto de existir um período definido ajuda. É uma luz ao fundo do túnel, a partir da qual procuraríamos outra solução”. (Tiago)

Uma periodização, uma duração planeada constitui, todavia, uma suposição, uma conjectura que define o objeto de uma expectativa individual, onde um horizonte de descontinuidade “inerente”, consentida, é tido como possível. Numa perspetiva fenomenológica, importa recordar Heidegger e o carácter temporal da existência humana: “(...) being is made visible in its temporal character” (Urry, 1995, p. 6). Neste sentido, a temporalidade é subjetivamente apropriada num contexto de expatriação organizacional, como duração, uma duração porventura movente.

O tempo é perspectivado pelos indivíduos em termos qualitativos, como experiência de duração. Há um sentido de projeto porque há um sentido de duração. Um projeto não deixa de se desenrolar num sentido de duração, uma duração adstrita a unidades particulares de trabalho, propostos à luz de modelos de gestão inspirados por princípios de racionalização flexível (Abrahamson, 1997) e de organização temporária do trabalho (Lundin & Soderholm, 1995). O projeto, único, complexo, singular, distingue um contexto situado de integração social, estabelece um foco de/para a ação das empresas e dos indivíduos:

“Este projeto é um projeto-bandeira para a empresa: envolve muitos recursos financeiros, o responsável comercial do projeto é o próprio CEO, que faz questão de estar envolvido”. (Nuno)

“Aceitei... pelo tipo de projeto, pelo convite, por quem o fez e como foi feito, e pela área de negócio. Isto é um desafio, tem-se um projeto destes uma vez na vida. É importante para mim, para a empresa e para o cliente”. (Nuno)

“Na minha cabeça, sempre fui um expatriado diferente dos outros, pela questão do projeto”.  
(Carlos)

Deste modo, a própria ontologia da experiência de mobilidade (física) é acentuada pelo modo de inscrição formal em termos organizacionais, ao abrigo de arquétipos de organização

que tomam a duração como referente e como recurso gestor. Trata-se de um referente movente. *Tempus fugit*: o tempo foge, mesmo se gerido, se constituído como objeto e referente de gestão, mesmo se constrangido por práticas institucionais:

“Muitas vezes, quando preparamos uma pessoa para a mobilidade, é-nos pedido que não seja concretizada a duração. Indicamos algo geral: ‘Vai para uma barragem’. É muito instável, há muitos condicionantes, acontece muito uma pessoa chegar à geografia e ir para outro sítio qualquer. Quem tem perfil de obra, já tem esta experiência: estar numa obra e ter de ir para outra. Faz parte, é como o negócio funciona, é assim”. (Violeta)

“Em mobilidade, nestas realidades, o tempo flui, escapa-se-nos das mãos”. (Mário)

Uma mudança de papel funcional apenas a uma condição de expatriação é entendida como reversível, quando a descontinuidade do envolvimento (social e psicológico) do indivíduo com um conjunto de referentes (sociais e cognitivos), e o seu reposicionamento em torno de categorias sociais distintas, é perspectivada como temporário, não sendo valorizada como uma inflexão ou rutura crítica de uma trajetória individual. A periodização de uma expatriação organizacional constitui, deste modo, um elemento crítico: *marca* a biografia, *deixa marcas* no plano identitário (Ludwig, 1997). Um tempo longo, tendente à produção de efeitos de hibridação de identidades, à recomposição de relações e de práticas de sociabilidade, de estilos de vida familiar. Um tempo breve, entrecortado, temporário, que pode agudizar ou não um sentido de estranheza, a possibilidade de ocorrência de identificação ou a confirmação de um antagonismo:

“Viajei muito dentro de França, passei muito por Paris, porque achei que era o momento ideal para conhecer França. Não me estou a ver a apanhar um avião para ir aos castelos ou para ir a Lyon. Para mim, sinto que é uma missão, com princípio e fim, e tinha de aproveitar”. (Antónia)

“[A articulação com a família, é um problema?] Não vou dizer que não tem impacto... é um problema com que se lida. Não é um problema grande. É temporário”. (Xavier)

“Não estou integrado na comunidade e não pretendo estar integrado, não é um problema para mim. [Posso perguntar porquê?] Primeiro, porque não me sinto muito confortável com o quebrar de gelo inicial, é um processo que tem um custo. Depois, isto é temporário, não conto estar lá daqui a cinco ou a dez anos”. (Xavier)

“Era uma deslocação, era algo temporário. Qualquer um de nós que lá esteve, considerou isso... essa temporalidade. Por isso é que nunca tentámos arranjar um apartamento”. (José)

Na relação que é estabelecida com o tempo, o momento de acesso ou contacto com a experiência de expatriação, é colocado em relação pelos indivíduos com a sua própria trajetória. Há um balanço subjetivo (positivo ou negativo) das capacidades, da “posição teleológica da experiência” (Dubar, 1997, p. 76), da oportunidade de ir:

“Na altura, não tinha filhos, a minha mulher estava numa situação profissional instável. Dava aulas de inglês num colégio particular, mas não era do quadro. Falei-lhe do ambiente de Luanda, que na altura não era nada o que é hoje. Combinámos que passados dois meses, ela iria a Luanda para conhecer, sem compromisso, para ver se se adaptava ou não”. (Aurélio)

“Independentemente da idade, não é depois de se entrar numa relação, de ter filhos, que se vai trabalhar para o estrangeiro. Estava naquele ponto em que já tinha alguma experiência (...) não era velho demais e não estava com ideias de formar família, estava livre desse tipo de entraves...” (Rui)

“Senti que estava numa área onde já tinha consolidado experiência, que era um bom momento para mudar, e que, em mudar, até pela idade que tinha, poderia experimentar trabalhar fora. Para mim, era tempo de mudar”. (Antónia)

A duração objetiva do período de expatriação tende a introduzir alterações na perceção da perenidade das relações que são estabelecidas, da continuidade ou da descontinuidade observável ao nível das práticas institucionais, no investimento subjetivo que é (ou não) concretizado em expandir a rede de interação e de sociabilidade local. Pode suscitar, enquanto necessidade, um movimento de afastamento ou de aproximação, objetiva e/ou subjetiva, por parte dos indivíduos:

“Uma das coisas que eu não queria era voltar para Portugal no ativo. Porquê? Eu fui assistindo ao que foi acontecendo naquela casa. Vinha a Portugal muitas vezes. Novas administrações, novo presidente, novas pessoas a entrar, a subir, pessoas a ser colocadas na prateleira. Não era para mim. A minha escola era outra. O grupo, a empresa já era outra, tinha-me apercebido disso. As minhas referências foram morrendo... já não era para mim”. (Enzo)

“Esta é uma característica contínua, em Portugal e também localmente: as mudanças. Ao nível da administração, por exemplo. Aquelas que são as minhas referências (as pessoas, de diferentes categorias, encarregados, pessoas com funções mais simples, que ajudaram a fazer um percurso) vão desaparecendo: ou transitam para outros mercados, ou já não estão na empresa, reformaram-se”. (Mário)

“De cada vez que cá vinha, a empresa era diferente. As pessoas que conhecia já não estavam, as designações eram outras, já não conhecia ninguém, já não conhecia os cantos à casa. Já era outra a casa. A readaptação seria difícil, a vivência no Brasil era muito diferente do que se

passava em Portugal. [O que sentia?] Reforçava em mim a decisão que já tinha tomado, de regressar para a reforma. Esta decisão ficava mais arregada”. (Gil)

A duração como condição de existência objetiva disponível para a subjetivação por parte dos indivíduos assume uma feição proteiforme, por vezes de modo imprevisto.

A estranheza vivida como um retorno a um estado de quase-infância (Carlos). O enamoramento inicial que é vivido como condição liminar, como um “estado de graça” (Antónia) que pode ser substituído pelo choque, que incentiva ou não a fuga, o refúgio. O “choque” (e.g., Isaac, Rui) que proporciona a capacitação, e esta, o eventual aprofundamento e localização da experiência:

“Isto tem sempre algum romantismo pelo meio: sair do país, sair do emaranhado de rotinas em que se está, é como começar de novo. Isto, infelizmente, dura duas ou três semanas [sorriso], quando se vê que se foi para um sítio pior, e vêm as questões da nova cultura, dos novos amigos. (...) pensa-se que não se vai cometer os mesmos erros, que não se vai ter os problemas que já se teve. Dura uns dias”. (Miguel)

“A experiência inicial é muito agressiva... isto tem a ver com uma experiência de europeu, de viver em contextos limpos, com pouca gente. No México, temos de ter cuidado para não cair num buraco num passeio; há muito pouca iluminação; as pessoas não se afastam para deixar passar; os cheiros. Uma pessoa habitua-se... progressivamente”. (Violeta)

“No início, nas primeiras duas semanas, lembro-me que achava isto espetacular, que a cidade era espetacular, que era tudo espetacular... e penso que foi assim que eles me apanharam. Perguntaram se podíamos ficar até Março, e nós respondemos ‘está bem, isto é fixe’. Passado algum tempo, eu já estava a dizer que era tudo tão cinzento, que nunca há sol aqui, que era um horror, que Portugal era melhor”. (Filipa)

“Lembro-me que, da primeira vez, eu trocava uma mensagem escrita ou um *e-mail* com a minha mãe todos os dias. E eu já tinha uma vida independente há muito tempo. Nos primeiros quatro ou cinco dias é *overwhelming*, até tivemos motorista, não conseguíamos conduzir. [Há alguma experiência que recorda como especialmente *overwhelming*?] Lembro-me da primeira vez que subornei um polícia, foi marcante. Era uma prática... [Como é que soube, na sua situação, que era isso que tinha de fazer?] Eles ajudam, direcionam a conversa nesse sentido. Eles cheiram o medo, parece que sentem quem é que está lá há mais ou menos tempo. São quase explícitos”. (Carlos)

### 6.1.2.7. O regresso é, de facto, “o momento”.

Para Lazarova e Tarique (2005), o regresso e a reintegração devem ser objeto de cuidados especiais por parte da empresa, podendo o indivíduo expatriado sentir-se frustrado, subutilizado, em função do que considera que aprendeu e pretende ver de algum modo reconhecido. Autores como Hippler *et al.* (2015) interrogam, inclusivé, 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 prestado em contexto internacional, mantendo-se, por esta via, uma conexão com lógicas de produção de trajetórias de natureza linear. Em alternativa, estes autores propõem uma lógica elíptica, recursiva, para o enquadramento de trajetórias que se estabelecem, no tempo, por sucessivos vai-e-vem.

A capacidade de uma organização assegurar a continuidade de integração dos indivíduos é limitada (Silverman, 1970). Nos casos estudados por Osland (2000, pp. 236-7), o regresso foi vivido como um período de luto por cerca de 60% dos indivíduos - uma experiência marcada 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 *et al.*, 2009; Kraimer *et al.*, 2012a; Kraimer *et al.*, 2012b). A este respeito, Osland (2000, p. 236) faz referência aos “blues da repatriação”, de temáticas recorrentes: a) o decréscimo súbito de autonomia (“*the little fish in a big pond syndrome*”, no original); b) a perceção 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 se deixou no *outro mundo*.

O relato do Filipe espelha uma dificuldade particular, distinta, a este nível. Para o Filipe, um dos frutos da sua experiência de trabalho em Moçambique foi a criação de uma diferença, de um défice, de um atraso, em relação ao conhecimento e às práticas em uso num contexto europeu. O regresso a Portugal representou a constatação deste diferencial, do “risco de falhar”, um risco assumido e antecipado (também pela empresa), e a necessidade de encetar esforços no sentido de assegurar a sua mitigação. Ao invés do sugerido por Osland (2000), ou do observado noutros casos considerados pela presente pesquisa, a experiência internacional do Filipe é apresentada (pelo próprio) de forma tergiversa, não é propriamente celebrada ou enfatizada. O Filipe “esteve uns tempos fora”:

“Não tenho problema em dizer que estive uns tempos fora. Se é uma mais-valia, estando na Europa? É discutível se é uma mais-valia ou se poderá jogar contra a pessoa num dado momento. Como é possível imaginar, não é fácil passar de África, de Moçambique, para a Europa, após seis anos lá. Principalmente a nível profissional, há um contexto completamente diferente, de tecnologias, de clientes, de competências. Há uma grande diferença, e é preciso muita força de

vontade para sair dessa zona de conforto. Vi muita gente lá fora que chega, cria uma zona de conforto – os ordenados são tendencialmente superiores, o nível de trabalho, apesar de ser muito, é controlável –, estabelece-se lá e dificilmente regressa, pelo receio do regresso, o desconforto, o risco – que é muito grande – de chegar (regressar) e falhar. São anos sem desenvolver competências que são necessárias noutros mercados. Tenho falado com várias pessoas de outras empresas que não regressam por causa disto: o regresso a Portugal representa o risco de falhar, e de, inclusivamente, perder o emprego”. (Filipe)

A intenção de saída no momento do regresso duplica, em termos típicos, num universo repatriado (20%), por comparação com a restante população (Adler, 1981). Na sua gestão, a ritualização expressiva é um expediente importante para garantir o constrangimento da incerteza e do desapontamento individual, permitindo, por outro lado, que a consumação da agregação (van Gennep, 1960 [1910]) seja investida, na perspetiva dos indivíduos, de um sentido de fechamento, de ciclitude. Na ausência deste investimento, o regresso tende a ser experimentado pelos indivíduos como parcial, como insuficiente (Beech, 2011).

Como referido no capítulo anterior, o regresso constitui um momento de dificuldade (de gestão) para as empresas analisadas. Nos 24 casos individuais considerados pela presente pesquisa, a dificuldade ou a expectativa de dificuldade de consumação da agregação (van Gennep, 1960 [1910]) no momento do regresso, é uma referência recorrente. Para o Carlos, num contexto de mobilidade internacional, o regresso é “o momento, um momento com *m* grande”. No seu regresso à empresa em Portugal, o Carlos tinha “metade de uma coisa à sua espera”:

“Uma pessoa houve histórias de quem regressa e não tem trabalho. No meu caso, não experimentei muito isto. Mas experimentei outra coisa que é não haver uma coisa à minha espera. Ou melhor: havia metade de uma coisa à minha espera, havia uma coisa à minha espera para metade do meu tempo. Era um cliente, ia fazer gestão de projeto – aqui houve uma continuidade. E em termos organizacionais, o meu *manager*, o meu chefe, era o mesmo. Mas há o choque de chegar, um baque por ouvir ‘vamos ver o que arranjam para ti’”. (Carlos)

Por défice de planeamento ou preparação pessoal, e a ausência de oportunidades que fomentassem o reconhecimento visado, o Carlos considera que viveu “o choque de chegar”. No caso do Gil e do Filipe, a preparação antecipada (“meio ano” que foi acordado com a empresa, no caso do Filipe) possibilitou o equilíbrio das expectativas, a redução de distâncias, no momento do regresso:

“Uma das questões que me levou a querer reformar cedo, foi a experiência do meu pai, que foi traumatizante. Uma pessoa trabalhar até ao limite do dia da reforma, e saber que no dia seguinte

já não vai subir as escadas do gabinete... disse a mim mesmo que iria preparar-me a tempo e horas. Preparei-me a mim e à minha família. Tinham de me aturar [sorriso]. Sabia que ao chegar cá, já não teria as mordomias, a casa, o carro, o cartãozito [sorriso]...” (Gil)

“Quer na ida quer no regresso, procurei preparar-me bem, e penso que do ponto de vista de expectativas acabei por alinhá-las razoavelmente bem. Não senti uma grande diferença no meu regresso, em relação ao que as pessoas esperavam de mim. Fui-me preparando, foi um processo de cerca de meio ano; acordámos uma data para eu ir embora. É esta preparação e o bom balanceamento, a nível pessoal e profissional, que tem de se conseguir. Ao nível profissional, é necessário um ajustamento das competências, e ao nível pessoal, há rotinas e há determinadas pessoas e espaços que se deixa de ter (no regresso), para ter outros ou para não ter nenhuns. É necessário estar preparado emocionalmente para isto, porque obviamente a mudança não é fácil”. (Filipe)

O regresso constitui o momento de afirmação, de explicitação da incongruência, da polaridade eventualmente subjacente à articulação estabelecida entre práticas institucionais e experiências individuais, num período específico de tempo. Trata-se do momento que implica a resolução da rangência subjacente a esta articulação. Um momento que espelha uma “indefinição” (Miguel) de base, no plano da experiência individual, que exprime um encontro ou um desencontro identitário:

“Ainda tenho um apartamento em Portugal, que está vazio, que vamos começar agora a alugar. Quando não há perspectiva de regresso, como é o meu caso, tudo muda. Regressar ao Porto é o que quero fazer todos os anos. É a minha base, mas já não é a minha casa. Há uma grande indefinição. Também por isso penso que seria bom para a família, antes de regressar à base, a Portugal, ir para outro país durante cinco ou seis anos. Pela experiência. Penso que seria enriquecedor”. (Miguel)

“[Tinha uma posição atribuída no regresso? Esperava algum reconhecimento especial pelo que tinha feito?] Não esperava nem o ambicionava... também porque conhecia a realidade da empresa. Estive dois, três meses a aguardar uma colocação. Fui para uma função de gabinete. Modestamente, e com um distanciamento já de quatro anos, parecia... subaproveitado. Estive um ano e meio nestas funções”. (Mário)

“No meu caso, eu tomei a decisão de regressar do México e sabia que podia ter de sair da empresa, por não ser possível ser reenquadrada. Assumi esse risco... mas queria regressar. Fui em 2015. Passados um ano e quatro meses. Estava previsto que eu ficasse lá”. (Violeta)

“[Sentiu-se reconhecido pela empresa, no final do seu percurso?] Que eu saiba, não. Rigorosamente nada. Não esperava nada, mas entristecesse um bocado. Nunca tive uma palavra



de agradecimento pelo que passei no Brasil. Nunca ninguém me agradeceu nada. Uma palavra, eu esperava”. (Enzo)

Para Mead (1934), a composição e a manutenção, pelos indivíduos, de um sentido de si decorre, em grande medida, do(s) juízo(s) dos outros, e, em sentido próximo, da instrumentalidade da ação individual no conhecimento e no reconhecimento de uma identidade pessoal. Importa, pois, que o outro (o sentido da existência de um outro) subsista, e, em particular, que a perenidade da sua existência ocorra de uma forma que permita que os indivíduos mantenham um sentido de domínio sobre os processos de interação em curso, e a capacidade de posicionamento em relação a estes. Pelo mencionado, assegurar o domínio do sentido de si visado pelos indivíduos, afigura-se particularmente sensível no momento do regresso de uma expatriação organizacional. “Deixar de ser o senhor engenheiro” (Isaac). “Ter de ir de novo para a fila do pão” (Isaac). Garantir a preparação para “a distância das coisas” (Filipe). Manter o controlo das interações em curso não é um processo simples, como é ilustrado pelo Isaac, no referente ao seu regresso a Portugal, e ao desinvestimento que teve de operar em relação a uma identidade particular, diferenciadora, anteriormente mantida:

“Nunca tive o que por vezes acontece quando alguém tem uma posição de administração numa empresa. Quando se é administrador de uma empresa, há sempre alguém que trata das suas questões: os pneus do carro, a revisão do carro, o IRS. No Brasil, eu não ia consultar um médico, o médico é que vinha ao meu gabinete, para me consultar. Pede-se, e as coisas aparecem. Quando se perde o poder, tudo isto desaparece. Tem de se ir de novo para a fila. Para o pão, o médico, os remédios da farmácia. É-se um cidadão comum, vulgar. Isto pode ser dramático. No país, eu diria que haverá apenas meia dúzia de pessoas que não sentem isto, ministros que são convidados depois para representações, para a presidência de museus, de comissões, há pólos que os agregam até morrerem. Os outros vão para a fila do pão. Para alguns, poderá ser dramático. Lembro-me que um dia encontrei um antigo presidente da empresa [“Luz de Sempre”] a quem perguntei como corria a reforma, passados dois anos. Disse-me: ‘O que mais me custou foi ter deixado de ser o senhor engenheiro, para ser apenas um cidadão’. Tenho de ir para as filas, tenho de fazer tudo. É importante perceber que o poder é efêmero: quando não se pode mais nada, é que se vê os amigos”. (Isaac)

Para o Filipe, a possibilidade, acordada com a empresa “V&V”, de preparar atempadamente o regresso a Portugal, revelou-se decisiva para a identificação de “espaços vazios” (por preencher) na restauração de relações sociais, e para proporcionar um sentido de controlo relativo das interações em curso na instituição de novas rotinas:

“A título pessoal, é importante a preparação emocional para a distância das coisas, das pessoas que se teve lá, para não sentir tanto a diferença: ter a casa, ter o carro, ter o cão. Ter isso preparado para o regresso. Depois passa por identificar os espaços vazios e preenche-los

rapidamente. Se lá vais ao ginásio, convém começar a fazê-lo cá; se fazes um programa de cinema lá, convém começar a fazê-lo cá. Depois, dependendo das pessoas, há que recriar as rotinas, os amigos. As coisas em seis anos mudam muito, e o que tinha há seis anos não posso ambicionar ter, porque as pessoas seguiram as suas vidas, porque o contexto mudou. Aqui, não é tão facilmente controlável”. (Filipe)

Para o Isaac, um aspeto especialmente marcante apenso à recomposição de relações que teve de operar no momento do regresso a Portugal, foi a experiência de deixar de ser “o rei do pedaço”, “o embaixador que estava de visita”, “ter de reaprender a viver com os amigos”. A expatriação organizacional como experiência vivida de uma condição particular, de diferenciação (social): *primus inter pares*; ser, deixar de ser “o rei do pedaço”. A procura simultânea de semelhança e de diferença é necessária à partilha de normas, à vida coletiva. É possível um indivíduo afirmar, por via de práticas, o conformismo normativo com um grupo, com uma organização, e, em simultâneo, declarar a singularidade, a “conformidade superior de si”, em relação aos membros desse mesmo grupo (Leyens & Yzerbyt, 2004 [1997], p. 29):

“Tive de reaprender a viver com os amigos. Porquê? Quando voltava, duas vezes por ano, enviava um *e-mail* e os meus amigos juntavam-se. Num mês, tinha almoços, jantares. Houve uma altura em que marcava lanches, porque almoços e jantares não eram suficientes. Era o embaixador que estava de visita [sorrisos]... a minha família, os meus amigos, abdicavam das suas agendas, porque eu estava cá um mês. É como se passassem a viver, neste período, de acordo com a minha disponibilidade. Era como se fosse o rei do pedaço, em torno de quem tudo girava. Quando regresssei em definitivo, já não é a mesma coisa, já não sou o rei do pedaço... sou apenas mais um deles, que tem de se integrar. O rei do pedaço, às tantas, já é outro. Tive de perceber que me tinha tornado uma pessoa comum aqui, já não era recebido com aquela pompa. A minha família, a minha filha, os netos... quando estava cá um mês, tudo girava em torno da minha disponibilidade. Os meus primos vinham ter comigo: agora sou eu que vou a casa deles. [Foi inesperado?] Não, era inevitável”. (Isaac)

A tensão da partida e do regresso define, em sentido largo, uma temática própria de uma condição moderna (Harvey, 1989; Elliott & Urry, 2010). Nos contextos empresariais considerados, a assunção do regresso como impossibilidade no presente, observável em particular no setor da construção, na empresa “Tabique” (contexto D, cf. *Capítulo 5*), constitui um dado empírico assinalável, na medida em que devolve uma imagem distinta dos contextos empresariais, estáveis e autocontidos na aparência, constituintes de quadros de integração fortes, contextos que antecipam e organizam condições de possibilidade, um certo conforto (glamouroso, dourado, capacitante):

“Para mim, estar mobilizado tem muito a ver com alguém que faz um esforço, durante um tempo, para depois voltar à base. A empresa hoje não tem isto, uma base. Neste momento, quem

está num país a trabalhar pela empresa, dificilmente regressa a Portugal para trabalhar (pela empresa). Dantes, havia muito o objetivo de fazer dois anos fora e voltar. Ia fazer-se uma campanha internacional, era o termo que se usava, e voltava-se à base. Agora isso não existe: é para ir para fora e ficar. Não há campanhas internacionais, a empresa é internacional. Não existe trabalho para mim em Portugal. Não há rotatividade possível. Em quase 30000 trabalhadores, 2, 3 mil estão em Portugal. O resto está fora”. (Miguel)

Importa não perder de vista, a este respeito, a existência de situações de trabalho e de trabalhadores cuja relação contratual é materializada no quadro de empresas cujo estágio de internacionalização e situação no mercado doméstico suscita a emergência de carreiras organizacionais formais desnacionalizadas (Ohmae, 1994), modificando o sentido atribuído ou atribuível a noções como origem e destino, partida ou regresso. A inter-territorialidade, o nomadismo (Cadin *et al.*, 2000; Garsten, 2008), o *estar-em-trânsito*, emergem como traços distintivos da ação, do estilo de vida destes indivíduos, que “(...) vão para onde é necessário ir” (Câmara, 2008, p. 257):

“Estávamos no fim de 2010, numa circunstância diferente da que vivenciei antes de ter ido. Foi o ano em que caiu um manto negro sobre o país. Disponibilizei-me, na altura. Estive dois, três meses a aguardar colocação. [É uma prática comum?] Na altura, sim; hoje, apenas em alguns casos. Hoje, caminha-se mais para outras mobilidades, transferências, ou, no limite, processos de negociação de rescisão de contrato”. (Mário)

“Inicialmente, quando entrei na empresa, tinha a ideia, que era passada pelos colegas, de ir para fora três anos, voltar a Portugal dois, três anos, e depois voltar a ir para fora. Inicialmente, pensei que isso seria o que se iria passar comigo. Neste momento, depois de já ter passado algum tempo fora, o meu objetivo passa por procurar manter-me fora o máximo de tempo que conseguir, para quando voltar, ser para voltar em definitivo”. (Tiago)

“O voltar é um campo incerto: não se sabe quando é, para que posição é, se será para Portugal ou para outro lado. Para mim, a volta é uma coisa que não está clara, mas também entendo, porque em dois anos muda muito coisa. Não está claro, por exemplo, se volto para a mesma área e para a mesma posição... porque é difícil, não é? Disseram-me logo que poderia não voltar para Portugal, mas sim para Espanha ou para os Estados Unidos”. (Silvestre)

“A crise em Portugal só pode dar esta perspetiva. Fazer uma carreira hoje em Portugal é praticamente impossível. Portugal pode ter um certo ar, devido ao turismo. Mas tudo o que era industrial, o naval, o têxtil, a construção, foi praticamente extinto. Não vislumbro o regresso desta economia a curto prazo. Isto deixa-me como hipótese continuar por fora”. (Miguel)

### **6.1.3. Comunalidades referentes à experiência da relação com o outro.**

No decurso da análise realizada, foi possível identificar a existência de um conjunto de comunalidades no referente ao modo como a relação com o outro é perspectivada, estabelecida e mantida pelos indivíduos, num quadro de expatriação organizacional. No *Anexo P*, apresenta-se o produto final da categorização do material empírico que tomou por referência analítica a experiência da relação com o outro.

Em termos empíricos, observa-se que o refúgio na centripetia e a sociabilidade utilitária, de fins práticos, se opõem à exposição holística dos indivíduos (Kraimer *et al.*, 2012b), como princípios dominantes de organização das relações estabelecidas com o outro, delimitando um campo de expressão do (valor do) que é vivido. A *lassidão do laço* constitui, a este nível, uma consequência da reorganização sucessiva de relações sociais, uma prática vivida e enunciada com especial intensidade por diferentes indivíduos entrevistados. Com o propósito de “manter o laço”, o Carlos indica uma fronteira temporal e um enquadramento particular (“três meses, com internet”), que, a seu ver, assegura a manutenção do “laço” pré-existente.

A saliência e a centralidade observada de práticas de preservação e restauração identitária na relação com o outro constitui uma outra dimensão de aproximação das diferentes experiências individuais analisadas, retomando, em certa medida, as “lutas de classificação” ilustradas por Bourdieu (1980, p. 69) como práticas identitárias centrais no tempo presente. Atendendo ao enunciado pelos indivíduos entrevistados, observa-se, por fim, que a referência à existência de “famílias de substituição” (Mário) ou de “redes fictícias” (Violeta), de relações estabelecidas localmente com maior ou menor extensão, é consumada, numa maioria de casos, na sombra de um outro significativo (Mead, 1934), que se encontra ausente ou longínquo: a família.

#### ***6.1.3.1. “Viver numa bolha”: A insularidade e a sociabilidade utilitária como modos de (re)organização de um sentido comunal de pertença.***

Na análise das experiências individuais de expatriação nos diferentes contextos empresariais considerados, regista-se que este regime de prestação de trabalho se presta à produção de especificidades no plano identitário, no concernente ao modo como a relação com o outro é perspectivada, estabelecida e mantida pelos indivíduos:

“Há um processo que penso que é especialmente importante na integração de um quadro no exterior: todos nós mudamos, quando mudamos de casa, de bairro, de *habitat* natural, de café, de amigos. Quando se muda para um país diferente, é ainda pior. Há dois tipos de mudança,

pelo que tenho visto na empresa. Há aqueles que mudam e rapidamente se entusiasmam com o meio, e aqueles que, quando saem da sua zona, bloqueiam à primeira contrariedade, têm dificuldade em interagir com os outros. Estas pessoas, que entram rapidamente em conflito com o meio em que são integrados, normalmente pedem à empresa para regressar. Não aguentam muito tempo. Eu penso ser do primeiro tipo”. (Aurélio)

“O que para mim foi um objetivo planeado, é que desta segunda vez eu queria conhecer melhor Moçambique, queria integrar-me melhor com a realidade moçambicana. [porquê?] Tem a ver com o segundo momento de carreira e de vida onde estou e estava nessa altura. Querer conhecer, querer perceber, querer entender o mundo. Na primeira vez, vivi confinado numa bolha, vivi literalmente com as pessoas da empresa. Ao fim de semana não se conhece mais ninguém, domingo a domingo, são os teus colegas de trabalho, os teus amigos, as pessoas com quem estás. Houve um desgaste”. (Carlos)

A “bolha”, retomando a expressão empregue, entre outros, pelo Heitor, pelo Dinis e pelo Carlos, para designar o círculo de relações por si mantido num contexto de expatriação organizacional, opera como epítome do fechamento, de um sentido de refúgio em relação a uma realidade exterior, uma condição que visa, que possibilita a preservação de um núcleo identitário, a continuidade do reconhecimento dos indivíduos num contexto familiar, intra-grupo: a identificação que se estabelece entre “as pessoas do trabalho” (Xavier), “os colegas da empresa, colegas-amigos expatriados” (Carlos):

“Talvez se fosse a única pessoa naquele projeto no estrangeiro, o sentimento poderia ser diferente. Mas era tanta gente, que às vezes numa sala só se falava português. Uma pessoa nem sente que está no estrangeiro... há uma bolha que é quase um instinto de sobrevivência em algumas situações, principalmente no início”. (Heitor)

“Existir uma redoma (dos expatriados) é uma inevitabilidade. Nós somos estrangeiros naquele país, é inevitável gerar-se um clima de colónia, há ainda uma tensão, um recalçamento histórico... uma relação amor-ódio, em termos de referências”. (Mário)

“É um contexto mais de bolha. O grupo era muito grande, e invariavelmente uma pessoa dá-se mais com aquelas pessoas”. (Dinis)

“Havia almoçaradas, ia a casa de outras pessoas ou a restaurantes. [Que outras pessoas?] Os colegas da empresa, os colegas-amigos expatriados... [sorriso]”. (Carlos)

“Acho que Hong Kong tem dois lados. Acho que nunca me vou sentir totalmente integrado, no sentido em que existe a barreira da língua, e porque fisicamente somos muito diferentes, percebe-se facilmente quem não é de cá. Mas por outro lado, existem muitas pessoas estrangeiras que estão cá a viver, que criam um microclima de expatriados, que é com quem eu

provavelmente acabo por me dar mais e onde estou mais integrado, também pela questão da facilidade de comunicação, e pelos interesses. Existem estes dois mundos a correr em simultâneo, em que num não estou integrado, e no outro... estou”. (Gaspar)

A “bolha”, a interação de cariz holístico ou restrito, unidimensional, decorre, em casos particulares, dos modos de socialização, das próprias circunstâncias materiais e relacionais que enformam a prestação de trabalho. Uma socialização de cariz coletivo aparenta propiciar o fechamento num contexto intra-grupo:

“Nos primeiros tempos, ficámos instalados no mesmo hotel. Ou seja, tínhamos uma vida em grupo. (...) Por outro lado, a integração com os locais era mais difícil: estávamos naquele grupo mais fechado, não convivíamos tanto com os locais, no trabalho ou fora do trabalho, como tinha acontecido comigo no Brasil, onde estava sozinho e tinha mesmo de me integrar com os locais”. (Tiago)

“Vivemos aqui numa *guest house*, e como costume dizer, isto pode transformar-se num *big brother*: temos de nos ver e passar muito tempo juntos”. (Nuno)

No setor da construção (contexto empresarial D, cf. *Capítulo 5*), a mobilidade de recursos produtivos, a mobilização dos recursos produtivos, o nomadismo, a necessidade de assegurar processos de trabalho no quadro de relações inter-organizacionais múltiplas, muitas vezes difusas, constituem modos de integração socioprofissional que definem características específicas, adstritas à prestação de trabalho no setor (Pinto & Queiroz, 1996b). A descrição do Duarte em relação ao modo como o foco unidimensional na prestação de trabalho em contexto internacional é enfatizado pelos responsáveis da empresa “Tabique”, é, a este propósito, particularmente contundente:

“Normalmente, o efeito de ser expatriado é o vender a alma à empresa. [Há uma imersão completa no trabalho?] Onde eu passei, Angola, Moçambique e África do Sul, não há horário, é o que tiver de ser. Somos pagos para isso: é a cultura subjacente. Dou o exemplo de uma orientação dada pela administração a um grupo de jovens engenheiros, numa palestra em que participei, em 2009. Estávamos num momento crítico, de inversão da empresa do nacional para o internacional: ‘Quando vão para o estrangeiro, é para trabalhar, não é para passear. Se quiserem passear, ganhem dinheiro e tirem férias. Não levem as vossas mulheres ou os vossos companheiros, porque vocês não precisam de uma distração. A distração é o trabalho. É isto que têm de interiorizar’. Esta era a cultura, e é esta a cultura que ainda existe. Quem vai para fora, não vai para passear, para fazer as nove-às-cinco, vão sim para trabalhar mais. Considera-se que a questão da legislação não se aplica propriamente, porque se está fora”. (Duarte)

A mobilidade da produção, dos produtores, dos recursos e do cenário de produção, a necessidade de estar recorrentemente a “fazer a fábrica” (expressão empregue pelo Mário), define um atributo que caracteriza a atividade e as condições de integração dos indivíduos na empresa “Tabique”, um atributo que é acentuado num cenário de construção internacional:

“O arranque de um projeto é muito difícil, porque implica estudo e uma fase que eu designo de fazer a fábrica, que é uma particularidade desta indústria. Nesta indústria, faz-se uma fábrica para fazer um produto, e depois a fábrica desmonta-se. Um estaleiro de uma obra é uma fábrica que é montada para fazer um produto”. (Mário)

Trabalhar “em obra”, trabalhar no escritório local, mudar de estaleiro, viver no estaleiro (da empresa ou do cliente), viver no condomínio da empresa, em habitação para uso individual ou partilhada, definem, neste sentido, situações e práticas organizacionais particulares, distintas (distintivas), possíveis lugares de afirmação, de diluição, de diferenciação social de identidades, no contexto da relação que é estabelecida com o outro:

“Quando fui mobilizado para o Malawi ou para o Peru, para a região montanhosa, era também em contexto de estaleiro, longe de... tudo”. (Tiago)

“Não se gere uma obra à secretária ou a mexer em papéis. Gere-se, sim, a ver a atividade, na obra. (...) Lembro-me que, em Oliveira de Azeméis, o diretor de obra não me obrigava, mas dava a entender que deveria acompanhar as betonagens dos tabuleiros de um viaduto de uma ponte. Ficava bem se o fizesse. Betonar, colocar betão, pode demorar cinco horas, dez horas, trinta horas em contínuo, por secção. Sentia a obrigação de estar no tabuleiro a ver betonar. O encarregado fazia tudo, chamava as equipas, os equipamentos. Eu não fazia absolutamente nada, apenas via o betão. Cheguei a passar trinta horas seguidas a ver uma betonagem. A ver. Estava lá, no essencial, para participar, dar apoio moral à equipa, os pedreiros, os encarregados, os carpinteiros, os armadores de ferro. Efetivamente, aprendi imenso a ver. E foi importante para ganhar respeito, para ser percebido como um deles, para responderem depois aos meus pedidos. Estar ali trinta horas permitiu-me perceber muitos constrangimentos que não são teóricos: o cansaço, o mau tempo, a mudança de turno das equipas. Esta obra foi, para mim, a mais importante. Foi a minha primeira obra. Foi um choque: como eles costumavam dizer, ‘não fui para a tropa, mas fui para a obra’. Ia sair dali rijo. Fiz o curso todo sem conhecer a experiência de estar numa obra. E, de facto, passei sete anos em obra, dei muito de mim em termos de esforço físico, e foi fundamental. Foi a melhor escola que podia ter tido, a nível profissional”. (Duarte)

O refúgio na insularidade e na centripetia contempla exceções, que se associam, em particular, à natureza da função desempenhada, à distância cultural percebida pelos indivíduos, à copresença física da família, e à “duração da exposição” (Baruch *et al.*, 2013, p.

2375), condições que influenciam a intensidade dos contactos locais e a amplitude das interações estabelecidas localmente:

“Ao longo do tempo, há dois processos que costumo falar muito aqui com os colegas: um processo de criar *ghettos* em que os portugueses se juntam entre eles, um processo que acontece, que é normal, em particular para quem vem para um projeto, para uma obra específica, e vai embora passados dois ou três anos; um outro processo, de pessoas que inevitavelmente têm de se relacionar com pessoas locais, como eu, e que inevitavelmente têm de fazer um esforço de integração, e não se podem refugiar naquele tipo de *ghettos*. Acabei por fazer este processo, com dificuldade no início, e hoje sinto-me bem integrado”. (Miguel)

O desempenho de papéis funcionais que implicam amplitude de relação, a constituição e manutenção das *interfaces* necessárias a “fazer pontes” (Carlos), a “assegurar uma entrega” em contexto de projeto (e.g., Nuno) ou a representação institucional de uma empresa (e.g., Aurélio, Enzo, Isaac, Gil, Miguel), suscitam a abertura à vida social local:

“A nível comercial, concursos e afins, o interlocutor era sempre o ministério da tutela. A nível financeiro, eu tinha relação com bancos, auditores, com o ministério e repartições públicas fiscais locais, e com os próprios quadros locais. No caso do Peru, a legislação fiscal tinha muita inspiração americana, tive várias dificuldades, e interagi muito, fui várias vezes a repartições públicas pedir ajuda para resolver problemas. Com os bancos, para tentar novos financiamentos, novas operações, a mesma coisa”. (Aurélio)

“Só comecei a conhecer a realidade do Brasil, após um ou dois anos a ter a experiência do dia-a-dia, a ter de lidar com os sindicatos, com as agências reguladoras estaduais que estabeleciam as tarifas. (...) Uma vez por mês almoçava com o governador. Tinha de ter uma relação direta, quase diária, com a entidade reguladora, que lá tem uma grande influência, ao contrário de Portugal, onde quase parece que não existe. Ia falar com o cônsul que havia no Rio de Janeiro. Falava também com os maiores clientes da empresa”. (Isaac)

A participação num projeto internacional constitui uma oportunidade e um pretexto para a conexão social (temporária), definindo o projeto, em si mesmo, uma figura que simboliza uma representação reticular do mundo, tributária do paradigma da rede (Castells, 2002) e do primado das práticas comunicacionais e argumentativas quotidianas (Habermas, 1985) como reguladores privilegiados dos intercâmbios sociais:

“O que é a equipa de projeto? Estamos a falar de um parceiro que é nacional, mas que é de uma multinacional. Depois temos um parceiro institucional aqui, que é necessário para conseguirmos operar aqui, e depois temos outro parceiro local que nos ajudou a alavancar o negócio e que tem dois recursos a trabalhar connosco (recursos locais, nativos). Já rodaram bastante estes recursos,



no início eram três. Não conhecia ninguém. Tive de conhecer as chefias, os CEOs, os CTOs, os COOs, os PMs. Não sou eu que giro as pessoas dos parceiros, que têm os seus gestores de projeto. É complexo, tem a ver com a minha posição, com o meu *role*. Eu tenho de ter muita comunicação com o cliente, que tem uma equipa de gestão com quatro ou cinco pessoas para trabalhar connosco, e com o parceiro, para que execute, porque se assim não acontecer, não temos nada para entregar. Como eu costumo dizer, estou sempre a ser espremido [sorriso]... quer pelo cliente, quer pelos parceiros, o que é muito complicado”. (Nuno)

A este título, a desenvoltura convivial, o envolvimento pleno, entusiasta, nas conexões implicadas no desenvolvimento de um projeto, e em particular, num projeto internacional, são atributos assinalados como diferenciadores. Em sentido próximo, a concretização de padrões locais de sociabilidade utilitária, afinitária ou oblativa, empenhados na reciprocidade e na exposição holística à distância e aos efeitos da distância social e cultural, é considerada, em contextos funcionais particulares, como portadora de virtudes que importa acrescentar à vida corrente, quotidiana:

“Aqui no Brasil, especialmente aqui em Minas Gerais, a confiança que se ganha é uma confiança que decorre do conhecimento global da cultura local, a parte política, a parte desportiva, a parte social. Se não existe este conhecimento, acaba-se por se ficar fora dos próprios negócios. Se não se está por dentro, naquele início, no primeiro quebrar do gelo, do que se fala, do quem-é-quem, o negócio não se faz. No Brasil, é muito assim, aquele pragmatismo alemão de chegar, falar só do tema da reunião... isso não existe aqui. Há um processo de integração que se dá pelo domínio de temas locais. Fazer isto de novo, vindo de um país distante, é muito complicado, e acabamos por nos sentir um pouco excluídos dos círculos se não tivermos este conhecimento. Isto não se ganha num mês, nem num ano ou em dois. Ao terceiro ano, já se percebe qualquer coisa”. (Miguel)

“Em estados maiores como São Paulo, há uma convivência institucional natural, convites para almoçar em casa, empresários grandes, secretários de estado, governadores. Era necessário, e acontecia. Em estados mais pequenos, isto era mais... informal; a aproximação era natural, com as pessoas de que se dependia no dia-a-dia. O golfe, que comecei a jogar para acompanhar um conjunto de pessoas com que lidava no dia-a-dia (empresários, malta do governo) que eram golfistas, era uma comunidade grande de trinta pessoas, muito multicultural, que ajudava muito na socialização local, para os recados do governador, para resolver problemas. Surgiu de um modo natural. Todos [ênfase] os fins-de-semana estávamos ali. Continuo a jogar golfe hoje, em Portugal. Ficou”. (Isaac)

Se a família se encontra copresente (e.g., Miguel, Joana), contemplando filhos acompanhantes, o aprofundamento (relativo) das estratégias de localização do estilo de vida,

no plano da residência, das opções de educação, dos lugares e das práticas de sociabilidade, tende a ser acionado (também) fora do universo do trabalho:

“Já sei que Portugal não é a casa dos meus filhos: os meus filhos não sentem Portugal como a sua casa; o Brasil é a sua casa. (...) Uma coisa para mim é certa: ter cá a família dá-me vontade de me manter por cá mais tempo. Ter cá as crianças aumenta a força para fazer um esforço de integração. É normal. Isto nota-se nos meus fins de semana, que são praticamente distribuídos pela comunidade portuguesa local e pela comunidade brasileira. Ter cá a família obriga a uma maior abertura à comunidade local: as crianças têm de se relacionar com outras crianças, que têm pais brasileiros... quando não se tem a família, o que acontece é o fechamento num círculo de pessoas, que é com quem se está”. (Miguel)

“Eu tinha muito isto no Brasil, conviver. Aqui, comecei a início a conviver com uma moça do planeamento que veio para cá em mobilidade de longo prazo. Não conhecia. Ela tinha necessidade de sair com alguém, sem ser com o marido, e eu também. Socializar. Ficou um grupo, que agora já tem outras pessoas, outros brasileiros que trabalham nesta empresa, e outros que não trabalham nesta empresa, que conhecemos. O meu marido é muito comunicativo, conheceu inclusive uma família lá do outro lado, de Amoras, foi ver todos os jogos da copa com eles. São super-amigos, e eles são portugueses”. (Joana)

#### **6.1.3.2. O laço lasso: Laços que ficam, laços que se criam, laços que se perdem.**

“Para mim, a minha casa continua a ser em Portugal. Mas só estou aqui há três anos. Por agora, ainda continuo a dizer que os meus grandes amigos estão em Portugal, que a minha família está em Portugal. Talvez o tempo tenha uma grande dose de importância em relação a esta questão, nos laços que se criam onde se vive, nos laços que se perdem”. (Heitor)

“Em termos pessoais, ter um grupo de amigos ingleses ou de outra nacionalidade, em Londres, em Birmingham ou em Lisboa, isso é mais difícil. Em termos profissionais, passamos o dia juntos. Em termos pessoais, a viajar por estas cidades, é mais complicado criar um grupo de amigos. Vai-se criando alguns laços, mas depois é o tal lema ‘quem não aparece, esquece-se’. Os amigos a sério estão em Portugal”. (Dinis)

No entender do Heitor e do Dinis, a extensão, o aprofundamento no espaço e no tempo do que foi inicialmente um projeto de expatriação acordado com a empresa “Excel” (contexto empresarial C, cf. *Capítulo 5*), tem propiciado a criação e a perda, em simultâneo, de relações, de “laços”. A experiência vivida do Filipe é, a este nível, coincidente com o sugerido pelo Heitor e pelo Dinis. No entender do Filipe, um projeto, na sua duração, “faz e desfaz relações”:

“Fui para Moçambique com uma namorada cá. A relação manteve-se durante um ano: ela ia lá, eu vinha cá, as coisas foram correndo desta forma. Quando decidi passar para a empresa local, de um cenário de curta duração para um cenário de longa duração, acabou se calhar por mudar um pouco o meu *mindset* e acabou por acontecer o que aconteceu. A duração tem sempre algum impacto na forma como uma pessoa se relaciona. Um projeto faz e desfaz relações”. (Filipe)

Com o propósito de “manter o laço”, o Carlos, partindo da sua própria experiência, indica uma fronteira temporal e um enquadramento particular (“três meses, com internet”), que, a seu ver, asseguram a manutenção do “laço” pré-existente:

“Nesta empresa, sempre disse: ‘Até três meses, podem pôr-me onde quiserem’. Estou disponível para mobilidades de curto prazo, sem grande necessidade de consulta prévia. Diz-me a minha experiência, o que vi, que até três meses é o tempo em que se está bem em qualquer lado, por pior que o sítio seja, um *bunker*, no deserto, um sítio quase em guerra. Três meses passam e aguenta-se bem, na minha opinião. Três meses... com internet. Para manter o laço, a ligação, para ver filmes”. (Carlos)

Para o Carlos e para o Nuno, “há aqueles que vão, e aqueles que não vão”. No referente às práticas de mobilização organizacional colocadas em uso nos contextos empresariais considerados, observa-se que constatar a experiência e os efeitos da experiência do outro define um “reforço vicariante” (Leyens & Yzerbyt, 2004 [1997], p. 145) que pode ser empregue, em si mesmo, enquanto estratégia e motivo de mobilização. Importa, portanto, para este efeito, que o outro persista, que o sentido e os referentes de alteridade persistam.

A relação com o outro cria regularidade(s). O outro apresenta-se como “portador de significados” (Leyens & Yzerbyt, *op. cit.*, p. 9), constituindo, num quadro de expatriação organizacional, um lugar tendente à acumulação relacional, à produção de semelhança(s) e de diferença(s), ao florescimento reticular, concorrente, de potenciais significados alternativos:

“No Porto, vivo a dez minutos dos meus pais. Passo facilmente uma semana sem falar com eles. Com a minha irmã, podia passar um, dois meses sem falar com ela. Quando estive fora, falava com eles quase todos os dias. [Tem alguma explicação?] Penso que, quando se vai sozinho, não se tem rede lá e se tenta criar uma rede fictícia, forçada, com os outros expatriados. [Fictícia?] São as pessoas que estão ali”. (Violeta)

“Como a vida nestes sítios é de passagem, não se criam grandes laços, pelo menos eu não crio grandes laços. É uma escolha. Não é fácil, é uma escolha difícil. Basicamente, uma pessoa afasta-se dos amigos, eu tinha uma relação de nove anos que acabou por terminar devido à distância. Portanto, é uma escolha difícil. Acho que não consigo viver assim por muito mais anos, mas foi o que escolhi para mim neste momento”. (Dinis)

“[A solidão é um problema?] É, para mim também o foi. Há várias realidades. Colegas solteiros, que tinham lá a família, colegas como eu. Geram-se redes de substituição, famílias de substituição. Fazem-se amigos da empresa, de outras empresas, reencontrei pessoas que já conhecia. É inacreditável como numa cidade como Luanda reencontrei talvez quinze colegas de curso. Nunca jantei sozinho em Angola. Jantava sempre com três, quatro pessoas. Há uma necessidade de aproximação, quase um imperativo de higiene mental, ter uma certa rede de substituição. Em Portugal, jantei muitas vezes sozinho quando estava deslocado. Em Portugal, as pessoas têm as suas coisas, as suas famílias”. (Mário)

Num contexto de interação pontuado pela composição e pela recomposição potencial de relações, a identificação de novos grupos de pertença, de “substituição” (Mário), de acento contingencial, superficial, reversível, de novos grupos de referência adstritos à situação presente, e a constituição de “redes fictícias” (Violeta), de função supletiva, contribuem para assegurar *in situ* a preservação de um sentido comunal (um *nós*) na relação com o outro generalizado (Mead, 1934). Uma “família de substituição” (Mário), um regime de interação “de substituição” decorre de um sentido contingencial de igualdade e de proximidade, da percepção de uma identidade de situação (Reynaud, 1992) – a proximidade que deriva de um “efeito de semelhança” (Heitor), de uma circunstância em que “todos estão fora do ambiente natural” (Aurélio). Estar perto, estar fora, estar longe. Estar, não estar. A passagem do tempo. A presença, a ausência. Ganhar amigos, perder amigos. Um casamento, um divórcio: a rotina, a familiaridade e a proximidade que contribuem para a densificação da trocas sociais, favorecem igualmente o conflito (Leyens & Yzerbyt, 2004 [1997], p. 225):

“Outras pessoas que são de outros países acabam por estar envolvidas num mesmo tipo de ambiente. Nós estávamos fora, eramos de Portugal. Pessoas que eram da Suécia, de Inglaterra, também estavam fora. E aí não havia distinção, cria-se ali um efeito de semelhança”. (Heitor)

“Em geral, penso que estando fora se convive muito mais noutros países, sai-se mais ao fim de semana, vai-se à praia junto. No Porto, se encontro um colega no *shopping* nem o cumprimento. Aqui, não se vai à praia junto. Nós aqui, em Angola, como estamos mais isolados, como estamos todos fora do ambiente natural... de cada um, combinamos mais jantares uns com os outros, vamos todos de jipe para a praia, há mais entajada entre empresas”. (Aurélio)

“Conheci lá, em Moçambique, a minha ex-mulher, uma portuguesa que trabalhava lá. Casei-me lá, e divorciei-me lá. O que posso dizer quanto a isto? Um contexto destes, principalmente em África, longe, promove muito a proximidade, a aproximação das pessoas, e promove também muito o afastamento. É tudo vivido de uma forma muito intensa, as relações são muito intensas. Vi isto acontecer muitas vezes: as pessoas conhecem-se, cria-se um laço, uma dependência muito grande, e depois fartam-se porque a dependência é exagerada. [A experiência de intensidade vem do sentido de dependência?] Da dependência, e de não se ter as pessoas... da

família, da distância em relação às raízes. Eu tenho dúvidas, sendo muito honesto, se casaria com a pessoa com que casei, se estivesse em Portugal. É óbvio, digo isto muito a frio, e muito depois das coisas terem acontecido. Eu acho que anda tudo à volta da intensidade, aquele cenário do *big brother*: tudo à volta de uma sala, o que promove relações que provavelmente noutro contexto não aconteceriam. Esta é a minha experiência, o que não quer dizer que não haja outras”. (Filipe)

O esboroamento, a criação, a quebra, a *lassidão do laço* constitui uma razão específica para a existência de um sentido de deriva ontológica, de “distanciamento”, para a fadiga (de ser sujeito, de ser ator) (Gergen, 1991; Ehrenberg, 1998):

“[É necessário criar novas relações?] Sim, criar relações do zero”. (Nuno)

“Uma pessoa deixa de participar nas atividades, deixa de estar com as pessoas. As relações também se constroem às horas de almoço, a tomar café, por exemplo, em que quem está fora não está”. (Filipa)

“Agora, com um filho, vou ficar catorze meses sem ir a Portugal. No meu caso, que tenho cá a família, o normal é manter relações com dois ou três amigos, com quem vou falando, e a maioria das relações esfriarem ao ponto de terminarem”. (Miguel)

“Eu acho que fui partindo as coisas por lá e por cá. Alguns colegas daqui foram regressando. É claro que o leque, os contactos com os amigos reduzem. Não senti que estava a perder amigos. Os amigos mais próximos são sempre amigos. Começa-se a ter mais amigos fora, aqui. Estava também a criar família aqui. As coisas ficam partidas”. (Augusto)

“Uma pessoa está longe, não é fácil acompanhar o que está a ser feito em Portugal (na sede), manter a relação com os colegas. Uma pessoa regressa a Portugal e já não conhece praticamente ninguém, e quer tomar um café, e não conhece praticamente ninguém para tomar o café”. (Filipe)

“É curioso que quando uma pessoa vai, leva as amizades, os conhecimentos, e vai telefonando, enviando *e-mails*, e, tendencialmente... isto vai morrendo aos poucos. Penso que é natural, como quando se muda de secção ou de departamento. Ao princípio, mantém-se a relação com o antigo, e depois vai mudando. As pessoas deixam de se ver. A distância... é a distância”. (Gil)

“Colegas ganham-se, perdem-se, ao longo do tempo. Os colegas que hoje sinto como mais próximos, são os brasileiros. Quando se muda de situação geográfica, com o tempo, perde-se o contacto, as pessoas desaparecem, perdem-se de vista. Em contrapartida, lá, ganham-se relações”. (Isaac)

### ***6.1.3.3. Da recomposição identitária: A persistência de práticas de preservação do sentido de si na relação com o outro.***

Falar de identidade implica, em última instância, falar de um choque, de um desencontro, de uma *luta* pela afirmação de um elemento de distinção, a reivindicação de uma particularidade individual, além da necessidade de adscrição à norma social externa. A identidade é uma possibilidade, em simultâneo, includente e excludente, de opressão e de libertação individual. A identidade pode ser perspectivada, como sugerido por Tarde (2007 [1893]) e posteriormente retomado por Deleuze (1968), como uma forma de alteridade, de diferença, implicando práticas de afirmação e de reivindicação de semelhanças, de diferenças, de unicidade, de iso, hetero ou automorfismo:

“Aqui no projeto há muitas nacionalidades diferentes, sabemos dizer de onde cada pessoa é. Posso dizer que me sinto integrada, aceite. Como percebo muito bem francês, eles até se esquecem que eu não sou francesa”. (Antónia)

Por referência a uma condição de mobilidade presente vivida como “difícil”, o Nuno apresenta-se (afirma-se) como “um gajo de Lisboa, que com 37 anos foi viver para Coimbra”, reivindicando com esta atribuição a pré-existência de uma trajetória de vida particular, feita de escolhas menos óbvias, difíceis:

“Eu sou um gajo de Lisboa que com 37 anos foi viver para Coimbra. Podia ter continuado em Lisboa, perguntaram-me isso na contratação. Fui para Coimbra, porque a minha mulher se tinha mudado para lá. A minha filha mais velha tinha seis meses. Não me arrependo. Moro numa aldeia nos arredores de Cantanhede, uma opção pensada. Sempre pensei, desde os vinte e tais, sair da confusão da cidade, e ir para uma aldeia, Torres Vedras ou algo do género, que cheguei a ver na altura. Se fosse para viver em Coimbra, voltava para Lisboa. Os meus amigos gozavam comigo, que aquilo era uma bimalheira. Eu respondo-lhes que todos os dias vou de férias, e ao fim de semana nem se fala. Na cidade, todos os dias, estamos no meio da confusão, no meio do *stress*. Depois de algumas visitas, os amigos começaram a dar a mão à palmatória”. (Nuno)

A este propósito, Bourdieu (1980, p. 69) salienta a centralidade dos processos e das práticas identitárias no tempo presente, assimilando-os a “lutas de classificação” que implicam um investimento (subjeto) substantivo, por parte dos indivíduos: “(...) Os indivíduos e os grupos investem nas lutas de classificação todo o seu ser social, tudo o que define a ideia que fazem de si próprios, todo o impensado através do qual se constituem como nós, como oposição a eles, aos outros, e a que se ligam por meio de uma adesão quase corporal. É o que explica a excepcional força mobilizadora de tudo o que diz respeito à identidade”. Decorre desta

perspetiva um estímulo específico para o estabelecimento e a manutenção de diferentes práticas dialógicas (Bakhtin, 1981; Davies & Harré, 1990; Beech, 2011) entre o indivíduo e o outro generalizado (Mead, 1934). Uma tendência centrípeta, de refúgio, já aludida, tende a afirmar-se como lógica de ação associada à experiência vivida de crise, de disjunção ou suspensão da rotina pré-existente:

“Não me relacionava com as ditas elites de lá. Relacionava-me fundamentalmente com os colegas, os de cá, de Portugal, os que estavam lá, e os de lá, mais próximos de mim na hierarquia da empresa. Almoçávamos ao domingo”. (Gil)

“Lá praticamente só me relaciono com as pessoas do trabalho. Portuguesas e locais. Ao fim de semana, posso ir a algum lado com alguém, posso ir a uma outra localidade onde estão mais pessoas da empresa a trabalhar lá num cliente. Pessoas que já conhecia”. (Xavier)

Uma orientação centrífuga associa-se, ao invés, à localização da vida quotidiana, à experiência de normalização do quotidiano num contexto de localidade, plasmando uma instanciação local extensa de relações, tipicamente apenas a um efeito *going native* (Evans *et al.*, 2002):

“A empresa considera-me um recurso global que pode estar em Portugal, em Inglaterra, no Brasil, ou noutra sítio. Eu considero-me mais daqui, de Moçambique... como é que posso dizer isto? Eu trabalhei mais tempo aqui do que em Portugal. Estive dois anos em projetos em Portugal, estou há oito anos na empresa, seis em Moçambique. Portanto, considero-me mais deste ambiente, deste ambiente empresarial, deste ambiente de trabalho. Tenho família aqui, tenho casa, as minhas coisas, as minhas atividades aqui – vivo aqui. Por estes fatores, considero-me mais daqui, e não como estando deslocado”. (Augusto)

“Acho que não é possível viver seis anos em África, sem que uma pessoa se aculture de alguma forma. Há coisas que há e que não há, em relação à Europa. O simples facto de poder não haver eletricidade e água em algumas alturas do dia, por períodos consideráveis, por exemplo. Na realidade europeia, isso não é uma preocupação, é um dado adquirido”. (Filipe)

“Tive muitas discussões, às vezes em brincadeira, com a minha ex-mulher em torno disso. Falávamos da casa moçambicana e da casa portuguesa. A casa portuguesa deixa de o ser, quando se vem duas ou três vezes ao ano, duas semanas de cada vez. Acaba por não ser bem a nossa casa. A nossa casa já está lá. A simples decisão de investir dinheiro em sofás tem isso como pressuposto. O conforto é agora lá, não é em Portugal”. (Filipe)

Nos relatos analisados, salienta-se a circunstância de uma expatriação organizacional implicar, em maior ou menor grau, o encontro com a alteridade, com a diferença, com o outro, mitigando a persistência de uma inscrição funcional e organizacional, em casos específicos, a

necessidade de exposição (à alteridade) implicada na prestação de trabalho. Trata-se de um quadro de interação que aparenta definir, em termos gerais, um lugar difluente, de acréscimo de proximidade e de acréscimo de estranheza, um enquadramento situacional que suscita a emergência de práticas de preservação identitária. A aparente existência dominante de práticas de preservação ou de restauração identitária evidencia-se a diferentes níveis, em termos empíricos (e.g., práticas de diálogo interno, a procura de isolamento físico permanente ou temporário, a constituição de rotinas de relação específicas), sugerindo que, num contexto de internacionalização de empresas e de globalização de espaços sociais e organizacionais de trabalho, a mobilidade de trabalhadores que se lhe encontra apenas, traz proximidade, objetiva e subjetiva, mas não aumenta necessariamente a possibilidade de existência de encontro, de intercâmbio, de troca social:

“Nesta fase, acabei por recorrer a habitação própria e não a habitação partilhada, porque já sentia falta de alguma privacidade”. (Augusto)

“Entretanto, com o tempo, começámos a vir, não de quinze em quinze dias, mas todas as semanas, por uma questão logística, de custos. Vir de avião era mais barato do que ficar lá ao fim de semana, em hotel, a pagar almoços e jantares. E também dava um sentido de estar a trabalhar em Lisboa... foi importante para não darmos em doidinhos. Telefonávamos todos os dias para a família”. (José)

“Eu vou ser sincera: é lógico que eu me tento conter... brasileiro dá abraço, fala alto, mas eu não quero mudar o que eu sou... eu não quero falar... assim... igual a vocês. Até porque eu percebo que eles gostam do meu jeito de ser, porque eu sou diferente”. (Joana)

A proximidade física agudiza, em casos particulares, o sentido de estranheza, a possibilidade de ocorrência de antagonismos, porquanto se colocam em défice os protocolos (as práticas sociais partilhadas) que enformam, no quotidiano, a regulação da copresença física. A questão da Joana, antes da sua entrevista individual (presencial), é, a este nível, significativa: “João, devemos dar um aperto de mão, um beijo, dois beijos?”

O indivíduo é reconhecido, faz-se reconhecer, na medida em que se encontra ou se considera (ou não) integrado numa comunidade, num grupo social particular. Um sentido de identidade pessoal é colocado em jogo com a concorrência de referentes, de atribuições, a multiplicação de hetero-atribuições (Velo, 2004), suscitando um posicionamento, uma ação individual tendente a assegurar a mudança ou a preservação de uma configuração identitária existente. No referente à expatriação organizacional, regista-se, a este propósito, um efeito de difluência no modo como as práticas de gestão e a experiência destas é representada e apropriada. Trata-se de uma prática organizacional que tanto pode definir ou fazer-se definir



como uma experiência de privilégio(s), “uma emigração de luxo” (Rui), “um el dorado” (Nuno), “uma oportunidade boa” (Silvestre), ou, ao invés, como o corolário de uma dificuldade, de uma “necessidade” (Dinis) de alguém que “teve de ir para Angola para poder trabalhar” (Nuno). Por referência a este campo de representações heteróclitas, polarizadas, diferentes práticas discursivas que visam, no essencial, o efeito de preservação mencionado, são mobilizadas pelos indivíduos:

“Acho que para os outros, eu sou alguém que está numa oportunidade boa, lá fora. Acho que há dois tipos de emigrante: quem não tem trabalho e vai para fora, à procura; e quem tem uma boa oportunidade, e vai, com uma data de regresso. É uma coisa diferente do que houve nos anos 70, e que hoje ainda acontece, mas hoje exporta-se muita mão de obra qualificada”. (Silvestre)

“Eu acho que os portugueses olham para África como uma selva, como uma guerra. Um expatriado pode contar aquilo que quiser, mas a cultura é ainda `quem vai para fora, está muito bem, é um privilegiado porque ganha muito bem’. Hoje em dia, a realidade não é esta. Há o estigma do privilégio, apesar de se saber que um expatriado trabalha muito mais do que aqui. Normalmente, o efeito de ser expatriado é o vender da alma à empresa”. (Duarte)

“Uma pessoa regressa a Portugal, tem uma cor diferente... há alguma mesquinhez. Quando fui para Moçambique há uns anos, a provocação aborrecia-me, mas agora digo: `Achas que é vida boa? Anda então comigo para Angola, eu arranjo lugar para ti...’ A conversa morre logo ali... na praia. E, em alguns casos, até dava jeito que estas pessoas viessem. Estar fora já não é o *el dorado* que se ouvia há uns anos, já não é quando estive em Moçambique. Possivelmente, a mensagem não é bem passada sobre o que se faz”. (Nuno)

“Acho que somos emigrantes de luxo, não há direito a queixas: temos *skype*, temos *low cost*, várias formas de manter o contacto com a família. Pessoalmente, trocar para o estrangeiro não foi um grande entrave”. (Rui)

“De Macau, exigi um papel. Quando regresssei de Macau, apresentei-me em Lisboa e ainda recordo a forma como me olharam: tinha sido expatriado, vinha da árvore das patacas”. (Enzo)

“Não gosto da palavra expatriado, assim como não gosto da palavra retornado para designar as pessoas que há quarenta anos vieram das ex-colónias e também ajudaram a fazer crescer Portugal, nomeadamente ao nível da mentalidade. Eramos muito fechados e ainda somos. A palavra retornado é feia, é má. A palavra expatriado não é tanto, mas para mim tem de algo de depreciativo, como o retornado: `Ah, coitado, aquele é expatriado, teve de ir para Angola para poder trabalhar’”. (Nuno)

No plano discursivo, salienta-se, a este propósito, a pronominalização acentuada dos enunciados individuais que foram objeto de análise. Uma pronominalização de acento

seletivo, onde a preservação contingencial de um sentido comunal é decisiva como referência que assegura (e exprime) o posicionamento individual na relação com o outro. A interação social que é descrita pelos indivíduos caracteriza-se, deste modo, bastas vezes, de forma binária (estar dentro vs. estar fora, nós vs. vocês/eles, os de lá vs. os de cá), pela persistência de uma oposição. A afirmação de um lado de *cá* (um *nós*), de um lado de *lá* (um *eles*), a pronominalização seletiva do discurso reflete um motivo de continuidade, de classificação social:

“Aqui, há muitos círculos de amigos que se encontram para churrasquinhos. Tem de se estar no meio deles. Fiz este esforço”. (Miguel)

“Não me relacionava com as ditas elites de lá. Relacionava-me fundamentalmente com os colegas, os de cá, de Portugal, os que estavam lá, e os de lá, mais próximos de mim na hierarquia da empresa. Almoçávamos ao domingo”. (Gil)

“Havia um discurso tipicamente xenófobo, dos ‘500 anos passados a roubar’. Nós eramos estranhos a tentar roubar o seu sustento”. (Gil)

“Ainda falo muito ‘vocês, os portugueses’. Eu ainda não me sinto parte. É assim: eu sou estrangeira aqui. Mas não é um problema... faz parte. Estou aqui há menos de um ano. E aqui vai ser sempre vocês, porque eu nasci noutra lugar, as minhas raízes estão lá. Eu sou de lá, as minhas lembranças são de lá, eu estou fora porque eu escolhi. Por isso não me sinto mal. Por exemplo, no outro dia, eles (o pessoal que trabalha comigo, na DRH) estavam a falar, ao almoço, que todas as canções de criança são deprimentes: ‘o balão do João...’ ... das músicas que eles cantaram, eu só conhecia o atirei o pau no gato. Eles estavam todos animados... e eu... estou de fora, porque eu não tenho infância aqui, eu não conhecia aquelas músicas”. (Joana)

“Este é o local onde tenho menos contacto com os locais. Eles... e se calhar nós... não se promove a interação. Os hábitos são muito diferentes, os locais onde nós moramos são bastante afastados. Nós estamos numa zona muito central, próxima do escritório, eles vivem na periferia. Acaba por haver uma separação”. (Tiago)

“Isso é inevitável, o nós mudar. O nós para mim, neste momento, é esta equipa que está aqui... embora não tenha a mesma relação, a mesma ligação com eles. O nós, neste momento, é onde eu estou”. (Silvestre)

#### **6.1.3.4. A persistência de um outro significativo: a família.**

Atendendo ao enunciado pelos indivíduos entrevistados, observa-se que a referência à existência de “famílias de substituição” (Mário) ou de “redes fictícias” (Violeta), de relações estabelecidas localmente com maior ou menor extensão, é consumada, numa maioria de casos,

na sombra de um outro significativo (Mead, 1934). Existe um sentido de “substituição” (Mário), e, em alguns casos, de “deslocamento” (Tiago), de “distanciamento” (José), na medida em que um referente expressivo tido e vivido como nuclear se encontra ausente ou longínquo – a família:

“Há uma diferença... [sorriso] que é o facto de não estar com aqui a minha família, com os mais próximos, o que a mim me faz muita falta. É essa a identificação, a noção que tenho de casa”. (Antónia)

“[Tinha família consigo?] Pois... era a minha grande dificuldade, na altura. Minha e de muita gente. Tinha sido pai há pouco tempo, tinha uma miúda com meses, que fez agora dez anos. Foi uma decisão muito difícil, pois tive de calcular, digamos, a carreira, a família, todo esse enquadramento”. (Mário)

O cariz nuclear da família enquanto referente expressivo, pode depender, como é sugerido pela Joana, “da relação que cada pessoa tem com a sua família”, e do modo como esta é (re)posicionada pelos indivíduos, em termos simbólicos, no contexto de um acontecimento que é vivido, numa maioria de circunstâncias, como “distante do comum” (Carlos), como uma experiência pessoal. Nos casos considerados, a dimensão familiar representa, numa maioria de circunstâncias, o universo que subordina, num plano subjetivo, os desígnios inerentes à prestação de trabalho em contexto de expatriação, justificando a realização de uma candidatura a “uma vaga de mobilidade” (Joana), a rejeição ou a aceitação de um convite para concretizar uma expatriação:

“Uma questão era para mim básica: ir para lá sozinho anos a fio, com a família aqui, não. Tinha a esposa e uma filha que tinha de conciliar. Na altura, a minha filha era solteira, tinha dezanove anos. A minha esposa, que é advogada, tinha o seu emprego. Eu tinha quarenta e seis anos. Sozinho não ia. Não me queria divorciar. O salário era bom, bastante maior do que o que tinha em Portugal. Sempre imaginei que mais tarde ou mais cedo, a minha esposa iria regressar. A ideia era estar lá, e mais tarde ou mais cedo regressaríamos. O salário que ia ter dava e sobrava para a minha mulher não ter de trabalhar lá”. (Isaac)

“Sair do Porto, para mim, era complicado, tinha duas filhas pequenas, que hoje têm sete e cinco anos. Agora já tenho um terceiro, um menino com sete meses, nascido aqui, que em Julho vai conhecer Portugal”. (Duarte)

“Quando me candidatei, era para uma vaga permanente. Era um objetivo de vida [ênfase]. Principalmente do lado profissional, onde pelo menos no Brasil é muito bem visto ter uma carreira internacional. Eu tenho uma filha de quatro anos, e gostaria que a minha filha estudasse um dia na Europa ou nos Estados Unidos. (...) O meu marido veio logo. [Para trabalhar, para

acompanhar?] Para acompanhar. Ele tirou uma licença não remunerada. Ele tinha o emprego dele lá, mas o mercado português é muito restrito. Ele trabalhava em mesa de operações, de capitais. No Brasil, tem muitos bancos, muitos corretores. Aqui é muito restrito. Mas o meu marido não é de ficar em casa sem fazer nada. Esse é um ponto negativo, depressivo, para a família. Começou a trabalhar... sabe com quê? Com tuk-tuk”. (Joana)

Em termos gerais, existem semelhanças e existem diferenças na forma como os indivíduos posicionam e se posicionam em relação ao universo familiar. A experiência de dificuldade subsiste como eixo de aproximação e semelhança. A conciliação conjugal e familiar implica um investimento subjetivo, cuja profundidade varia com a existência de experiências internacionais prévias, com o tipo de mobilidade e, em particular, com a duração proposta e o ponto de articulação biográfica da experiência. Com efeito, a “posição teleológica da experiência” (Dubar, 1997, p. 76) aparenta influenciar, em medida particularmente significativa, a decisão de aceitação de uma experiência ou projeto de expatriação organizacional:

“Se a empresa disser que não é possível suportar o escritório aqui, questionaria sempre, como já fiz, a possibilidade de ir pela empresa para outra geografia sem ser Portugal. Inglaterra, Brasil, não sei. Acho que teria perfil para isso e que gostaria de o fazer. Acho que há alturas para viver as coisas, e esta é uma altura para ter essa experiência. Quando for mais velho, será mais difícil fazê-lo. Tenho uma filha pequena, e acho que seria bom para ela”. (Augusto)

“Tudo depende muito da fase da vida em que cada pessoa está. Eu estou numa fase da vida em que estar com a família é para mim essencial. As crianças, tendo 15, 16, 17 anos, estarão numa fase em que poderão estar em permanência em Portugal, e eu poderei estar fora”. (Miguel)

“Isto varia muito ao longo do tempo. As prioridades vão mudando. Achei que, neste momento, o meu objetivo era estar em Portugal, mais próximo da minha família, e foi maioritariamente por este objetivo que eu regresssei”. (Filipe)

Nos casos considerados, a existência de carreiras duais (Heikkinen, 2014; Kansala *et al.*, 2015) e de filhos em idade escolar ou pré-escolar tende a definir um fator de constrangimento relevante das escolhas que são realizadas, da aceitação ou não de um projeto que implica mobilidade internacional continuada. Trata-se de um eixo de relação que suscita a constituição de estratégias de conciliação específicas ou que espelha uma estratégia, igualitária ou hierarquizante, consagrada no e pelo tempo:

“[Levou família?] Sim: mulher, filhas, que eram muito pequenas, e sogra, que vivia connosco (e que acabou por falecer em Macau). Foi sempre uma condição, em toda a minha vida: para onde um vai, o outro vai, não vai ninguém sozinho”. (Enzo)

“Em Portugal estava esgotado. A família estava noutra momento, já tinha um neto quando fui para lá. Uma filha estava formada, uma filha estava casada. A minha mulher foi comigo, como é evidente”. (Enzo)

“Só coloquei a questão de levar a minha mulher. Os filhos já estavam a trabalhar, já não eram uma questão, felizmente. Tinha 55 anos”. (Gil)

“A minha mulher trabalhava numa agência de viagens, e desempregou-se para ajudar. Porque, das duas uma: ou eu deixava de trabalhar fora de Portugal, ou ela tomava conta da miúda”. (Aurélio)

“Eu tenho mulher e dois filhos, que tinham de estar de acordo com eu ir para fora. Eles não estão comigo. A minha vida... [hesitação] ah... eu não emigrei, a coisa é muito mais de turista do que propriamente de emigrante. Eu não tenho a minha vida lá, a minha vida está cá, em Portugal”. (Xavier)

Em termos objetivos, importa atender ao papel do “status familiar” (e.g., a existência de cônjuge, de filhos, de ascendentes em situação de dependência) (Baruch *et al.*, 2013, pp. 2375-6) no condicionamento do acesso a experiências profissionais particulares, como uma expatriação organizacional. Aparentemente, à luz do enunciado pelos indivíduos entrevistados, as empresas atendem a este “status”, a esta condição, nos processos de escolha, de mobilização que protagonizam:

“A família pesa sempre. A minha experiência nesta empresa sugere que é muito mais fácil mobilizar um homem do que uma mulher. Com filhos, ainda é mais difícil. Com filhos, mobilizar uma mulher é... quase impensável. Na empresa, tivemos um ou dois casos”. (Violeta)

“No contexto que tenho mais presente (Moçambique), que deu para viver várias situações, quando as pessoas forçaram o regresso, tinha que ver com questões maioritariamente pessoais, familiares na maior parte dos casos: ter os filhos ou a esposa em Portugal, por exemplo. Mas estamos a falar de um cenário muito específico: 10000 quilómetros de distância, dez horas de viagem, um risco em termos de saúde muito significativo. Não é um contexto favorável para levar a família”. (Filipe)

“Conheci casos de pessoas que regressaram antes, por motivos familiares. Reconheço que a empresa [“V&V”] procura ajudar neste sentido, e que tem dificuldades, porque pergunta sempre às pessoas, e não dispõe apenas delas”. (Carlos)

A articulação do universo familiar com o desempenho de trabalho em contexto internacional aparenta ser marcada, no essencial, pela dificuldade. A conciliação que é

operada exprime, em bastas ocasiões, um arranjo contingencial, temporário, tendencialmente imperfeito:

“A proximidade da família. Para mim, é onde se perde mais. Apesar de tentar ir três vezes a Portugal por ano, está-se pouco tempo. Não se consegue viver determinados momentos. Os meus pais, por exemplo, estão a ficar mais velhos, há coisas que não vivem, como a neta, por exemplo. É uma perda, a nível pessoal, muito grande”. (Augusto)

“É difícil. Digo que a minha sobrinha deve estar para nascer hoje, se já não nasceu ainda... portanto... não é nada fácil. (...) Tenho uma sobrinha de três anos para quem se não houver uma imagem, já não consegue falar. As tecnologias até podem atrasar, em alguns casos”. (Filipa)

“Reconheço uma coisa: enquanto a minha filha não atingiu os dezassete, dezoito anos, eu prejudiquei-a muito. Eu sacrifiquei-me muito e sacrifiquei muito a minha filha, porque houve muitas fases da vida de criança em que eu não estava lá. Ia lá com muita frequência, procurava estar nos anos, nas festas de Natal, mas perdi muitas coisas da escola que ela fazia: teatros, visitas que ela fazia”. (Aurélio)

“Há uma tendência humana para, com o passar do tempo, relativizar aspetos negativos. Mas há aspetos pessoais inultrapassáveis: eu não vi a minha filha a dar os primeiros passos, as primeiras sílabas. Os primeiros passos que eu recordo dela, não foram os primeiros passos dela”. (Mário)

“O negativo é o aspeto familiar, que sofre sempre. [Sempre?] Sempre. Não estando a família ao pé, a família sofre sempre, e eu senti isso aos fins de semana, nos hábitos de isolamento, que ainda hoje tenho, que adquiri com a vida de hotel”. (José)

Para o José, a própria condição de “estar sem a família” é, em si mesmo, uma condição definidora da prestação de trabalho em regime de expatriação organizacional:

“Eu estava deslocado, mas no final foi uma experiência de expatriação: estive sem família, aos fins de semana a minha mulher e filhos falavam de coisas que eu não sabia o que eram. Falávamos todos os dias, mas eu perdia o que passava no seio da família, no dia-a-dia. Há um distanciamento, que eles notavam”. (José)

Trata-se de processos sociais emergentes em contextos de destradicionalização (Giddens, 1984, 1989), conducentes e procedentes de relações marcadas pelos efeitos da mobilidade física, da ausência e da distância, relações que assinalam a necessidade de negociar, em contínuo, o sentido de proximidade, de intimidade, de conjugalidade, num quadro de copresença física rarefeita, intermitente, de configurações conjugais e familiares que procuram articular proximidade afetiva e distância física. O caso do Heitor é significativo, a

respeito da “ginástica” que a experiência de uma conjugalidade limitada, vivida em formato *casal-de-fim-de-semana*, implica:

“Ao nível pessoal, fomos sempre tentando conciliar as coisas. Posso dar vários exemplos: houve uma altura em que alugámos uma casa em Lisboa, para que a minha namorada procurasse emprego lá na área dela, e para ser mais fácil para mim quando viesse a casa, para estarmos mais tempo juntos. Eles [a empresa “Excel”] pagavam as viagens para se poder levar alguém lá, e isto também ajuda a manter uma boa relação. Mas tem de se fazer uma certa ginástica para manter a relação a funcionar. (...) Um motivo para sair [da empresa “Excel”] foi o facto de ser muito giro durante um tempo andar muito de avião, ter muitas milhas, poder depois viajar de borla, mas depois de seis ou sete meses começa a cansar: quando viajava ao sábado, chegava a casa [em Portugal] ao final do dia, sentava-me no sofá e adormecia, não dava para fazer nada. No domingo, dava-se uma volta, está-se com a família, faz-se essas coisas, e já passou o domingo. Na segunda-feira, começa-se a correr de novo para ir embora. Apesar de se ter a possibilidade de vir a casa, acaba-se por não se usufruir do facto de se ter vindo a casa. Acho que, se existir, a namorada, a mulher, é a pessoa que acaba por sofrer mais neste... neste... ... [hesitação] tipo de trabalho, em que se tem de estar longe, e só se vem ao fim de semana. Está-se separado, e ao fim de semana está-se tão cansado que não apetece ir ao cinema, combinar um jantar. É uma pessoa que está à nossa espera para fazer determinadas coisas, e uma pessoa sente-se impotente, não apetece fazer nada. Não é nada fácil lidar com isto: assisti a casos de pessoas que quando foram para lá tinham namorados, e depois separaram-se. Não conseguiram lidar com a situação de ter de estar tanto tempo separado, e não conseguir fazer o que a outra pessoa esperava para fazer”. (Heitor)

Para os indivíduos entrevistados, um *nós-família* ou um *nós-casal* tende a representar um reduto expressivo nuclear, sendo que, em muitos casos, simboliza a “raiz que fica” (Duarte), um referente de coesão e de integridade pessoal cuja manutenção se revela permeável a efeitos de lassidão, contribuindo para o adensar da experiência de “suspensão” (Tiago), de “deslocamento” (Augusto), a relativização ou o relevar da significação temporária da experiência vivida. “A mobilidade de um é diferente da mobilidade de todos”, como afirma o Mário:

“Esta é a parte que pesa mais, estar longe da família. As minhas filhas estão numa idade, oito e dez anos... é sempre importante estar perto de quem se gosta”. (Nuno)

“[A família é a raiz que fica?] Para mim, sim. Para mim, este é o grande perigo de ser expatriado: quando se começa, ou há uma duração temporal e um regresso, ou torna-se num hábito que dificulta o regresso. Uma pessoa já não se enquadra, precisa de mais, precisa de sair outra vez, sente uma claustrofobia”. (Duarte)

A existência de um cônjuge ou de filhos acompanhantes tende a introduzir mudanças na experiência vivida. A copresença da família contribui para procurar “estar no meio deles”, incentiva o enraizamento local, a mudança de hábitos, como é sugerido pelo Miguel e pelo Heitor, a partir da sua própria experiência:

“Aqui, senti necessidade de fazer coisas que provavelmente não faria se estivesse no Porto: as férias de crianças ou os churrasquinhos. Inicialmente, foi um esforço que se tornou depois um hábito normal. Também, se não fossemos estávamos constantemente fechados em casa. O que também facilitou a minha aculturação foi o facto de ter as minhas filhas na escolinha, e delas serem convidadas para as festas de aniversário dos colegas. Eu ia e acabava por me entrosar, por conversar”. (Miguel)

“Saí da empresa [“Excel”], porque queria um desafio diferente. Não queria ir trabalhar para o estrangeiro, queria ir viver para o estrangeiro. São coisas diferentes. Decidi, com a minha namorada, vir viver para o estrangeiro. Vivemos os dois, estamos os dois”. (Heitor)

A experiência de conjugalidade ou de parentalidade limitada, intermitente, pode suscitar a existência de práticas de recomposição identitária, materiais (e.g., a rejeição de um convite) ou discursivas (e.g., o afastamento de uma identidade indesejada), por parte dos indivíduos. A relação da experiência de prestação de trabalho numa condição de expatriação organizacional com o universo familiar é, de facto, difícil:

“Ser um homem do mundo implica perder raízes. Isto cria instabilidade, a meu ver. (...) Se se valoriza a família, fazer algo útil para as pessoas que me rodeiam, *ser-do-mundo* é incompatível com este valor, porque força o individualismo, as pessoas vão para aqui, para ali, estão com umas pessoas, depois com outras, isolam-se, aprendem a viver sozinhas. Neste tipo de *corrida*, é muito difícil estabilizar e valorizar a vida em comum. Ou a necessidade de um pai, de uma mãe, de um filho. Desvaloriza-se”. (Duarte)

“[A conciliação com a família é uma dificuldade?] É. Às vezes, em vários momentos, estou aqui a roer por dentro, e tenho de dar o exemplo ao resto da equipa. Respiro fundo, dou uma volta ao condomínio, e pronto. (...) Eu não sou uma pessoa solitária, e aqui, às vezes, torno-me nisso. Sinto-me outro. Mas, pronto, pode ser que seja um caminho... aprender a ser mais solitário, que também é preciso na vida”. (Nuno)

O resultado da estratégia de conciliação conjugal, parental ou familiar estabelecida opera como possível marcador de diferenciação, desejada ou indesejada, de uma experiência e de uma trajetória pessoal, que assinala a possibilidade ou a impossibilidade de manutenção ou de coordenação de um universo de significação partilhado:



“A família ir não é uma opção. Não tenho necessidade financeira de ir para fora, a minha mulher tem trabalho, se sair perde o trabalho porque é funcionária pública. Se o trabalho dela fosse como o de um informático, em que é mais fácil encontrar novo trabalho, esta questão tinha um peso diferente na decisão. A família não ir para fora prende-se com o facto de não querer mudar os meus filhos de cá, que a meu ver cria confusões”. (Xavier)

“Costumo dizer que há um [Mário] antes de ir para Angola, e um [Mário] depois de vir de Angola. Foi um marco na minha vida de 38 anos. A minha filha tinha meses, não tem hoje memória deste período. [Foi difícil para si, a família não o acompanhar?] Foi, foi. Foi uma grande lacuna, que ainda hoje... é insubstituível”. (Mário)

## **6.2. A experiência de expatriação como *locus* de diferenciação social: Três lógicas de ação individual.**

Atendendo aos relatos individuais analisados, “estar fora, pela empresa” (Nuno) tende a representar e a fazer-se apresentar, como mencionado no *ponto 6.1.1*, como um acontecimento, como uma experiência pessoal. Como foi ilustrado no ponto anterior, é possível identificar comunalidades no modo como esta experiência é vivida e enunciada, em termos discursivos, pelos indivíduos, sendo que a estes aspetos de semelhança se justapõem linhas de diferenciação nas experiências vividas que são descritas.

A experiência individual de “estar fora, pela empresa”, em regime de expatriação organizacional, apresenta este quadro de prestação de trabalho como *locus* que suscita a ação individual, podendo dar origem ou consumir razões, motivos, interesses (individuais) divergentes. Duplamente divergentes, importa referir: em termos sincrónicos, na relação com objetivos exteriores (no caso presente, objetivos de índole e inscrição organizacional); em termos diacrónicos, na relação com expectativas e aspirações individuais visadas, num sentido teleológico.

Da análise realizada, importa referir que a diferenciação de lógicas de ação individual aparenta decorrer do modo como os indivíduos colocam uma experiência particular, por si vivida, em relação com a sua (própria) trajetória, como se posicionam em relação às práticas de gestão e às categorias formais que tendem a definir as suas condições de existência e de interação enquanto trabalhadores mobilizados por outrém, e do modo como experimentam e se experimentam na relação com o outro, num quadro particular de prestação de trabalho. Falar de diferenciação implica falar, neste sentido, de um posicionamento (cognitivo e discursivo) (Davies & Harré, 1990), e, em particular, implica falar da existência de uma ação,

de um desempenho individual (Ehrenberg, 1998) que poderá comportar, em maior ou menor grau, uma dimensão reflexiva (Archer, 2003; Caetano, 2016).

A diferenciação de lógicas de ação individual pode introduzir e implicar realizações e identidades de situação (Reynaud, 1992), que desafiam, de modo sensível, a capacidade e a eficácia da regulação assegurada por instrumentos gestionários que tendem a ancorar-se numa visão unitária da vida e dos processos organizacionais. Em casos particulares, observam-se condutas individuais que visam a subjetivação da experiência de expatriação, um efeito centrífugo que pressiona a orientação maioritariamente centrípeta das práticas de gestão (de mobilidade e de internacionalização) mantidas no contexto das empresas nacionais internacionalizadas consideradas pela pesquisa (cf. *Capítulo 5*, para detalhe).

A legitimidade e a eficácia destas práticas, apresenta-se, no plano da integração e da interdependência social dos membros da organização, como sendo limitada (Silverman, 1970), podendo gerar efeitos imprevistos, não pretendidos, sobre o comportamento e a regulação das motivações individuais. Regista-se, em termos empíricos, que a prestação e a experiência vivida de prestação de trabalho num contexto de expatriação organizacional se apresenta como um contexto de integração e de interação social marcado não apenas por elementos de continuidade, mas também (e fundamentalmente) por tensões de natureza dual, difluente, implicadas nas transações efetuadas ou a efetuar pelos indivíduos em termos contextuais (e.g., continuidade/descontinuidade, dentro/fora, inclusão/exclusão, eu/outro, herdado/visado).

Observa-se, no plano empírico, que, para os indivíduos entrevistados, o contacto com práticas de gestão de uma expatriação e de prestação de diferentes modalidades (organizacionais) de trabalho global, se pode fazer acompanhar da procura de um sentido de integração e adscrição normativa ou, numa orientação oposta, de um relativismo, da procura de distanciamento (social e cognitivo). A diferenciação observada decorre, neste sentido, do modo de abordar a tensão, a difluência, a continuidade e a descontinuidade contextual que a inscrição numa situação de expatriação organizacional pode propiciar e implicar para um indivíduo.

Da análise concretizada ao conjunto de 24 entrevistas individuais que delimita o *corpus* de referência empírica aqui considerado, sugere-se o seu agrupamento em três lógicas de ação individual, influenciadas por atributos formais definidos pelas organizações (as empresas consideradas pela pesquisa), por práticas de gestão estruturalmente informadas e conformadas, e pelos modos de apropriação subjetiva destas pelos indivíduos, enquanto experiências vividas em termos situacionais, no contexto de trajetórias pessoais, familiares e socioprofissionais.

As diferentes lógicas de ação identificadas definem um gradiente de valorização (Rivard, 1986) e de apropriação (subjativa) de uma situação (objetiva) presente, caracterizando-se a ação individual, em termos manifestos, entre a acomodação passiva que se associa a uma consciência de obrigação (Bourdieu, 2002 [1972]) incorporada (um trajeto prévio, identificações sedimentadas), à persistência de um sentido de integração num coletivo, e à adscrição a subsídios (referentes) sociais e organizacionais externos, e a apropriação ativa de uma situação (o desempenho de trabalho global em regime de expatriação) como oportunidade de exercício de autonomia pessoal, de diferenciação e de autonomização da experiência individual (da dependência de variáveis de contexto). A relação com os outros é percebida, neste último caso, como menos determinante, porque de natureza mais transitória.

O *indivíduo-conforme* e o *indivíduo-trajetória* constituem os dois polos extremos deste gradiente de ação. O *indivíduo-em suspensão*, estacionário (Elliot, 2015), incerto (Ehrenberg, 1998), define um ponto intermédio, uma orientação de ação que se caracteriza pelo compromisso condicional em relação à situação presente, pela procura preferencial de retração ou preservação num reduto entendido como familiar, a convivência tolerada, condicional, com a alteridade, com a coexistência dispersiva de vários diferentes. Trata-se de lógicas de ação cujos eixos constitutivos podem coexistir, com diferentes prevalências relativas, no âmbito de uma mesma trajetória individual, apresentando-se um deles, porém, como dominante, no plano da ação situada dos indivíduos na relação com uma circunstância específica de existência (a prestação de trabalho em regime de expatriação organizacional). As características específicas das três lógicas de ação individual propostas são sintetizadas no *Quadro 6.1*.

Nos pontos seguintes, apresentam-se os pontos de divergência identificados em termos empíricos, por referência aos vetores de análise considerados pela pesquisa. As figuras apresentadas nos *Anexos N, O e P*, ilustram as linhas de diferenciação que foram consideradas em termos analíticos, resultantes, não apenas da recorrência ou prevalência objetiva de agregados de enunciados individuais, mas também de uma dimensão subjativa, adscrita à intensidade de expressão registada no plano discursivo.

Lógica(s) de ação individual	Trajecória vivida: Eixo definidor de relações	Relação com práticas de gestão	Experiência da relação com o outro
<b>Indivíduo-conforme</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integração (de um estímulo de contexto).</li> <li>2. Foco (diacrônico) na reprodução (do contexto), na procura de continuidade contextual.</li> <li>3. Ação reflexiva orientada à conformação (a adequação da ação à continuidade de integração institucional).</li> <li>4. Assimilação de hetero-atribuições (Vieloso, 2004) orientadas por um sentido de cumplicidade ontológica (uma consciência de obrigação).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adesão a práticas e categorias formais de referência, à iniciativa, às condições de existência definidas proporcionadas pela organização.</li> <li>2. O discurso oficial da empresa é objeto de apropriação individual.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Subsiste a procura de adequação da ação (na relação com o outro) ao propósito de assegurar a continuidade da integração institucional, da reciprocidade que assegura a continuidade das transações (objetiva e subjetiva) realizadas com a organização.</li> </ol>
<b>Indivíduo-trajecória</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regulação personalizada (de um estímulo de contexto).</li> <li>2. Foco (diacrônico) na mudança, na criação, na emancipação face à contingência, a procura de uma situação favorável, não na reprodução social de uma situação.</li> <li>3. Foco na regulação da trajetória, na interdependência de oportunidade (estrutural) e possibilidade de escolha (individual deliberada).</li> <li>4. Ação reflexiva de pendor funcional (foco autoreferencial restrito: sem balanço do passado, foco no presente e no futuro, em processos de tomada de decisão estratégica, utilitária).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tolerância vigilante das práticas organizacionais e da ação da empresa (traçável, por exemplo, numa apropriação selectiva, de pendor funcional, das categorias formais de pertença e de referência).</li> <li>2. Transação objetiva estabelecida com a empresa e a ação da empresa é subordinada à transação subjetiva que os indivíduos estabelecem consigo próprios, à identificação reivindicada para si (Dubar, 1997) - a transação considerada como verdadeiramente importante.</li> <li>3. Em contextos de relação marcados pela (percepção de) oportunidade contingencial de expansão da ação individual, acentua-se a procura de personalização das condições de existência.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O outro é objeto de um investimento e solidariedade afinitária, constituída e mantida com diferentes objectivos, de ordem instrumental e/ou expressiva/afectiva (a procura de localização de um estilo de vida; um reduto, um recurso de confiança, em termos estratégicos).</li> <li>2. A família, a gestão dos tempos familiares, a esfera do lazer pode ser objecto de secundarização.</li> </ol>
<b>Indivíduo-em suspensão</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compromisso condicional (face a um contexto de subestímulo, de estagnação).</li> <li>2. Foco sincrónico, na situação presente (a reprodução não é visada, a mudança é percebida como inexecutável).</li> <li>3. Foco individualístico, na possibilidade de distanciamento subjetivo como posicionamento de sobrevivência num contexto de dependência estrutural percebido como adverso (a escolha individual não é visada ou não é possível).</li> <li>4. Ação reflexiva de pendor autoreferencial (foco autoreferencial alargado, condutora à ação resiliente ou ao retraimento, à paralisia).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sentido de distanciamento sobre práticas e categorias de referência em uso, que visa a preservação ou recomposição do sentido de si, na relação com a situação presente, a projeção no futuro, o balanço da trajetória passada.</li> <li>2. Expressão frequente de processos cognitivos e discursivos que concorrem para a racionalização e a normalização da situação e das práticas experimentadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trata-se de uma configuração de ação construída por referência defensiva: um retraimento na relação com o outro (voluntário ou decorrente da "força das contingências"), apensa a uma condição de existência unidimensional.</li> <li>2. Relações com o outro pautadas pela experiência de ambivalência, a experiência simultânea (voluntária ou não) de proximidade e de distância.</li> <li>3. Menção a práticas de preservação e de restauração identitária (e.g., diálogo interno, procura de isolamento temporário, rotinas de relação específicas) são recorrentes.</li> </ol>

**Quadro 6.1** - Diferenciação da experiência vivida de expatriação: Três lógicas de ação individual [Fonte: Elaboração própria].

### 6.2.1. O indivíduo-conforme: A integração por conformação a um referente externo.

Pela expressão *indivíduo-conforme* procura dar-se conta de uma orientação da ação observada, no contexto da presente pesquisa, em indivíduos cujas trajetórias internas na organização onde a experiência de expatriação tem lugar, se caracteriza por uma longevidade significativa (sendo uma *trajetória longa* entendida como um período de pelo menos cinco

anos de duração consecutiva; cf. *Anexo I*). Observa-se, numa maioria de circunstâncias, a existência de um histórico de transações (Dubar, 1997) onde a identificação reivindicada pelos indivíduos constituiu, em maior ou menor grau, um objeto de validação externa. Trata-se de uma tipologia que reúne 6 dos 24 entrevistados (cf. *Quadro 6.2*, para detalhe relativo a casos individuais inscritos na tipologia), cujo perfil se enquadra de seguida.

Indivíduo-conforme: Entrevistados	Contexto empresarial	Idade	Posição na estrutura de emprego (prévio à mobilidade)	Caracterização de trajetória			
				Atributos de trajetória	Internacionalização de trajetória (ratio)	Ponto de articulação biográfica	Mobilidade por iniciativa própria (vs. iniciativa organizacional)?
Joana	A – “Luz de Sempre”	39	Quadro	i) Múltiplos empregadores. ii) Trajetória interna longa. iii) Ausência de projectificação de trajetória (desempenho de papéis organizacionais). iv) Internacionalização reduzida de trajetória.	5,0%	3. Planalto-Estagnação	Sim
Antónia	A – “Luz de Sempre”	33	Quadro	i) Múltiplos empregadores. ii) Trajetória interna longa. iii) Ausência de projectificação de trajetória (desempenho de papéis organizacionais). iv) Internacionalização moderada de trajetória.	18,2%	3. Planalto-Estagnação	Sim
Aurélio	D – “Tabique”	67	Gestão intermédia	i) Múltiplos empregadores. ii) Trajetória interna longa. iii) Ausência de projectificação de trajetória (desempenho de funções organizacionais). iv) Internacionalização expressiva de trajetória.	47,4%	2. Expansão 4. Desfecho	Sim
Nuno	E – “V&V”	46	Quadro	i) Múltiplos empregadores. ii) Trajetória interna longa. iii) Projectificação intensa de trajetória. iv) Internacionalização reduzida de trajetória.	8,3%	3. Planalto-Estagnação	Não
Augusto	E – “V&V”	33	Quadro	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Projectificação intensa de trajetória. iv) Internacionalização expressiva de trajetória.	66,7%	2. Expansão	Não
Filipe	E – “V&V”	37	Quadro	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Projectificação parcial de trajetória. iv) Internacionalização expressiva de trajetória.	53,8%	2. Expansão	Não

**Quadro 6.2** - O indivíduo-conforme: A integração por conformação a um referente externo [Fonte: Elaboração própria].

### 6.2.1.1. Perfis-moldura de indivíduos entrevistados.

#### (i) Joana<sup>134</sup>, 39 anos, Quadro. Contexto A: Setor *Utilities* – Energia.

A Joana tem nacionalidade brasileira. Trabalha na empresa “Luz de Sempre” há doze anos, que integrou como estagiária na empresa local em São Paulo. A “Luz de Sempre” é o seu sétimo empregador. Trabalhou sempre na mesma área funcional: “Sempre financeiro, planeamento, controlo, finanças... o meu viés é completamente financeiro, a minha formação é de contadora, eu sou

<sup>134</sup> Atendendo ao dever de confidencialidade e de manutenção do anonimato inerente às tarefas de recolha e tratamento de informação empírica, os nomes utilizados na referência dos indivíduos entrevistados são de natureza fictícia.

financeira”. Após trabalhar vários anos na área “contábil”, uma participação num projeto local em “planeamento no RH” constituiu, em certa medida, uma abertura de horizonte (de futuro) para a Joana. Influenciada, em parte, por esta experiência, a Joana candidatou-se a uma vaga de mobilidade internacional que identificou na “*intranet* da empresa”. Uma vaga “permanente, *forever and ever*”, como a Joana descreve, nos escritórios-sede da “Luz de Sempre”, em Portugal, em Lisboa.

A candidatura inicial da Joana “não deu *fit*”. Foi retomada, porém, algum tempo depois, para um projeto de três meses, a ter lugar nos escritórios-sede da empresa “Luz de Sempre”, em Lisboa. A Joana aceitou participar neste projeto, ao qual se seguiu um outro, também de três meses, em que foi integrada na área corporativa de gestão de recursos humanos (GRH) da “Luz de Sempre”.

Na sequência da participação nestes projetos, a Joana foi convidada a integrar, em permanência, a equipa de GRH, numa área funcional específica (planeamento e controlo). A Joana está há nove meses em Portugal, com o marido e a filha de quatro anos. Vir e ficar em Portugal era um objetivo por si visado desde o primeiro momento, um “objetivo de vida”, em termos pessoais, familiares e profissionais. O principal objetivo da Joana era conseguir que a sua filha pudesse “estudar fora, pela educação, pelo nível de educação”. A Joana valoriza, sem reservas, as práticas de gestão em uso na empresa, portadoras para si de possibilidades de concretização de objetivos pessoais e familiares. A Joana associa a sua mobilidade a uma “oportunidade” (concedida pela empresa), a um “reconhecimento”. Trata-se de umnexo dominante de ação individual que apresenta a Joana como exemplo de um *indivíduo-conforme*.

No plano da integração local em Portugal, a experiência de uma distância persistente, de barreiras (linguísticas, simbólicas, culturais), tende a descrever as ações desenvolvidas pela Joana e pela sua família no sentido de procurar constituir laços e relações locais. À procura de localização de relações e de um estilo de vida, tem-se associado a experiência da distância e da diferença. Uma diferença que é valorizada como positiva pela Joana.

Após nove meses a “viver em Portugal”, um sentido geral de “deslocamento” enforma a experiência de integração local da Joana e da família que veio consigo de São Paulo. Neste contexto, o reconhecimento veiculado pelas oportunidades concedidas pela empresa, as relações já estabelecidas com “colegas” (o “pessoal da DRH”, a área funcional onde a Joana se encontra formalmente enquadrada na “Luz de Sempre”), representam âncoras de enquadramento simbólico local que são particularmente valorizadas, num contexto de ação onde os referenciais de identificação tendem a rarear.

## **(ii) Antónia, 33 anos, Quadro. Contexto A: Setor *Utilities* – Energia.**

A Antónia tem 33 anos. Trabalha na empresa “Luz de Sempre” desde 2008, o seu segundo empregador. É “formada em gestão”, trabalhou sempre “em áreas de controlo de gestão, contabilidade, tesouraria”. Enquanto estudante universitária, a Antónia estudou seis meses na Bélgica, ao abrigo do programa Erasmus. Gostou muito de “estudar fora, de conhecer pessoas de outras nacionalidades”. Ficou, desde então, com “vontade de trabalhar em ambiente internacional”.

Na “Luz de Sempre”, a Antónia trabalhou seis anos em *trading*, na *holding* da empresa, onde “lidava com muitas empresas estrangeiras, francesas, inglesas, italianas, espanholas”, até ir “numa missão” para Paris, onde se encontra há quase dois anos. Para a Antónia, a mobilidade internacional não

constituiu um objetivo deliberadamente visado. Partindo de uma oportunidade gerada pelo “crescimento da empresa” e pelas práticas de prestação de trabalho em contexto internacional por esta mantidas, “ir para fora” representou um “desafio pessoal”, identificado como tal num momento de estagnação profissional. Para a Antónia, “era tempo de mudar”. A Antónia concorreu a uma vaga numa “campanha interna de mobilidade” existente na empresa, uma vaga “na sua área”, uma área “onde há mais mobilidade funcional, entre departamentos, do que mobilidade geográfica, mais comum em técnicos, engenheiros, e pessoal de O&M (*operations and management*)”.

Em termos de conteúdo funcional, o papel que a Antónia tem desempenhado na “missão em Paris” é próximo das atribuições que tinha anteriormente. O contexto imediato de trabalho e o seu modo de organização, ancorado em metodologias de gestão de projeto, constituiu um elemento de descontinuidade, uma mudança sensível e imprevista: “Sou uma pessoa perfeccionista, de uma área em que tenho de estar muito atenta ao detalhe. Aqui basicamente é um projeto, é quase como uma *start-up*”. A adaptação à descontinuidade vivida ao nível do contexto e do modo de prestação do trabalho proporcionou, no entender da Antónia, uma “aprendizagem” reveladora de capacidades individuais anteriormente desconhecidas.

Os primeiros tempos em Paris foram vividos pela Antónia como tempos de “exceção”, de integração liminar, tempos marcados por um sentido de condescendência, por um “estado de graça”. O facto de falar francês contribuiu para amenizar o sentido de choque apenas aos primeiros “três, quatro meses” de integração local. Falar francês e “não parecer portuguesa” correspondeu, para a Antónia, a uma possibilidade de esbatimento de diferenças, de afirmação (aparente) de isomorfia, proveitosa na adaptação a uma nova condição de existência.

No plano da experiência de integração local no contexto de trabalho, a circunstância de “não ser a primeira portuguesa a chegar”, e de no “projeto ser tudo gente nova”, da idade da Antónia, que tinha já vivido ou que estava a viver uma experiência semelhante à sua, contribuiu para a sua adaptação.

A hifenização caracteriza a situação de emprego e as relações mantidas pela Antónia no contexto de trabalho presente. Trata-se de uma prática “comum”, para a Antónia: “No projeto, estamos quase todos na mesma situação, tirando alguns trabalhadores locais. Somos *secondees*, somos trabalhadores de outra empresa”.

A identificação da sua situação (de trabalho, de emprego) a uma condição formal, instituída, a uma prática “comum”, sinaliza a prevalência de um modo de valorização das práticas organizacionais que denota a procura de um sentido de conformação à norma existente, característica dominante na ação de um *indivíduo-conforme*.

Em certa medida, a existência de um “período” pré-definido para a mobilidade, de um regresso proporcionado pela empresa, assinala os termos e a profundidade da experiência vivida pela Antónia em contexto internacional. O impacto no plano das relações pessoais e familiares é percebido como “gerível”. Não é necessário, à partida, como é referido pela Antónia, “mudar o *chip*”.

O regresso intermitente a Portugal, de “seis em seis semanas”, tem assegurado a proximidade e a manutenção dos laços – pessoais, familiares, em particular. “Estar longe”, para a Antónia, ofereceu-lhe “certezas” no domínio das relações pessoais. A Antónia deu início a uma relação conjugal – “um colega, um amigo que já conhecia há muito tempo” – quando já estava em Paris.

### **(iii) Aurélio, 67 anos, Gestão intermédia. Contexto D: Setor Construção.**

O Aurélio tem 67 anos, é do Porto, é licenciado em Economia. Trabalha há 36 anos na empresa “Tabique”, o seu terceiro empregador. Espera reformar-se no final de 2017. O Aurélio trabalha em Angola desde 2010: está de regresso, como refere, ao seu “ponto de partida”. Na empresa “Tabique”, a sua trajetória interna caracteriza-se de forma extensa, sensível, pela prestação de trabalho em diferentes países, ao abrigo de diferentes regimes de mobilidade e durações, desempenhando, na maioria das ocasiões, um mesmo papel no plano funcional: a representação institucional da empresa “Tabique” no contexto de fundação de uma parceria, de um consórcio, na “abertura de um novo mercado” em termos internacionais, no “arranque” de atividade da empresa num novo país.

O percurso do Aurélio na “Tabique” teve início em contexto internacional, em Angola, em Janeiro de 1981, onde já se encontrava a concretizar um estudo de viabilidade económica para a instalação de “uma fábrica de pilhas”. Uma experiência de pioneirismo, de contornos vagamente épicos, nostálgicos, salienta-se no relato que o Aurélio veicula acerca da sua integração austral, num tempo em que os portugueses, em Luanda, seriam apenas “meia dúzia”. A situação familiar permitiu que o Aurélio tomasse a decisão de integrar a estrutura local da “Tabique” como “expatriado”, desempenhando a função de diretor financeiro na empresa que então se encontrava em estado nascente.

O Aurélio passou a “viver” em Angola. Criou relações locais, relações amplas, relacionadas ou não com o domínio do trabalho, a família (“a mulher”) acompanhou-o. Angariou emprego para a família, comprou “um jipe Niva”. A sua filha nasceu e estudou, até ao ensino secundário, em Luanda. Em paralelo, a empresa local dava “condições”, “crescia”. O Aurélio afirma “ter saudades” deste tempo, “muitas saudades” deste tempo: “Naquela altura, podia-se andar sozinho na rua”.

Em Angola, e em momentos subsequentes do seu percurso na empresa “Tabique”, a ação e as decisões do Aurélio derivaram, numa maioria de ocasiões, de um movimento de conformação às contingências, de adscrição às práticas e às decisões tomadas pela empresa, de assimilação dos efeitos destas ao nível das condições de existência pessoal, profissional e familiar, descritor dominante na ação de um *indivíduo-conforme*: regressar ou não regressar a Portugal, prosseguir a educação da sua filha na “escola francesa” local, manter ou não a sua família em Angola. O Aurélio define-se como um “quadro da direção internacional da empresa”, e, como tal, “como qualquer quadro, estava sujeito a ir para onde o seu diretor mandasse”.

O Aurélio saiu de Angola em 1992, por ocasião de um “conflito terrível”. Foi, por sua iniciativa, para Moçambique, ajudar a “Tabique” a “constituir uma empresa local”. Foi depois para Cabo Verde, e, em 1995, para a Polónia, com regressos intermitentes a Portugal. O Aurélio assegurava, de permeança, estadias regulares de “quinze dias” em Angola. O Aurélio “gostava do que fazia”. A génese e o aprofundamento dos processos de internacionalização da empresa confundem-se, no seu entender, com o seu próprio percurso (internacional) na empresa. Da singularidade, do pioneirismo, da relevância do papel desempenhado na internacionalização da empresa, decorre um sentido de cumplicidade, de obrigação, uma identidade de cariz fusional. Na caracterização da relação que manteve e que mantém com a “Tabique”, o Aurélio apresenta-se como um “operário”.

Da adesão do Aurélio às práticas organizacionais associa-se uma visão que tende a salientar a justiça, os méritos, a adequação da ação e das decisões organizacionais. Um exemplo desta valorização incondicional da ação da empresa é dado pelo modo como o Aurélio avalia a opção da “Tabique” em



contratar localmente (uma maioria de) trabalhadores na Polónia, em detrimento de mobilizar trabalhadores de outros países, “expatriados que têm de vir de Boeing, que têm de ter alojamento, uma opção caríssima”.

De 1995 a 1998, o Aurélio esteve “baseado” em Portugal. Em 1997, esteve na República Checa e na Hungria, sempre com o mesmo objetivo: “Abrir uma empresa”. A conciliação do *movimento* com o universo familiar ocorria, entretanto, por via de arranjos diversos, com o tributo particular da “resistência anímica” apensa à mudança que a mobilidade persistente implica, necessária também, no entender do Aurélio, na adaptação à “contrariedade”.

O Aurélio destaca um atributo pessoal particular (a “facilidade de relacionamento”) como denominador comum das suas diferentes experiências de trabalho como “quadro internacional”, da forma como lidou com a mudança implicada “na integração de um quadro no exterior”. O alargamento da rede de relações locais é uma prática que o Aurélio identifica como específica, um requisito e uma necessidade, em simultâneo, no contexto da mobilidade internacional de “um quadro de uma empresa”. Vai-se mais “à praia junto”, quando todos estão “fora do ambiente natural”.

O Aurélio regressou a Angola em 2010, por identificação direta da empresa, à qual aderiu. À data, o Aurélio era, em termos formais, assessor de administração da “Tabique” em Portugal. Um pedido expresso feito pelo presidente da empresa apresentou a sua aceitação como um facto consumado: “Eu quero que você fique em Angola. Você vai ficar cá, pelo menos dois anos. Saí agora de uma reunião, onde acabei de propor o seu nome, e toda a gente disse que sim. Está aprovado”. Naquele momento da sua vida, da sua trajetória, o regresso permanente a Angola foi encarado pelo Aurélio com satisfação. Era uma posição relevante, o Aurélio reportaria “ao próprio presidente da comissão executiva”. Era para si, no essencial, um reconhecimento, e, em certa medida, uma continuidade (visada).

O Aurélio procurou, em certa medida, normalizar a extensão da sua “expatriação” em Angola. “Eram dois anos... estamos em 2017, já passaram sete anos”. Construiu para si um “horizonte” (a reforma no final de 2017), cuja concretização depende da resolução do “momento da empresa”, e que implica fazer o que Aurélio sempre fez na “Tabique”: “Dar o meu melhor à empresa”.

O Aurélio trabalhou, até hoje, dezoito anos em contexto internacional. A filha do Aurélio vive e trabalha em Inglaterra, por sua opção, “estudou fora, porque queria ficar com um diploma que lhe permitisse poder ir para qualquer país e ter emprego em qualquer sítio”. O Aurélio regressa com regularidade ao Porto, onde tem procurado reatar relações com amigos do “tempo da faculdade”. A sua mulher vai regularmente a Luanda, duas, três vezes por ano, “viagens pagas pela empresa”, e a Londres, passar “uns tempos” com a filha. O Aurélio reconhece que o seu trajeto profissional implicou um “sacrifício”, em termos familiares: “Eu sacrifiquei-me muito, e sacrifiquei muito a minha filha, porque houve muitas fases da vida de criança em que eu não estava lá. Ia a Portugal com muita frequência, procurava estar nos anos, nas festas de Natal, mas perdi muitas coisas da escola que ela fazia: teatros, visitas que ela fazia”.

Para o Aurélio, uma experiência internacional propicia uma condição de ação distintiva, não isenta de sacrifício, uma oportunidade de “revelação” de atributos pessoais e profissionais “que sobressaem”. Em virtude das suas opções, do seu trajeto, do sentido de autonomia e de independência proporcionado por este, o Aurélio considera que se encontra hoje numa situação diferente, mais “confortável” do que

a dos seus amigos: “Comparativamente, os meus amigos, os que têm filhos, vivem pior do que eu. Acabo por estar a beneficiar um pouco de ter saído, e da minha filha também ter saído”.

#### **(iv) Nuno, 46 anos, Quadro. Contexto E: Setor TIC – Desenvolvimento de Software.**

O Nuno tem 46 anos, é casado, tem duas filhas. Trabalha há dez anos na empresa “V&V”, o seu terceiro empregador. Na “V&V”, o Nuno desempenha no presente o papel de gestor sénior de projetos. No momento da entrevista, o Nuno estava em Luanda, responsável pela gestão de um projeto que considera “especialmente complexo”, “um projeto-bandeira para a empresa”. Após duas rejeições, o Nuno aceitou gerir este projeto no decurso de uma solicitação direta, “presencial”, do CEO (*chief executive officer*) da empresa “V&V”. Anteriormente, na “V&V”, o Nuno tinha já estado “treze meses em Moçambique, num destacamento de longa duração”.

Aos 37 anos, o Nuno, “um gajo de Lisboa”, como refere, aceitou uma proposta de trabalho da “V&V”, e foi viver com a família para uma aldeia junto a Cantanhede, na periferia de Coimbra. O Nuno considera que se encontra “expatriado”, em grande medida porque os outros (a empresa, “os locais”, “os que não vão”) o consideram como tal. No entender do Nuno, “ser expatriado” e, em particular, “ser expatriado em Angola” representa uma condição particular, maculada pela força do “preconceito”, por reverberações simbólicas procedentes de uma “visão dourada” que origina valorações e atribuições descoincidentes com a realidade, representações das quais o Nuno se procura afastar ativamente.

A situação presente do Nuno decorreu de um processo longo de “negociação”, de adesão progressiva a uma solicitação particular da empresa. Na aceitação do que considera uma “escolha”, o Nuno procurou identificar um modo de garantir a subsistência de um sentido de continuidade, de conformidade com os objetivos e a necessidade apresentada pela empresa, apresentando, deste modo, uma lógica de ação característica de um *individuo-conforme*. Tentou, como refere, “arranjar uma forma de agradar a todos”. Tem tentado negociar a possibilidade de “trabalhar remotamente” com o cliente do projeto. A sua estadia em Angola é interpolada com momentos de regresso a Portugal.

Para a equipa do projeto que gere no presente, o Nuno procurou (e conseguiu) selecionar “colegas da sua confiança, com quem já tinha trabalhado”, pessoas que o Nuno sabia que “sabiam da poda”. A gestão deste projeto implicou para o Nuno, o estabelecimento de um campo alargado de relações. As fronteiras do projeto são fluídas, ao implicarem a relação de três parceiros distintos (além da empresa “V&V”). Gerir a equipa do projeto é “complexo” e implicou, tem implicado para o Nuno, a criação de relações “do zero”.

A criticidade, a “complexidade”, a singularidade do projeto a gerir, operaram como motivos relevantes na mobilização do Nuno. O projeto em Angola envolve “um mundo”. “Um mundo muito grande, muito disperso”. Para este projeto, que “envolve muitos recursos financeiros”, a empresa “V&V” contratou no passado, “uma pessoa só para vir para esta função, para vir para esta geografia”. “O responsável comercial do projeto é o próprio CEO da empresa, que faz questão de estar envolvido”. Num contexto vivido com um sentido de estagnação emergente, o Nuno considera que deu “um passo” no sentido “de ter um desafio diferente”. Para o Nuno, “tem-se um projeto destes uma vez na vida”.

Nos períodos em que está em Luanda, o Nuno e a equipa de projeto “vivem numa *guest-house*”, uma circunstância que contribui para reforçar e sedimentar, de forma “inadvertida”, um efeito de “bolha”,

um confinamento relativo em termos relacionais, uma identidade de situação que é partilhada pelo “pessoal do projeto”.

As circunstâncias específicas do projeto que gere, e as suas circunstâncias específicas no projeto que gere, têm constituído para o Nuno um contexto em que se “sente diferente”. O Nuno tem de “sair mais vezes da zona de conforto”, está longe do seu “habitat natural”, sente que está “debaixo de água”. Trata-se de uma experiência cujos efeitos apresentam um contorno difluente: por um lado, o Nuno “sente-se mal” pela “distância”, mas, por outro, entende a sua condição e contexto presente como um estímulo da sua “autonomia”, do seu sentido de “autoconfiança”. Há uma “distância” dificilmente transponível (uma distância penosa, no referente à família). Há, em sentido próximo (mas inverso), um “crescimento”.

Para o Nuno, a conciliação com a família é “o que pesa mais”, é a circunstância que o faz “roer por dentro”: “Aqui, em vários momentos, estou a roer por dentro, e tenho de dar o exemplo ao resto da equipa. Nestes momentos respiro fundo, dou uma volta ao condomínio, e pronto”.

#### **(v) Augusto, 33 anos, Quadro. Contexto E: Setor TIC – Desenvolvimento de Software.**

O Augusto tem 33 anos, e trabalha como engenheiro de *software* há nove anos na empresa “V&V”. Pontuado com dois períodos de regresso temporário a Portugal, o Augusto trabalha e vive há seis anos em Maputo, em Moçambique, onde tem participado, como analista funcional, em projetos para clientes da “V&V” do setor da banca, e onde acabou por “fazer família”.

O Augusto licenciou-se em engenharia informática no Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, uma “referência melhor do que Viseu”, de onde é natural. Fez também “o primeiro ano do mestrado”. “Tirando algumas páginas web”, o estágio profissional que concretizou na empresa “V&V” constituiu a sua primeira experiência de trabalho. No término deste estágio, a “V&V” endereçou “uma proposta de emprego” que o Augusto aceitou. Como sucede a uma maioria de “colegas da empresa”, o percurso interno do Augusto na empresa tem vindo a ser composto por via da participação em sucessivos projetos. No caso do Augusto, a participação em projetos centrou-se, num estágio inicial, no desenvolvimento de *software* para um cliente da área das telecomunicações em Lisboa, onde o Augusto esteve “deslocado” durante seis meses, e para um “cliente de Moçambique”, para quem o trabalho foi desenvolvido remotamente num primeiro momento.

Foi a continuidade e o aprofundamento da relação comercial da “V&V” com este “cliente de Moçambique”, que precipitou a necessidade de mobilizar trabalhadores para esta geografia. Em 2010, o Augusto foi convidado a ir “trabalhar junto” deste cliente, “fazer análise de requisitos e preparar algumas coisas para quem estaria a trabalhar remotamente em Portugal”. O Augusto aceitou este convite. Já tinha demonstrado disponibilidade, no momento da sua contratação, “para ir para o estrangeiro, se houvesse oportunidade para isso”. O interesse que havia demonstrado e a sua circunstância pessoal e familiar (“na altura, não tinha mulher nem filhos”), propiciou, no seu entender, o convite que recebeu da empresa.

“Trabalhar junto” do cliente em Moçambique era, para o Augusto, uma oportunidade de “exposição”, consonante com os objetivos de desenvolvimento pessoal e profissional por si visados. “Estar no cliente”, no entender do Augusto, configura uma situação de trabalho diferenciada, com “maior risco”,

que suscita maior capacitação, uma aceleração da aprendizagem, da “capacidade de síntese”. Para quem “está no cliente”, “há cuidados de comunicação que são diferentes”.

A presença do Augusto em Moçambique passou por três fases, desde 2010, decorrentes de três extensões do projeto onde foi integrado. Estas três fases foram entrecortadas por dois regressos pontuais a Portugal, onde “fazia manutenção para o mesmo cliente”. As condições estavam definidas, estava “tudo identificado”. Progressivamente, a função do Augusto deixou de ter um alcance e uma base técnica, passando a ser “um *role* mais de análise, de procurar perceber as necessidades do cliente”. O Augusto valorizou a experiência de integração pessoal e profissional por si vivida, expondo “sempre” a intenção de “continuar”.

Para o Augusto, o aprofundamento da sua integração em Moçambique correspondeu à consubstanciação efetiva de um efeito *going native* no plano da sua trajetória de vida, da localização das relações sociais, da residência, dos interesses, das rotinas. O Augusto já trabalhou mais tempo em Moçambique do que em Portugal: “Considero-me mais deste ambiente, deste ambiente empresarial, deste ambiente de trabalho. Tenho família aqui, tenho casa, as minhas coisas, as minhas atividades aqui – eu vivo aqui. Por estes fatores, considero-me mais daqui, e não como deslocado”.

A localização das relações tem correspondido para o Augusto, a uma experiência de (re)partição de relações e de investimentos afetivos e expressivos, relativos ou não ao universo do trabalho e da empresa, uma prática que tem implicado a fragilização, a quebra de alguns laços pré-existentes.

O Augusto não conhecia Maputo ou Moçambique: “Até à primeira vez que vim, só tinha ouvido falar de Moçambique pelo meu vizinho em Portugal”. O Augusto considera que foi essencial para a sua integração inicial, as “pessoas da empresa” que já trabalhavam e viviam em Maputo, “uma equipa coesa que o deixou à-vontade”, contribuindo para acomodar o sentido de “choque” resultante de conhecer uma realidade díspar da que até então conhecia.

A experiência vivida tem representado e implicado um conjunto de mudanças para o Augusto. Mudanças que constituem um ganho, um ganho de perspectiva(s) associado à suspensão do “julgamento precoce”. Mudanças que assinalam também uma perda: a distância da família, “da inovação, do que está em voga na Europa, nos Estados Unidos, (...) conceitos de banca que poderão ser aplicados em Moçambique no futuro”.

No momento presente, o mercado local “está mau, está muito parado”. Muitos colegas do Augusto regressaram definitivamente a Portugal. Trabalhadores “locais” foram dispensados. O Augusto trabalha para um cliente angolano, “tem-se relacionado mais com Portugal”. Uma orientação empresarial transnacional tem assegurado a continuidade de trabalho e do enquadramento local do Augusto em Moçambique.

A situação presente não corresponde para o Augusto, em termos vividos, a uma experiência de suspensão da relação de identificação com a empresa. A empresa “V&V” tem assegurado a continuidade das “condições”, a existência de trabalho que o Augusto pode realizar localmente, “onde vive”, uma circunstância que instila a procura de manutenção de um sentido de conformidade nas ações protagonizadas pelo Augusto, e que o apresentam como exemplo de um *indivíduo-conforme*.

## **(vi) Filipe, 37 anos, Quadro. Contexto E: Setor TIC – Desenvolvimento de Software.**

O Filipe tem 37 anos. Trabalha há treze anos na empresa “V&V”, que integrou após terminar uma licenciatura em engenharia informática. No entender do Filipe, a sua “carreira profissional confunde-se com a sua história na empresa”. A trajetória do Filipe na empresa “V&V” caracteriza-se por uma etapa inicial “tradicional”, consumada pelo desempenho de papéis “de engenharia” e pela transição (visada) para o universo da gestão de projeto.

Foi o ingresso no universo da gestão que proporcionou o acesso do Filipe ao desempenho de trabalho em contexto internacional, “em vários cenários, nos vários contextos em que a mobilidade surge”. Ter experiência internacional era um “objetivo de carreira” para o Filipe. O Filipe, “principalmente numa fase inicial”, tinha “vontade de sair”. Antes de trabalhar na “V&V”, o Filipe “nunca tinha entrado num avião”. Na “V&V”, entrou num avião pela primeira vez “para ir a um cliente”.

Para o Filipe, a “mobilidade” mais significativa, em termos objetivos e subjetivos, foi consumada pela sua “alocação” a um “projeto” em Moçambique, um contexto que “evoluiu” por “existir confiança”, que foi “muito prolongado”: “O objetivo era eu ir para lá seis meses, e acabei por ficar seis anos”.

Em Moçambique, o Filipe desempenhou funções de gestão em contexto de projeto, de múltiplos projetos, e papéis organizacionais “mais alargados”, “de subsidiária”, de âmbito alargado (e definição relativamente frouxa), garantindo a condução dos projetos assegurados pela equipa existente localmente. Por “decisão da empresa”, o Filipe “alargou o raio de ação, ajudando a empresa neste sentido”.

Em termos gerais, a ação local do Filipe pautou-se por um alargamento significativo, sucessivo, de responsabilidade, proporcionado pela empresa: “Foi a primeira vez, confesso, que fiquei a gerir a solo um cliente, um projeto e uma equipa, numa situação de consultoria, a que não estava de todo habituado, porque a empresa não o faz muito, e como responsável de uma unidade dentro dos sistemas de informação de um banco que tinha contacto com todas as outras direções, para fazer análise funcional”. A subsistência de um sentido de reciprocidade e de valorização das práticas e das decisões organizacionais, das “condições” proporcionadas pela empresa (importantes “principalmente quando se está a milhares de quilómetros da família”), atributo dominante na ação de um *indivíduo-conforme*, destaca-se no modo como o Filipe ilustra a “internacionalização de pessoas” que tem sido protagonizada pela “V&V”.

Após 6 anos a “viver” em Moçambique, o Filipe regressou recentemente a Portugal. Uma iniciativa sua, “uma vontade pessoal” a que a empresa acedeu: o Filipe, como lhe foi referido pelo CEO da “V&V”, “já tinha cumprido a sua missão”. A intenção de regresso do Filipe decorreu da experiência de instabilidade local e de um sentido geral de estagnação decorrente do facto de considerar ter chegado “ao topo do que achava que podia aprender ou ambicionar desenvolver em Moçambique”.

Para quem se “estabelece lá”, criando “uma zona de conforto”, o Filipe reconhece ser necessária “muita força de vontade” para consumir um regresso a Portugal, ao ponto de partida. Regressar é “um risco muito grande”: “O regresso a Portugal representa o risco de falhar, (...) de perder o emprego”.

O Filipe preparou o seu regresso a Portugal, teve oportunidade de o fazer (um período de seis meses, “negociado” com a empresa). Para o Filipe, o regresso implicou um trabalho reflexivo, essencial para “conhecer as fraquezas a fundo”, para a “preparação emocional para a distância das coisas, das pessoas

que se teve lá, para não sentir tanto a diferença”. Uma prática e uma oportunidade que possibilitou que o Filipe reconhecesse, por antecipação, a existência de “espaços vazios”.

No plano relacional, um sentido de abertura relativa caracterizou a experiência de integração local do Filipe. Para o Filipe, seis anos em Moçambique trouxeram-lhe “um pouco de tudo”.

Num primeiro momento, “havia um núcleo duro de portugueses que ajudou na integração”, que foi decisivo “para ter uma estadia prolongada, para querer continuar”. O Filipe tinha uma namorada em Portugal quando foi para Moçambique. A duração inicialmente estimada para o projeto (seis meses) (e para a mobilidade inerente) contribuiu para a subsistência (inicial) da relação. “Um projeto faz e desfaz relações”, assim é sugerido pelo Filipe.

Em Moçambique, o Filipe casou-se e divorciou-se. Uma portuguesa, que também estava “expatriada, por uma consultora”. Investiu “dinheiro em sofás”: a sua casa era ali. Para o Filipe, “estar longe, principalmente em África, promove muito a proximidade, a aproximação das pessoas, e também promove muito o afastamento”. Hoje, o Filipe reconhece que provavelmente não teria tomado a decisão de casar, se tivesse permanecido em Portugal.

Para o Filipe, a(s) distância(s) e a adaptação que concretizou, que teve de concretizar em relação à “diferença” que encontrou localmente, diferenciou a sua experiência de mobilidade. O risco e a singularidade enformam a experiência por si vivida. A localização das relações e do estilo de vida, constitui, em simultâneo, uma necessidade e um marcador de diferenciação inapelável. O Filipe esteve num “país longínquo”, “numa cultura completamente diferente”, “num cenário muito específico: 10000 quilómetros de distância, dez horas de viagem, um risco em termos de saúde muito significativo”.

A valorização da experiência vivida não é, porém, absoluta, inequívoca ou necessariamente positiva. Para o Filipe, o efeito *going native* suscitou uma erosão de “competências” que “são necessárias noutros mercados mais maduros”. O seu “nível de inglês ficou parado no tempo”.

#### **6.2.1.2. Trajetórias socioprofissionais: Eixos definidores de relações.**

A lógica de ação do indivíduo-conforme caracteriza-se, em particular, pela adscrição, pela procura de adesão a um referente externo, pela assimilação de hetero-atribuições (Velo, 2004), uma orientação que se associa a um sentido de cumplicidade ontológica (Bourdieu, 1989 [1977]), a uma consciência de obrigação (Bourdieu, 2002 [1972]) estabelecida ao longo do tempo com o trabalho e com a empresa:

“Isto foi sempre mais por objetivos da empresa, que começou do zero. O primeiro diretor da área internacional desta empresa começou na própria empresa de Angola. Eu entrei na área internacional da empresa à nascença, no tronco. Estou na génese desta estrutura. É claro que depois se fizeram muitos quadros, pessoas que foram meus números dois. Havia duas pessoas que decidiam a ação internacional: o presidente da empresa e este diretor. Se decidissem ir para um sítio, eu ia. Eu era um operário, comportava-me como um operário. Vou dando o meu melhor à empresa. Faço tudo o que me pedem. Isto acontece porque eu estou envolvido”. (Aurélio)

A prestação de trabalho em contexto internacional é apresentada como uma “missão”, um “sacrifício” (Aurélio) que comporta, que assegura uma função particular. Trata-se de uma lógica própria do que Dubar (1997, p. 108) designa de “responsáveis mobilizados”:

“Expatriação não, diria que é uma missão. Esta é uma missão de dois anos, eventualmente renovável. Fui contratada para esta missão, que aqui eles chamam de *secondment*. Não estou em mobilidade. Se dissesse isso aos meus colegas aqui, eles não iriam entender. Para eles, missão é o que faz sentido”. (Antónia)

“Volvidos seis anos em Moçambique, confesso que em termos pessoais tinha o objetivo de regressar. A empresa entendeu-o perfeitamente, e apoiou-me desde o primeiro momento, apesar de existir ainda alguma necessidade minha no terreno. As palavras do próprio CEO foram: ‘Tu cumpriste a tua missão e agora a nossa obrigação é fazer concretizar a tua vontade’. Senti total apoio no processo do regresso, que é um processo muito complexo, na minha opinião”. (Filipe)

No plano da interação, o indivíduo-conforme caracteriza-se por uma orientação dialógica centrípeta (*outside-in*) (Bakhtin, 1981), realizações práticas e atividades orientadas à conformação. Nesta lógica, a identidade é, no essencial, semelhança e continuidade, procura de um sentido de continuidade contextual, um produto da adscrição, da interiorização de categorias sociais, de papéis exteriormente definidos e atribuídos, de práticas de incorporação do reconhecimento de um projeto identitário atribuído aos indivíduos (Beech, 2011):

“Eu estou onde estou, por tudo o que fiz lá, por tudo o que eu aprendi. Sinceramente, não vejo problema nisso. O que não quero é, no dia-a-dia, perder a minha identidade, ficar falando... me sentir forçada. Eu não quero isso, eu não vou fazer isso. É uma coisa minha”. (Joana)

O foco da ação individual situa-se na procura de integração dos estímulos de contexto, uma orientação que visa, no seu traço fundamental, a reprodução, a continuidade contextual. É particularmente valorizada a capacidade de assegurar (de ir assegurando) um sentido de adequação da ação, entendido como necessário à continuidade da integração institucional:

“No fundo, eu tenho uma carreira internacional na empresa que percorreu vários países. Uma carreira muito atrativa. Olho para trás, e penso que fiz coisas muito agradáveis... para mim e para a empresa. Sou reconhecido por isso, sou muito reconhecido por isso. Estou muito ligado a várias empresas, até ao próprio logotipo, que ainda é o que eu concebi, nos casos da empresa de Moçambique, de uma associada aqui em Angola e de uma outra na Polónia. No fundo, eu tenho um percurso muito interligado com o desenvolvimento da atividade internacional da empresa”. (Aurélio)

“No meu regresso agora a Portugal, o CEO da empresa lança-me o desafio do Brasil e eu acabei por aceitar novamente, embora ainda estejamos a discutir os termos. Não sei se se consegue generalizar, mas para mim é óbvio que quando se está numa situação de maior complexidade e de maior importância para a empresa, como é o caso da direção de uma geografia, que reporta diretamente ao *board*, para o bem e para o mal, se tem visibilidade. A minha experiência internacional, por mera coincidência ou por competência, por capacidade minha, acabou por me proporcionar atingir o *top management* da empresa. Isto, para o bem e para o mal, dá visibilidade”. (Filipe)

Trata-se, no essencial, de uma lógica de ação que visa a integração, a continuidade da integração (social). Trata-se de uma lógica que foi considerada, em particular, em estudos de sociologia do trabalho (industrial) entretanto tornados clássicos (Moore, 1969; Touraine, 1970; Sainsaulieu, 1985, 1988; Rivard, 1986; Sainsaulieu & Segrestin, 1987).

### **6.2.1.3. Relação estabelecida com as práticas de gestão e organização.**

Da perceção de associação do sucesso da empresa com o sucesso individual, constata-se que a lógica de ação de um indivíduo-conforme deriva do estabelecimento e da manifestação de um sentido de cumplicidade e de conivência com as práticas e com as decisões gestionárias:

“Em Moçambique, em seis anos, passei dois anos em contexto de projeto, com objetivos muito concretos, e, depois, por decisão da empresa, por estar lá, e por existir confiança, fui convidado para tomar conta do *delivery* na geografia, alargando o raio de ação, ajudando a empresa neste sentido. Para a empresa, foi juntar o útil ao agradável”. (Filipe)

“Não tenho problema em dizer que estive uns tempos fora. Se é uma mais-valia, estando na Europa? (...) Não tive de passar por isso, porque me mantive na empresa, sou apresentado aos clientes como alguém que tem o rótulo da experiência internacional. Não tive qualquer problema, ninguém discute isso: a garantia do nosso trabalho é dada pela empresa, não é de uma pessoa”. (Filipe)

“Agora sou um longo prazo. Eu vim num curto prazo, que tinha outras regras: o meu salário era pago pelo Brasil. Agora no longo prazo, eu tive de sair, de abrir mão de doze anos trabalhados no Brasil (se fosse acordo de rescisão, podia ganhar muito dinheiro), para vir trabalhar para cá. Isto é uma regra. Eu gostei demais daqui. Eu quero aproveitar estar aqui, consolidar aqui. O ambiente de trabalho é diferente. Gosto muito do Brasil, tem um clima muito bom, mas tem um ambiente muito competitivo, que é negativo, e a economia está muito fraca. Lá as pessoas têm medo de ser desligadas, de ser mandadas embora. As pessoas querem aparecer, puxam o tapete, não é um ambiente saudável”. (Joana)



O indivíduo-conforme define um modo de ação que retoma os termos de Durkheim (1987 [1895]) relativos à explicação da integração social dos indivíduos: o valor atribuído à “norma” (Antónia), ao “padrão” (Joana), à sanção e à conformidade, como condições (garantias) primeiras de ordem social:

“Na vaga, estavam já definidas praticamente todas as condições: o que é que é a missão, o projeto; quanto tempo dura; onde é; a quem reportaria dentro do projeto. Na entrevista, percebi quem seria a minha ligação à empresa portuguesa, pois convém ficar com uma pessoa de ligação, além dos RH. O meu contrato está suspenso na empresa portuguesa, à espera do regresso, tenho uma ligação com os RH e um *sponsor* na empresa, que me apoia. Julgo que este processo é a norma, quando o vínculo inicial é com a empresa que está sediada em Portugal”. (Antónia)

“Eu trouxe a minha família porque eu quis, paguei com o meu dinheiro. Era uma curta duração. Na longa duração, eles pagam todas as passagens, dão três rendas de uma vez até conseguir uma habitação. É uma ajuda de custo, é padrão”. (Joana)

Regista-se a adesão, a procura de um sentido de conformação da iniciativa individual às práticas e às decisões organizacionais, a categorias formais de referência, às condições de existência definidas e proporcionadas pela organização:

“[O que é para si um expatriado? Um expatriado é alguém que vai para fora e que tem todos os custos pagos, transporte, casa, escola dos filhos, tudo pago pela empresa. [Considera-se uma expatriada?] No significado da palavra, sim. No significado de estar fora do seu país”. (Joana)

“Sou sincero, não gosto muito da palavra, mas considero-me um expatriado, e já ouvi algumas pessoas da própria empresa a dizê-la. Quando estava em Moçambique, não gostava da palavra, agora já me habituei a ela”. (Nuno)

Em sentido próximo, o apoio material concedido pela organização, o subsídio das práticas organizacionais é particularmente valorizado enquanto âncora que permite a ratificação de um sentido visado de identidade pessoal, a subsistência de um *script* de mesmidade e de ipseidade, ao longo do tempo (Ricoeur, 1985):

“Obviamente, o conforto material é importante, e foi discutido, principalmente quando se está a milhares de quilómetros da família. Acho que para se motivar alguém para ir para um país, e em particular para um país destes, passa sempre por uma compensação financeira pelo esforço de ir (por exemplo, para África). Principalmente, quando é a empresa a chegar-se à frente, a pedir para alguém ir para um determinado país”. (Filipe)

“Hoje, eu sou funcionária da empresa portuguesa. Vou ser bem sincera: quem paga o meu salário é de onde eu sou. Nos seis primeiros meses de mobilidade, eu era funcionária do Brasil que estava a fazer uma mobilidade num departamento da empresa em Portugal”. (Joana)

Em função do descrito, é possível aduzir que a transação objetiva (Dubar, 1997) estabelecida com a empresa, com as práticas e categorias formais por esta propostas, caracteriza-se por uma base de reciprocidade dinâmica: em troca de um envolvimento individual sem reservas, a empresa assegura segurança (subjéctiva) de emprego e progressão provável no futuro:

“Esta é a explicação do 2012 se ter transformado em 2014, e o 2014 em 2016, que se transformou entretanto em 2017. E aqui... eu construo um horizonte, como me perguntou ao início: a minha actividade profissional vai acabar onde eu comecei. Em Angola. É isso que espero que aconteça. Agora tenho um horizonte. Vou cá estando, vou trabalhando... até poder. Há-de chegar um dia, que não sei qual é... vou dando o meu melhor à empresa”. (Aurélio)

“Se isto não melhorar, poderá ser uma hipótese regressar a Portugal ou ir para outro sítio qualquer. A própria empresa colocou o regresso a Portugal como uma alternativa, ao tomar a decisão de manter estrategicamente este escritório por mais algum tempo. É confortável por vários motivos: eu conheço a empresa, gosto da empresa, e é mais confortável do que mudar radicalmente de empresa”. (Augusto)

#### **6.2.1.4. *Experiência da relação com o outro.***

Do objetivo dominante de assegurar a continuidade da integração e da adesão às práticas organizacionais, decorre a possível abrangência ou a restrição das relações que são estabelecidas com o outro. As relações estabelecidas ou a estabelecer subordinam-se ao objetivo de integração mencionado, subsistindo a procura de um sentido de adequação e de reciprocidade que assegure a continuidade das transações (objetiva e subjéctiva) realizadas com a organização:

“No projeto, há uma coisa interessante que é tentar que toda a gente fale inglês nos períodos de almoço. Tive muita sorte com o professor de francês que tive, que me disse que em relação ao que eu não ainda percebia (em francês), devia aproveitar... para relaxar, e rir de vez em quando [riso]. É uma fase boa, porque ainda não é ruído, não é ainda a tua língua, enquanto não comesças a pensar em francês. No início, foi muito cansativo, porque passava o dia a ouvir falar quatro línguas. É uma espécie de estado de graça no sentido de aceitar (que não se sabe)... não tanto de relaxar, mas aceitar que há um momento em que não se está ainda em pleno”. (Antónia)

Em termos relacionais, a lógica da reciprocidade e da solidariedade democrática (Sainsaulieu, 1985) organiza os laços sociais que são estabelecidos, combinando-se forte contribuição e forte expectativa de retribuição. Os indivíduos são e sentem-se reconhecidos na medida em que se encontram ou não integrados na comunidade, num grupo (atribuído):

“Não sei se fui a primeira, a terceira ou a quinta escolha, para mim é indiferente. Felizmente ou infelizmente, quem está agora cá sou eu”. (Nuno)

“No meu caso, uma coisa que facilitou é que eu já tenho muitos anos de casa. Conheço, digamos, o *core* da empresa, a administração, as pessoas-chave, aquelas pessoas mais antigas. Há pessoas que saem, outras que entram, mas eu fui mantendo um contacto com estas pessoas-chave, que me permitiu gerir as coisas de forma mais ágil, de acordo o *mindset* global da empresa”. (Filipe)

À luz desta lógica de gestão de pertenças, o objetivo último da ação do indivíduo-conforme é assegurar a preservação da sua identidade, um propósito observável no investimento que é concretizado em práticas que visam a manutenção de um sentido de integridade pessoal, a constituição de espaços (físicos e/ou simbólicos) de reparação ou preservação identitária:

“[A conciliação com a família, é uma dificuldade?] É. Às vezes, em vários momentos, estou aqui a roer por dentro, e tenho de dar o exemplo ao resto da equipa. Respiro fundo, dou uma volta ao condomínio, e pronto. (...) Eu não sou uma pessoa solitária, e aqui, às vezes, torno-me nisso. Sinto-me outro”. (Nuno)

A interação social tende a ser subordinada a este objetivo (a integração, a continuidade), podendo caracterizar-se pela abertura ou pela oposição, de forma binária (e.g., dentro *vs.* fora, nós *vs.* eles), pela restrição do contacto ou a sua ampliação, no plano da sociabilidade:

“Em sinto-me parte de RH, aí sinto-me à vontade para falar em nós. Em Portugal, no geral, não me sinto assim: eu não sou daqui ainda. (...) Vocês são completamente diferentes da gente, vocês estão mais na de vocês, são mais tranquilos, parece que precisam de conhecer primeiro a pessoa para depois se aproximarem. A gente é o contrário, aproximamos, e se percebermos que não é legal, afastamos. Vocês chegam e dão dois beijinhos; nós chegamos e damos um beijo e um abraço. É diferente”. (Joana)

### **6.2.2. O indivíduo-trajetória: A regulação personalizada, de base afinitária.**

Com o uso da expressão “indivíduo-trajetória”, proposta por Ehrenberg (1998, p. 173), visa-se dar conta de uma orientação de ação registada, no contexto da presente pesquisa, em

indivíduos<sup>136</sup> que se encontram numa fase de expansão ou de desfecho da sua trajetória socioprofissional, e cujo contacto ou acesso a um quadro de expatriação organizacional representou uma inflexão ou o reforço do foco da ação individual na regulação da própria trajetória, substituindo, em alguns casos, uma orientação anteriormente subordinada a objetivos de conformação (e.g., Gil). Para estes indivíduos, há, no essencial, um objetivo (pessoal), uma “caminhada”, isto é, uma trajetória:

“[Sentiu que teve a vida em suspenso?] Não. Foi uma parte da minha caminhada. Neste momento, estou a continuar a caminhar. Independentemente do sítio onde estou, continuo a caminhar”. (Duarte)

O foco na “caminhada”, na regulação desta, tende a secundarizar propósitos de conformação pessoal à contingência externa. Em vários casos analisados (e.g., Duarte, Xavier, Miguel), esta orientação é possível pelo capital relacional angariado e pela existência de uma trajetória interna marcada pelo desempenho de papéis organizacionais de fronteira, singulares, atípicos, que possibilitam a demonstração afinitária de reciprocidade e a acumulação de crédito idiosincrático, na relação estabelecida com decisores e protagonistas de práticas de gestão na empresa. Trata-se de uma tipologia que reúne 11 dos 24 entrevistados (cf. *Quadro 6.3*, para detalhe relativo a casos individuais inscritos na tipologia), cujo perfil se apresenta de seguida.

#### **6.2.2.1. Perfis-moldura de indivíduos entrevistados.**

##### **(i) Isaac, 65 anos, Gestão de Topo. Contexto A: Setor *Utilities* – Energia.**

O Isaac trabalha há 44 anos, 40 dos quais passados na empresa “Luz de Sempre”. Nestes 44 anos, 17 implicaram a prestação de trabalho em contexto internacional, em períodos de duração diferenciada, em diferentes regiões num mesmo país de destino, o Brasil, o “grande embrião” da internacionalização da empresa. Em Portugal, o Isaac irá reformar-se formalmente - assim o espera - em 2018.

Como é por si referido, para o Isaac, a “oportunidade de ter uma experiência internacional” surgiu com o “início da internacionalização” da “Luz de Sempre”, em 1996, o “início da grande expansão internacional” da empresa. Num primeiro momento, o Isaac foi convidado para coordenar um grupo de cinco pessoas, especialistas em diferentes áreas, que iria avaliar oportunidades de negócio existentes

---

<sup>136</sup> A opção pelo uso do termo *indivíduo* em detrimento de outros (e.g., ator, sujeito, agente, experiência, trajetória), não decorre da assunção da sua existência, em sentido substantivo, no plano das relações sociais. Partindo de uma noção proposta por Ehrenberg (1998, p. 173) (“indivíduo-trajetória”), as designações empregues (e.g., indivíduo-conforme, indivíduo-em suspensão) visam um efeito de descrição sintética, predicativa, dos agrupamentos propostos em termos analíticos, e não a caracterização substantiva, essencialista, em si mesmo, de indivíduos (cf. *Capítulo 3*, para um excuro relativo à emergência de processos de individualização e de formas de expressão subjetiva de individualidade, em quadros de integração social de acento societário).

localmente. O Isaac iria por um mês e regressaria a Portugal, iria de novo por um mês e regressaria. No final desta “missão” de avaliação de oportunidades locais, o Isaac foi convidado pela empresa para ficar em permanência no Brasil, ocupando um lugar de administração numa das empresas locais que havia avaliado, uma empresa entretanto adquirida pela “Luz de Sempre”. Um desfecho de algum modo antecipado e visado pelo Isaac, dada a análise que efetuava da própria trajetória e do horizonte de possibilidades de futuro, a experiência e o conhecimento (transversal) que detinha e que tinha angariado com o próprio processo de avaliação da realidade local: “Sempre fui uma pessoa ambiciosa, profissionalmente. Em Portugal, olhando para a minha posição, o futuro era pequeno. Tinha chegado ao que considerava ser o fim da carreira técnica, diretor de centro”.

Com efeito, para o Isaac, a ideia “de que tinha parado em Portugal”, e a expectativa de haver “novas experiências” no domínio da atividade internacional, desempenharam um papel determinante na aceitação do convite que lhe foi dirigido. O Isaac foi para o Rio de Janeiro, para “a administração da área técnica” da empresa onde a “Luz de Sempre” tinha investido. Perguntou quais seriam “as condições, a casa”, questões como a duração da mobilidade ficaram “mais ou menos definidas”: “Estávamos mesmo no início, era puro amadorismo, uma aventura como as caravelas”. A indefinição de enquadramento gerou consequências a vários níveis: “Hoje, tenho um vazio de pelo menos cinco anos aqui, na segurança social. Há uma lacuna na minha atividade profissional. Passei a ter um salário lá, um salário de conversa, não estava escrito em lado nenhum”.

Não obstante a “missão” de avaliação por si assegurada, o “choque” inicial e a procura de adaptação à realidade local e ao contexto de desempenho do papel atribuído marcaram os primeiros tempos da integração do Isaac à “vida no Rio de Janeiro, no Brasil”: “Há questões onde a experiência que se tem em Portugal não serve de grande coisa. Por exemplo: Tentar incutir um espírito de lealdade à empresa... não dá. Se se vai para lá a pensar que se vai pô-los iguais a nós... não é possível. Uma das coisas que tive de mudar foi o que pensava que era sucesso, o modo como uma coisa era bem-feita”. Ver cabos de alta tensão a percorrer as avenidas de São Paulo, a existência de mais de doze mil “ações trabalhistas” interpostas por trabalhadores ou antigos trabalhadores da empresa adquirida, práticas sedimentadas de “roubo de energia”, práticas locais de influência e *lobbying* cuja cessação implicaria “um confronto com o regulador e com o público”. Havia riscos já conhecidos pelo Isaac: “Quando cheguei ao Rio de Janeiro, 30% da energia era furtada. Em Portugal, era uma prática insignificante. Eram as chamadas perdas comerciais, que não são perdas técnicas, que já tínhamos identificado no momento da avaliação”.

A adaptação do Isaac decorreu com o tempo, tomando “dois, três anos”, e implicou o aprofundamento, a localização das relações por si mantidas, e a introdução de particularismos locais no seu estilo de vida: “Almoços com o governador, com quem tinha de ter uma relação direta, relações quase diárias com a entidade reguladora, com os maiores clientes da empresa”. O Isaac aprendeu a jogar golfe, “para acompanhar um conjunto de pessoas com que lidava no dia-a-dia (empresários, malta do governo)”. Jogar golfe, no entender do Isaac, “ajudou muito a socialização local, para os recados do governador, para resolver problemas. (...) Continuo a jogar golfe hoje, em Portugal. Ficou”.

Um sentido de diferenciação, de distinção de uma condição de existência (social e organizacional) descreve a experiência de desempenho de um papel relevante, singular, atribuído no contexto de um processo de internacionalização “embrionário”, pioneiro, na história da empresa “Luz de Sempre”:

“Eu era vice-presidente executivo técnico, o COO, como eles chamam. Eu era o único português que estava na diretoria da empresa”.

Em 2002, a posição da “Luz de Sempre” na empresa local do Rio de Janeiro foi vendida. O Isaac foi convidado a regressar a Portugal. Aceitou, num primeiro momento: “Achei que já estava bom. (...) Em Portugal, decorria uma reestruturação a sério. Achei que a minha experiência com os chilenos e com os espanhóis poderia ser uma mais-valia cá, em Portugal”. Estávamos em Junho. O Isaac regressaria em Outubro. O seu regresso não foi aprovado, contudo, pela “administração”, em Portugal. A sua experiência era tida como importante para acompanhar uma outra aquisição entretanto consumada, em Vitória, uma empresa que englobava a gestão de uma outra unidade organizativa, localizada em Mato Grosso do Sul. Na aceitação de um “novo desafio”, o “vazio” de regulação da sua integração na empresa incentivou, no caso do Isaac, a procura de regulação da própria trajetória pessoal, profissional e familiar, descriptor dominante da ação de um *indivíduo-trajetória*: “Uma pessoa só se apercebe das coisas depois. (...) Quando era para me vir embora, pensei para onde iria regressar... não havia, de facto, um plano. Decidi continuar. Nunca perguntei, não precisava de perguntar o que já sabia, bastava ver a experiência de outros, com funções menores, que quando voltaram, andaram quase a mendigar um lugar para trabalhar”.

O Isaac prolongou a sua “vida” no Brasil. Uma lógica de ação anteriormente ancorada na subsistência de umnexo de conformidade integradora, na relação com as práticas e com as decisões organizacionais, é reconfigurada pelo aprofundamento da atenção concedida à trajetória pessoal. A posição a ocupar pelo Isaac era percebida como distintiva: “Fui nomeado pela administração para esta posição. Em 2005, era diretor técnico de uma empresa em São Paulo, de outra em Vitória e de outra em Mato Grosso do Sul. Este foi o quadro, o ambiente em que me movimentava. Andei sempre por ali... até ao fim”.

Nos diferentes “projetos” de mobilidade que abraçou, a procura de articulação com o universo e a vida familiar foi sempre “uma questão básica”, objeto de múltiplas tentativas de regulação, com os elementos do agregado familiar e com a empresa, no sentido de identificar alternativas de conciliação que permitissem assegurar a existência de uma família acompanhante: “A minha filha, que tinha as aulas, ficaria em Portugal com a irmã da minha mulher, se quisesse. (...) Sozinho não ia. Não me queria divorciar. O salário era bom, bastante maior do que o que tinha em Portugal. A ideia era estarmos lá, e mais tarde ou mais cedo regressaríamos. O salário que ia ter dava e sobrava para a minha mulher não ter de trabalhar lá”.

No campo das relações interpessoais, a experiência dos efeitos da localização das relações e um sentido geral de lassidão dos laços pré-existentes é relatado de forma particularmente expressiva pelo Isaac. Resultando da experiência de mobilidade internacional duradoura, das intermitências de contacto, da compressão do tempo e do espaço apensa aos momentos de copresença física, e da rarefação de referentes comuns, “ter de ir de novo a fila do pão”, deixar de “ser o rei de pedaço”, sentir-se “o imperador que está de visita”, definem processos de recomposição identitária particulares, de acento difluente, que exprimem ganhos, que denotam perdas, associados ao momento do regresso. O Isaac, no regresso a Portugal, teve de “reaprender a viver, teve de reaprender a viver com os amigos”.

O Isaac “aposentou-se” em 2008. A família que o acompanhava regressou a Portugal. O Isaac continuou a trabalhar no Brasil, como consultor técnico de uma “empresa pequena”, intensificando o movimento de vaivém, em relação a Portugal: “Aceitei, porque percebi que não estava preparado para

me reformar”. Tratou-se de uma terceira experiência de mobilidade que durou até 2015, momento em que o Isaac regressou em definitivo a Portugal.

Um sentido de abertura de “perspetivas” e uma condição de ação individual alargada são enfatizados pelo Isaac como consequência dos seus “projetos” de mobilidade internacional: “Acho que fiquei muito mais aberto à opinião das outras pessoas. Em todos os domínios. Acho que alarguei a minha base de informação, de experiência, e com isto fiquei com mais poder... poder para gerir a minha vida, uma empresa, para estar com a minha filha e com o meu neto de um modo diferente que estava há um tempo atrás. A minha filha requer hoje o meu apoio”.

## **(ii) Gaspar, 28 anos, Quadro. Contexto A: Setor *Utilities* – Energia.**

As “experiências internacionais” do Gaspar tiveram início no decurso do seu percurso formativo. Tratou-se de uma escolha pessoal, financiada pela família. O Gaspar tem 28 anos, formação universitária em gestão. Trabalha há três anos na “Luz de Sempre”, o seu segundo empregador.

A primeira experiência internacional do Gaspar foi a realização de um programa *Erasmus* em Roma, no decurso da licenciatura. Concretizou, de seguida, um programa de intercâmbio (Inov Contacto) em Nova Iorque, para angariar experiência profissional. Foi o seu “primeiro empurrão a sério”, em relação à experiência de “estar fora, com alguma independência”. Concretizou, de seguida, um mestrado em gestão internacional, de novo num contexto internacional, após comparação de diferentes alternativas. Foi para Varsóvia, onde tinha dois amigos que também faziam à data, “um ano de internacionalização”. Para o Gaspar, a opção por “estudar fora” associa-se à identificação de virtudes imputáveis à detenção de uma trajetória marcada pela exposição à “experiência internacional”: “Cheguei à conclusão de que teria, apesar de haver prós e contras, grandes benefícios em ir para fora, porque sabia que este tipo de mobilidades é cada vez mais valorizado em termos de currículo. E continuo a acreditar que assim tem sido”.

Um foco na valorização da própria trajetória por via do acesso a “episódios temporários de internacionalização” define, em grande medida, a lógica de ação do Gaspar neste período formativo: “Saber que não iria ficar em perpetuidade, também pesou nestas decisões, que eram sempre finitas no tempo”. Trata-se de uma orientação, prevalente na ação de um *indivíduo-trajetória*, que caracteriza, em certa medida, as decisões do Gaspar na relação com a sua trajetória interna na “Luz de Sempre”.

No final do mestrado, o Gaspar teve uma primeira experiência profissional de quatro meses numa empresa pública, com tarefas de controlo de gestão, enquanto procurava uma “oportunidade melhor”. Concorreu aos “programas de *trainees* das maiores empresas portuguesas”. O programa apresentado pela “Luz de Sempre” era “(...) interessante, porque contemplava três rotações por três áreas”. O Gaspar integrou a “Luz de Sempre”, onde “passou por três direções diferentes”. O Gaspar foi convidado a ficar na terceira direção que integrou. Aceitou. “Estávamos no final de 2015”.

À data de realização da entrevista, o Gaspar encontrava-se em Hong-Kong há cerca de um ano, representando a “Luz de Sempre” numa *joint-venture* constituída com o seu maior acionista, com o objetivo principal de “desenvolver geografias onde nenhuma das partes tinha presença, na tecnologia hidroelétrica”. O Gaspar foi convidado a integrar os escritórios abertos em Hong-Kong para localizar a atividade operacional desta *joint-venture*. Aceitou o convite.

O Gaspar considerou este convite como “uma oportunidade” – de valorização, de diferenciação (de trajetória), de aquisição de “visibilidade” interna numa organização de “grande dimensão”. Na “Luz de Sempre”, o Gaspar comunicou a sua decisão (de aceitação) passado uma semana, e ao fim de um mês estava em Hong-Kong. Foi sozinho. A existência de uma periodização da “experiência”, ainda que não cabalmente definida em termos formais, enforma a restrição relativa das relações e do estilo de vida constituído pelo Gaspar em Hong-Kong. Em termos relacionais, “a maioria dos colegas são chineses do outro parceiro”. Os amigos que tem na empresa constituem uma rede informal importante que assegura, em certa medida, a existência de um sentido de continuidade de “ligação” (a Portugal e à empresa “em Portugal”).

O Gaspar não se considera um expatriado. Para si, vive “uma experiência” que comporta vantagens, que está “a aproveitar, que tem um prazo”: “Neste momento, tecnicamente sou um expatriado, na medida em que estou numa missão da empresa, e aceito-o, mas não me refiro a mim mesmo enquanto expatriado”. Uma das principais vantagens da “experiência” que se encontra a viver, é o alargamento do “quadro de referências”, da capacidade de ação individual: “Tenho vindo a perceber o mundo como sendo mais pequeno, que as distâncias são muito relativas. Basicamente, tenho vindo a perceber que consigo estar bem em todo o lado, em qualquer lugar. Tenho capacidade para me adaptar”.

### **(iii) Gil, 67 anos, Gestão intermédia. Contexto A: Setor *Utilities* – Energia.**

Para o Gil, o percurso interno na “Luz de Sempre” fez dele “um generalista”. O Gil apresenta-se como um “engenheiro que foi perdendo especialização”, à medida que foi subindo na “hierarquia” da empresa.

Em 2003, o Gil tinha “33 anos de casa”, e nunca antes tinha pensado “ir para o estrangeiro trabalhar”. Na “Luz de Sempre”, encontrava-se em curso um conjunto de mudanças que o Gil acompanhava com “desgosto”. O Gil dirigia um departamento da empresa, tinha um papel com “abrangência nacional”. No decurso das mudanças operadas na empresa, o Gil considerou que algumas pessoas estavam a ser “maltratadas”. Incluindo o seu próprio caso.

Em Junho deste ano de 2003, um antigo colega, na ocasião administrador no Brasil de duas empresas adquiridas pela “Luz de Sempre”, estava em Portugal e “veio cumprimentar o seu antigo pessoal”. No decurso deste encontro, o Gil indicou que se fosse necessário alguém “para ir”, poderiam contar com ele. “Em Portugal, não me estava a sentir bem. Estava a sentir-me a mais”, explica.

No Brasil, era necessário, de facto, mais uma pessoa: “Já lá estavam, além deste colega, três portugueses. Era necessário uma pessoa para fazer o comercial, uma pessoa da confiança deste administrador. Havia lá uns problemas. Eu nunca tinha feito o comercial”.

Os objetivos do Gil eram claros, e relacionavam-se, no essencial, com a procura de resolução da sua situação profissional presente, representando a mobilidade internacional uma oportunidade que concorreria também para o desfecho do seu percurso profissional, num contexto onde a situação familiar “já não era uma questão”, um problema: “Só coloquei a questão de levar a minha mulher. Os filhos já estavam a trabalhar, já não eram uma questão, felizmente. Tinha 55 anos. A minha ideia foi sempre ir e, no regresso, pedir a reforma antecipada. Sempre entendi que, quando uma pessoa passa uns anos fora, com as modificações constantes que agora há nas empresas, quando regressa já não conhece nada, o que de facto veio a acontecer. Quando cá cheguei, a empresa já era outra”.



O facto da posição disponível implicar uma descontinuidade funcional significativa em relação à trajetória prévia, não constituiu para o Gil um motivo de desmobilização ou dissonância. Tratava-se, no essencial, de uma “oportunidade”. A trajetória anterior na empresa tinha “calejado” o Gil para o que iria conhecer localmente.

O Gil foi para o Brasil “às cegas”, “sem nada escrito, definido”, “na base da confiança que tinha na pessoa que o tinha convidado, uma pessoa acima de qualquer suspeita”. “Ter gente conhecida” no destino foi uma vantagem. Uma visita prévia, solicitada pelo Gil à empresa, ajudou a “ter uma ideia” do que iria encontrar: “Um estado interior que é quatro vezes Portugal, com dois milhões de habitantes, que vive da agricultura, do boi e da soja. Morava na mesma cidade onde era a sede da direção comercial da empresa para onde fui. Morava a 16 quilómetros da sede”.

No plano das relações de trabalho constituídas localmente, o papel funcional desempenhado, com uma forte componente relacional e de representação institucional da empresa, projetou o Gil para um quotidiano de confronto com agentes, práticas e instituições locais, uma dimensão de atuação e relação imprevista e que acabou por marcar decisivamente os contornos globais da experiência por si vivida: “A empresa tinha sido privatizada. Enquanto tinha sido estadual, estava bem organizada... neste sentido: cada deputado tinha a sua área de influência, contratava os empreiteiros. Quando foi privatizada, isto teve de acabar tudo, havia muita resistência. Era um rombo nas finanças de uma certa classe política. Tudo o resto era acessório. Pensavam que a empresa iria acabar por fazer o que sempre se tinha feito, a chamada propina. Era tudo por causa disto”.

Operando, em certa medida, como contravapor à abertura implicada no papel organizacional que lhe foi atribuído, uma sociabilidade de tipo eletivo enformou a ação local do Gil, contribuindo para um confinamento das relações estabelecidas e mantidas localmente fora do domínio do trabalho. Neste domínio, o refúgio na insularidade exprimiu, em certa medida, a procura de um reduto de preservação individual e familiar, face à animosidade que parte da comunidade local manifestava em relação à “portuguesada”: “Não me relacionava com as ditas elites. Relacionava-me fundamentalmente com os colegas, os de cá, de Portugal, os que estavam lá, e os de lá, mais próximos de mim na hierarquia da empresa. Almoçávamos ao domingo”.

Para o Gil, a experiência da “distância” implicou o deslaçar da relação com o “antigo”, a rarefação de algumas relações prévias, a recomposição de outras. Um aspeto destacado como positivo deriva da “importância” do papel desempenhado, e das condições “excepcionais” proporcionadas pela empresa. Um outro aspeto salientado pelo Gil é o sentido de “perspetiva” procedente de ter tido oportunidade de conhecer, *in loco*, uma “realidade diferente”, uma realidade “duplamente diferente”: “Quando se conhece uma realidade diferente, como a realidade territorial específica que eu conheci, com a maior comunidade de índios aculturados (como eles dizem) por metro quadrado do Brasil, e que é diferente do que se imagina (quase que é duplamente diferente), enriquece-se... eu já vi tanta coisa, tentei compreender tanta coisa, que já nada me espanta... para dizer a verdade”.

Os objetivos visados no acesso à prestação de trabalho em contexto internacional (a resolução de um impasse interno, uma via de acesso à pré-reforma), a situação da empresa em Portugal (múltiplas mudanças, a empresa, “a casa” que “já era outra”), e o escasso apoio existente em relação à “especificidade” da sua posição, proporcionaram um distanciamento do Gil em relação à ação e às decisões formais protagonizadas pela empresa. Decisões e ações individuais anteriormente inspiradas

por um sentido de conformidade deram lugar à prevalência de um investimento na regulação da trajetória pessoal e profissional, referente pendular na ação de um *indivíduo-trajetória*.

O Gil não define a sua experiência de mobilidade internacional como uma experiência de expatriação, procurando distanciar-se de uma figura cuja reverberação é, para si, pejorativa: “Estava lá, no fundo, numa comissão de serviço. Não era assim que a empresa o designava. No contrato que assinei, dizia expatriado, mas não o uso, não gosto do termo. Para mim, é um termo pejorativo: um indivíduo que é posto fora da pátria, por indecente e má figura”.

O Gil procurou regular ativamente o momento do seu regresso (e o regresso da família que o acompanhava), um regresso precipitado, em parte, pelo agravamento da experiência de confronto vivido localmente: “Um dia, apareceu uma fotografia minha no jornal, a dizer que os diretores da empresa ganhavam tanto como os fazendeiros mais ricos do Brasil. Entrei no elevador e vi a forma como me olharam. Disse à minha mulher: estamos aqui a mais”.

Um objetivo concreto foi definido e concretizado pelo Gil: garantir que a experiência no Brasil representaria o culminar do seu percurso profissional. Tratou-se de uma experiência não isenta de paradoxo, de ambivalência, pontuada por ganhos (“ser o manda-chuva daquilo”) e por perdas, decorrentes do antagonismo e do conflito experimentado (de forma imprevista) com práticas e agentes locais. Em termos formais, a 31 de Janeiro de 2008, o Gil terminou a sua “comissão de serviço” no Brasil. Tinha 59 anos. “A empresa foi simpática e arranjou-me uma figura: a antecipação à reforma antecipada”.

#### **(iv) Silvestre, 29 anos, Quadro. Contexto A: Setor *Utilities* – Energia.**

O Silvestre trabalha na empresa “Luz de Sempre” há sete anos, onde começou como estagiário. Tem trabalhado “sempre nas áreas de marketing, relacionamento com cliente, *customer experience*”. Em 2012, no contexto de uma reestruturação interna, foi integrado no departamento de marketing da *holding* da empresa, onde desenvolveu “vários projetos”. Entre estes, o Silvestre destaca um projeto particular, destinado às “áreas comerciais”, que teve especial “visibilidade” na empresa.

A “visibilidade” correspondeu, para o Silvestre, a uma “exposição”, à possibilidade de contacto com decisores internos de relevo, a uma valorização da sua trajetória interna, ao acesso a um outro universo de oportunidades: “Em 2016, este projeto levou-me ao Brasil, onde surgiu a necessidade de fazer o plano de marketing do Brasil. Quando apresentei este plano ao diretor da empresa do Brasil, ele e o diretor de comunicação perguntaram-me se eu queria avançar para um projeto de mobilidade, que seria, no fundo, gerir a área de marketing do Brasil”.

O destino em questão, o conhecimento prévio do destino em questão, “o desafio”, “as condições” oferecidas pela empresa foram dimensões ponderadas pelo Silvestre na consideração do convite que lhe foi dirigido. O Silvestre aceitou o convite que lhe foi apresentado. Está “oficialmente” no Brasil desde 30 de Janeiro de 2017, nos termos da política de gestão existente: “Fiz uma cedência de posição em Portugal para a empresa do Brasil, por um prazo máximo de três anos. Há prolongamentos, se eu quiser, um ano, penso. No final deste período, passo a pertencer aos quadros da empresa do Brasil”.

O principal “desafio” que o Silvestre identifica neste “novo projeto” coincide com o principal objetivo apenso à sua decisão de aceitação: a “mudança de posição”, o objetivo de “assumir uma posição de gestão”. Para o Silvestre, o acesso à oportunidade de mobilidade internacional proporcionada pela

empresa é perspectivada em termos essencialmente estratégicos, sendo definida enquanto oportunidade de concretizar um objetivo profissional visado (o desempenho de um papel de gestão), um recurso valorizador (no presente e no futuro) de um trajeto pessoal e profissional.

A integração local do Silvestre tem sido facilitada, em parte, pela existência de continuidades no contexto proximal de trabalho: o Silvestre mantém e manterá o contacto formal com a sua anterior “área” e “equipa”. É um objetivo formal atribuído ao Silvestre, incluso no papel a desempenhar localmente, assegurar a articulação da ação da sua anterior equipa (localizada na sede da “Luz de Sempre” em Portugal) e da equipa local, no Brasil.

A duração estabelecida para o “novo projeto” é perspectivada como “indicativa”: três anos. Para o Silvestre, “a volta é uma coisa que não está clara”, definindo uma circunstância que implicará um investimento particular na regulação ativa da própria trajetória, não decorrendo, deste modo, da aplicação linear de procedimentos de gestão em vigor. Neste contexto, no entender do Silvestre, o capital relacional por si detido opera como paliativo da indefinição e da incerteza, desempenhando um papel relevante nas possibilidades de regulação dos termos da “volta”: “O regresso depende sempre da posição, da relação que cada pessoa tem... com... as pessoas aí, em Portugal. No meu caso, o administrador que me convidou é presidente aqui e tem o pelouro dos RH globais”.

O Silvestre considera que se encontra numa “fase de vida” onde importa “aproveitar” as oportunidades profissionais que surgem. Este é o seu “foco”. Neste contexto, a um acento tónico colocado na valorização da trajetória pessoal e profissional, atributo dominante na caracterização da ação de um *indivíduo-trajetória*, associa-se a relativização da vida familiar, um domínio entendido como “crítico”, que é subordinado, porém, ao desempenho de trabalho em contexto internacional: “Eu vim, para já, sozinho. Tenho namorada há dois anos. Não iria acabar a relação para vir para cá, embora na minha cabeça a decisão de vir estivesse tomada, porque queria aproveitar. Eu acho que ainda não estou na fase de casar e ter filhos, acho que tenho tempo para isso, dei primazia a esta decisão. Eu estou focado nisto”.

#### **(v) Enzo, 71 anos, Gestão de Topo. Contexto A: Setor *Utilities* – Energia.**

O Enzo nasceu em Moçambique em 1946. Lá, como indica, fez “a escola primária, o liceu e a universidade”. Licenciou-se em engenharia. Dos 32 anos que viveu em Moçambique, o Enzo reteve o efeito de contraste acentuado com o que veio a encontrar, a partir de 1978, em Portugal, a partir do momento em que “se apresentou em Lisboa”, no sentido de “ser integrado nas estruturas” da empresa “Luz de Sempre”.

O Enzo veio viver para Coimbra, por influência de uma pessoa da sua “confiança”. A confiança, para o Enzo, representa um reduto expressivo central no estabelecimento e na manutenção de relações sociais. A confiança “vale mais do que um currículo” e constitui para o Enzo um traço dominante na regulação da sua trajetória pessoal, profissional e familiar. A valorização dos “contactos”, das “relações de confiança”, da “amizade” duradoura, e não tanto das práticas institucionais, da tradição ou da norma formal sedimentada, contribui para a sua instituição como fonte privilegiada de confiança e de conhecimento, como instrumento de coordenação e suporte utilitário na tomada de uma decisão. Em Portugal, na “Luz de Sempre”, uma conduta dissonante, de eficácia reconhecida no seio da empresa, uma conduta em certa medida refratária à norma organizacional instituída, a subordinação

da adscrição normativa a um cálculo pessoal e a uma ponderação, própria da ação de um *indivíduo-trajetória*, que permite a experiência de um sentido de autonomia e independência na relação com as contingências externas, posicionou o Enzo como um “corpo estranho” na empresa, um protagonista de práticas diferenciadas, pouco comuns por comparação ao instituído.

Em 1979, o Enzo identificou “uma fuga em frente” para a sua situação profissional, que vivia como crescentemente insatisfatória. Em Portugal, em Coimbra, o Enzo sentia-se “mal”. Tratava-se de um concurso internacional para Macau, ao qual o Enzo concorreu: tinha um “contacto local”, um amigo de infância e colega de curso em Moçambique, que era chefe de uma central. A oportunidade em questão era para ser seu adjunto. Foi este seu “contacto” que tinha pedido a abertura do concurso. “Estava quase garantido”. O Enzo ganhou este concurso. Foi para Macau em Março de 1980. O Enzo explica a sua decisão à luz de “um ensinamento” familiar: “O meu pai deu-me um ensinamento: se não estivesse bem na empresa, não devia pensar em mudar a empresa, porque a empresa não iria mudar; deveria ser eu a mudar. Segui o ensinamento do meu pai, e foi por isso que me disponibilizei para sair”.

O Enzo procurou regular as condições apenas à sua ida para Macau. Duas condições, em particular: a duração (três anos), e a existência de uma família acompanhante (“mulher, filhas, que eram muito pequenas, e sogra”). Para o Enzo, a família acompanhante “foi sempre uma condição: para onde um vai, o outro vai, não vai ninguém sozinho. A empresa aceitou sempre esta condição”.

Dos três anos passados em Macau, o Enzo salienta as “condições” associadas, o “descaramento” pioneiro, dissonante, a morfologia épica da sua opção. Salienta-se, de igual modo, o distanciamento crítico do Enzo face às debilidades que encontrou no contexto de trabalho local, sobre as quais procurou agir, considerando-as como uma oportunidade: “Lá, tecnicamente, eram fracos. Fui dos primeiros a ir para fora, na empresa. Eu e um colega de Lisboa, que ganhou um outro concurso. Ficámos amigos: ele teve, como eu, o descaramento de ir para Macau, naquela altura. Era uma aventura”.

Numa das viagens de regresso a Portugal (que fazia, no essencial, para visitar os pais), o Enzo foi visitar um diretor da “Luz de Sempre”, em Coimbra. Neste encontro, este diretor, alguém com quem o Enzo considera que se deu “sempre muito bem”, convidou-o a deixar Macau, porque precisava dele “como de pão para a boca” para assegurar um novo modelo de gestão. O Enzo tinha ainda seis meses de contrato para cumprir em Macau. Foi consultar “um grande amigo que tinha em Lisboa”. Este amigo disse-lhe que devia aceitar a oferta: atendendo à sua idade, ao seu perfil, não se tratava de “um presente envenenado”. O Enzo aceitou o convite. Regressou a Macau, cumpriu o que restava do contrato firmado, regressou a Portugal.

O convite em questão implicava a mudança do Enzo para um universo de gestão, uma transição por si visada, em termos de trajetória profissional: “Achei que como engenheiro já tinha feito o que tinha a fazer. Achei que tinha de partir para outra”. Havia duas vagas disponíveis, “dois lugares de chefia”. A opção do Enzo revelou-se de novo dissonante em relação ao esperado, em termos culturais, o resultado de um cálculo que representou, em si mesmo, um ato inesperadamente útil, na perspetiva da empresa. O Enzo escolheu o que ninguém, até então, tinha escolhido: “O diretor tinha aberto uma vaga na Lousã uns meses antes, e não tinha aparecido ninguém. Ninguém queria levantar-se da cadeira para fazer trinta quilómetros”. Tratou-se de uma opção que contribuiu, em certa medida, para o aprofundamento

de um sentido de reciprocidade afinitária, para a acumulação de crédito interno, no plano relacional, na empresa: “O homem ficou doido, disse que eu nem sabia o grande favor que lhe estava a fazer”.

A “ascensão” do Enzo na “Luz de Sempre” foi, como é referido pelo próprio, invulgar, “meteórica”. Aos 40 anos, em 1986, chegou a “chefe de centro, uma posição equiparada a subdiretor”. Alguns anos mais tarde, “subiu a administrador”. O Enzo atribui a sua “ascensão meteórica” a atributos pessoais diferenciados, a um estilo de ação dissonante do instituído, de eficácia reconhecida pelos outros, na empresa, ao longo do tempo, e a um trajeto de vida e “formação diferente”, marcado pelas virtudes libertárias da inter-territorialidade (“as minhas origens ficaram perdidas em Moçambique, e a partir desse momento, andei por aí”), um atributo que lhe proporcionou um sentido acrescido de autoconfiança, conducente a um perfil de ação individual alargado.

Em 1996, o Enzo considerou que se estariam a esgotar, para si, “as possibilidades”. Tinha 50 anos. A “Luz de Sempre” tinha adquirido pela primeira vez um grupo empresarial no Brasil, que controlava duas empresas. Tinha de se formar uma equipa, uma direção, para ir para lá. O presidente do conselho de administração da “Luz de Sempre” telefona-lhe, convida-o a ir. Tratava-se de “uma escolha pessoal”. A resposta do Enzo comportou risco, de novo, decorrendo da intenção de regular ativamente a sua trajetória pessoal, profissional e familiar. O Enzo rejeitou o convite: “Estava na altura com uma série de encargos complicadíssimos: a minha filha mais nova tinha ido estudar em Erasmus para a Irlanda, e eu tinha de lhe dar apoio; ela foi sozinha para a Irlanda, fui levá-la ao aeroporto; a minha filha mais velha ia-se casar. Era para embarcar em dois ou três dias. Não podia ir”.

Passados três anos, a sua circunstância familiar era outra, a internacionalização da empresa no Brasil prosseguia, tinha adquirido maior complexidade. Era necessário “enviar para lá pessoas”, para um contexto difícil, descrito internamente como um “presente muito envenenado”. O Enzo aceita ir: “É assim que vou para o Brasil, com um presente envenenado”. A relevância da internacionalização em curso no Brasil constituiu um apelo, um forte motivo de atração, de aceitação do novo convite endereçado. A aceitação implicou a exposição do Enzo a um *modus operandi*, no plano da gestão da continuidade da sua integração na organização, que perspetiva hoje com especial distanciamento: “A internacionalização estava na moda, a internacionalização para o Brasil, onde se estavam a privatizar muitas empresas grandes. Os portugueses, os espanhóis, muitos estavam lá para tentar aproveitar a oportunidade. Tínhamos de estar no Brasil, nas áreas da produção e da distribuição de energia. (...) Fui para o Brasil sem levar um papel a dizer o que quer que fosse. Uma loucura”.

O Enzo “regressou a Portugal”, e, em 2002, “regressou ao Brasil”. Um novo convite que aceitou, em particular pela avaliação que fazia da sua situação familiar, das condições apresentadas, da sua situação profissional em Portugal: “Estava esgotado”. Traça objetivos concretos para este novo episódio de mobilidade, posicionando-o como o putativo corolário do seu trajeto profissional: “A família estava noutra momento, já tinha um neto quando fui para lá. Uma filha estava formada, uma filha estava casada. A minha mulher foi comigo, como é evidente. Eram três anos, acabei por ficar cinco anos, e vim para a pré-reforma, que era o que eu queria”.

No Brasil, o Enzo desempenhou um papel de “alta responsabilidade”, marcado, em larga medida, pela necessidade de dirimir confrontos com agentes políticos e económicos locais, de abandonar práticas instituídas, num sentido que o deixou quase “esmagado”: “Fui encontrar em cada uma das empresas mais de 2500 processos movidos por trabalhadores e mais de 2000 processos cíveis de clientes. Disto

ninguém me avisou. (...) Depois havia o poder político. Quem manda no Brasil são os governadores dos estados. Têm tudo na mão. No interior, há autênticos caciques”.

No universo da “Luz de Sempre”, em termos formais, a posição do Enzo era uma posição de poder, diferenciada, com exposição pública. Tinha a oportunidade de definir regras e práticas próprias, locais, de escolher pessoas para o acompanhar, tinha a autonomia que desejava: “Um diretor meu tinha de ser uma pessoa da minha confiança. Alguém que eu sabia que se ia adaptar ao meu ritmo e método de trabalho. Isso era fundamental. Era sagrado”.

No Brasil, o Enzo, no essencial, trabalhou: “Aquilo ocupava tanto tempo, trabalhávamos tanto... trabalhei muito mais do que em Portugal”. No plano relacional, manteve um estilo de vida confinado aos “portugueses” que lhe eram próximos, à relação com a família acompanhante e às relações de trabalho, um estilo de vida próximo do que tinha anteriormente. O padrão de sociabilidade que o Enzo firmou localmente assumiu contornos eletivos, afinitários, resultando de escolhas visadas.

O Enzo procurou regular as condições e o momento do seu regresso a Portugal, que foi particularmente precipitado pelo aprofundamento do confronto mantido com agentes locais. No seu regresso, o Enzo concretizou o seu objetivo central: passou à pré-reforma. O Enzo tinha conhecimento das mudanças, da descontinuidade ocorrida ao longo do tempo “na casa”. Os referentes eram outros, os decisores eram outros, a “empresa era outra”. O regresso “no ativo” implicaria a exposição a um campo de possibilidades incertas. O objetivo estabelecido decorreu, deste modo, de um cálculo deliberado, de um posicionamento estratégico.

O Enzo está reformado há já vários anos. Não se considera um expatriado, uma categoria em uso na empresa, uma categoria que considera que a empresa e as empresas, no geral, tendem a assumir “com dificuldade”.

O Enzo lida hoje com a memória que tem da sua trajetória. No balanço que faz, um foco outrora maioritariamente utilitário, funcional, tem vindo a dar lugar a um foco mais alargado, autoreferencial, reconhecendo o efeito de opções que tomou, em particular na articulação com o universo familiar: “É verdade que tanto neste período no Brasil, e mesmo antes, nas idas para Lisboa, não parava um minuto. De certa forma, não me dediquei muito à família. Foi mais a minha mulher. Tenho esta convicção. Foi uma falha minha. Na altura, nem me apercebia disto”.

Hoje, o distanciamento crítico, vigilante, continua a marcar a visão que tem sobre a ação da “Luz de Sempre”, em particular no concernente “ao que passou no Brasil”: “Nunca tive uma palavra de agradecimento pelo que passei no Brasil. Nunca ninguém me agradeceu. Uma palavra, eu esperava. Do anterior presidente, esperava. Há uma mudança radical, geracional. (...) Eu era de uma geração que já não interessava. Apercebi-me disso. E assumi isso, no regresso”.

#### **(vi) Heitor, 34 anos, Quadro. Contexto C: Setor Consultoria.**

O Heitor tem 34 anos e vive com a namorada em Bournemouth, no sul de Inglaterra, há cerca de três anos. O Heitor trabalha há dez anos. No final da entrevista por Skype que concedeu, confidenciou que naquele dia tinha apresentado a demissão, por sua iniciativa, de um empregador local, uma empresa de desenvolvimento de soluções de *software* para o setor da saúde, onde ocupava uma posição de “engenheiro sénior”. O contrato de trabalho da namorada, que é arquiteta, tinha cessado há algum

tempo. Iam passar “uns dois meses a conhecer a Ásia, o Vietname”. Tratou-se do término da sua terceira relação de emprego, a terceira relação de emprego que cessou por sua iniciativa.

O Heitor licenciou-se em engenharia informática na Universidade de Coimbra. Cresceu na região de Coimbra. É nesta região que considera que ainda estão, hoje, os seus “verdadeiros amigos”. Trabalhou durante seis anos como engenheiro de *software* numa empresa, uma “*software house*” sediada em Coimbra. O Heitor saiu desta empresa, o seu primeiro empregador, por sua opção, num momento que lhe pareceu oportuno, numa “boa altura para o fazer”, em termos de trajetória pessoal, familiar e profissional. A lógica de ação e de tomada de decisão do Heitor, a atenção concedida à possibilidade de personalização e de controlo da trajetória pessoal e profissional, apresenta-o como exemplo de um *indivíduo-trajetória*.

O Heitor ingressou na empresa “Excel” porque “queria trabalhar no estrangeiro, queria ter uma experiência fora do país, (...) conhecer outras culturas de trabalho, perceber a diferença entre trabalhar numa *software house* e o mundo da consultoria, que são coisas um pouco diferentes”. O Heitor foi integrado como “*senior consultant*” num projeto internacional da empresa “Excel”, que se encontrava em curso em Copenhaga: “Deixei de trabalhar na empresa de *software* numa 5ª feira, na 6ª feira fui buscar um portátil, e no domingo embarquei para a Dinamarca”.

O projeto, a realização de trabalho em contexto de projeto, tem constituído uma regularidade estrutural na composição da trajetória profissional do Heitor. O papel funcional que o Heitor desempenhou no projeto internacional da empresa “Excel” apresenta pontos de continuidade e de descontinuidade com a sua experiência profissional anterior. A descontinuidade, decorrente da “responsabilidade” e da “exposição” que o desempenho do papel atribuído implicava, era uma circunstância visada pelo Heitor. O projeto que “aceitou” era, no seu entender, singular, relevante (para o cliente), era “o tipo de desafio que procurava”. Lidou com “pessoas importantes”, teve “mais responsabilidade”, foi “atirado aos lobos”, era “também esse o objetivo”.

O Heitor esteve neste projeto e na empresa “Excel” “pouco mais de um ano”. Saiu por sua iniciativa. Tratou-se, para si, de uma experiência marcada pelo ganho, pelo acesso a condições “únicas”. Um sentido de deslumbramento inicial, associado à experiência de condições “de exceção” e ao confinamento protetor assegurado por relações estabelecidas no seio de uma “bolha” de semelhantes (“colegas que estavam numa mesma circunstância”), marcou a experiência de integração do Heitor no projeto em Copenhaga.

No campo das relações sociais, a distância, “o longe que não se mede em quilómetros, mas sim pelo que não se faz”, a ausência de oportunidade para “cultivar” laços pré-existentes contribuiu, no entender do Heitor, para o seu esmorecer, sendo este um efeito tido como incontornável. Por outro lado, no caso do Heitor, as relações estabelecidas localmente aparentam distinguir-se pela sua natureza contingente, situada, temporária, superficial. Os seus “verdadeiros amigos” estão em Portugal.

No decurso do projeto em Copenhaga, o Heitor ia e vinha a Portugal com regularidade, para “estar” com a namorada. O movimento de vaivém, neste contexto, assegurou a manutenção de um sentido de continuidade (de referentes, de relações, de identidade). O Heitor regressava a “casa”. Uma fadiga emergia, contudo. Para o Heitor, o tempo trouxe rotinização, um efeito de rotina. A rotinização do movimento de vaivém implicava uma “ginástica” no plano da conciliação familiar, um expediente que contribuiu para a quebra do deslumbramento inicial e o despoletar de um distanciamento em relação

ao contexto de trabalho e à rotina estabelecida, não obstante as condições materiais “únicas” que “a empresa oferecia”.

A fadiga de “andar sempre com a malita para trás e para a frente”, e a situação familiar à data (o desemprego da namorada) determinou, em larga medida, a decisão do Heitor em sair do projeto e da empresa “Excel”. O Heitor decidiu “ir viver” com a namorada para o Reino Unido, numa localidade onde ela tinha família. Lá chegando, o Heitor antecipava que “arranjar trabalho na área seria extremamente fácil”, o que de facto se verificou.

O reconhecimento e a experiência de que pode, de facto, escolher, tem representado para o Heitor a experiência de uma condição de ação individual alargada, de um ideal de autonomia e de independência que decorre da detenção de conhecimento especializado, acultural, “universal”, particularmente valorizado (e procurado). Observa-se um desprendimento relativo à norma formal, à prática organizacional e às categorias formais instituídas, que se associa à relativização do que é ou pode ser considerado um obstáculo, uma “fronteira”, um limite (à ação, ao movimento, à possibilidade de escolher, de poder continuar a escolher). A possibilidade de “poder escolher” (um projeto, um tempo de trabalho, um tempo de lazer), de poder entrar e sair, por sua iniciativa, de uma relação de emprego, é reconhecida pelo Heitor como sendo “um luxo”: “Eu trabalho há três anos numa empresa aqui. Hoje entreguei a minha carta de demissão, porque decidi que durante dois, três meses vou viajar para a Ásia, com uma mochilita às costas. Tenho esta facilidade, posso dar-me a este luxo, porque sei que quando regressar, passados três meses, não me será difícil arranjar trabalho”.

Para o Heitor, o acesso a uma experiência de trabalho em contexto internacional representou um “salto”, um momento de revelação, de acesso a novas perspetivas (sobre o modo de conceber o risco, uma mudança, o campo de possibilidades associadas à gestão de uma trajetória pessoal). Para o Heitor, à mudança de contexto de trabalho, de referências e de “termos de comparação”, associou-se uma mudança pessoal. Passou a ser outra, a “sua pessoa”: “Eu mudei: havia coisas que pensava que fazia bem, e conheci pessoas que faziam de maneira muito melhor. (...) A nossa pessoa altera-se perante os desafios, perante novas pessoas”.

### **(vii) Dinis, 33 anos, Quadro. Contexto C: Setor Consultoria.**

O Dinis tem 33 anos. Trabalha atualmente em Inglaterra, em Birmingham. Tem uma casa em Londres, onde vive ao fim de semana. O Dinis é de Lisboa, onde obteve o mestrado em engenharia informática no Instituto Superior de Engenharia. Trabalhou enquanto estudava à noite, por opção pessoal. Em seis anos de trabalho em Portugal, teve relações de emprego com quatro empregadores distintos. Uma multinacional americana, “um dos maiores *players* do mundo em termos tecnológicos”, onde esteve três anos, uma empresa tecnológica nacional de média dimensão, onde esteve quatro meses, uma empresa tecnológica nacional de pequena dimensão, onde esteve dois anos, e a empresa “Excel”, onde esteve oito meses, integrado num projeto de desenvolvimento de *software* em Copenhaga. Nestes empregadores concretizou o percurso “comum em Portugal”: “Comecei como *developer*, passei para *team lead*, fiz gestão de vários projetos”.

O Dinis integrou estes empregadores e saiu destes empregadores por sua iniciativa, regulando as relações estabelecidas à luz de uma perspetiva fundamentalmente funcional, instrumental, utilitária, procurando definir os termos, as condições e o modo concreto de prestação de trabalho, optando pela



saída após experimentar um esgotamento de oportunidades, de opções. No caso da empresa “Excel”, a relação de emprego durou oito meses. Saiu por sua iniciativa, após constatar a existência de um “choque cultural”: “O tipo de trabalho e a cultura *corporate* que existia em Portugal não se adequava à minha maneira de ser. Havia a cultura de muitas horas, não de trabalho, mas muitas horas de escritório: as pessoas eram reconhecidas pelo facto de *estarem*, não pelo facto de produzirem”.

O projeto em Copenhaga representou para o Dinis uma experiência de capacitação individual, apresentando-o a contextos onde da sua ação poderia decorrer um efeito de emancipação, na relação com o contexto, com as contingências. O Dinis “precisava de mais”: “Depois da experiência em Copenhaga, eu verifiquei que... precisava de mais: mais cultura, mais objetivos profissionais, outras pessoas, outro contexto social, político. Estabeleci um valor para sair, apresentei as minhas qualificações. O dinheiro não é tudo para mim, mas... apareceu um *headhunter* que ofereceu um pouco mais do que estava a pedir. E vim, mudei para a empresa onde estou hoje”.

Atualmente, o Dinis ocupa uma posição de gestão numa empresa de consultoria análoga à empresa “Excel”, todavia com uma “cultura *corporate* completamente distinta”. Nesta empresa, tem traçado um percurso interno de ascensão, em termos profissionais e materiais, congruente com o ambicionado. Experimenta um sentido de autonomia por si visado e que representa, para si, um eixo fulcral na relação com o universo da prestação de trabalho: “Estou à frente de uma área comercial para o Reino Unido, sinto que tenho algum poder que me permite fazer algumas coisas de que gosto, com um volume de negócio de milhões, impensável para Portugal. Em termos financeiros, estabeleci um valor que ambicionava chegar antes dos 35, e já consegui lá chegar”.

A procura de “mais” internacionalização da sua trajetória tem implicado para o Dinis, a subordinação de dimensões de existência “pessoal” à concretização de “metas profissionais e financeiras”. A passagem do tempo tem contribuído não para a resolução das “metas” gizadas, mas sim para o seu aprofundamento, para o aprofundamento dos efeitos da hierarquização de diferentes domínios de vida no plano das relações (uma vida vivida “de passagem”), um processo que o Dinis analisa em termos difluentes: trata-se de uma experiência de ganho e de perda, vividos quase em simultâneo.

O Dinis constitui um exemplo de um *indivíduo-trajetória*, na medida em que procura *ser*, em grande medida, as decisões que toma. “A minha situação presente é uma escolha”, refere. Poder escolher, poder ser o que se escolhe ser. Escolher diferir, ser (fazer) diferente. Tem sido este o eixo dominante de regulação do “percurso internacional” do Dinis. Uma opção que comporta risco e vantagens, ganhos e perdas, *luz e sombra*: “Tenho a minha casa em Londres, uma bela vivenda com um jardim para fazer *barbecues*, pago bastante de renda. Tenho o hotel onde o ano passado passei 120 noites: quando se liga para o *room service* e perguntam se é ‘o habitual de 2ª feira’, é porque algo está errado. Mas é uma escolha. Não é fácil, é uma escolha difícil. Basicamente, uma pessoa afasta-se dos amigos... eu tinha uma relação de nove anos que acabou por terminar devido à distância. Portanto, é uma escolha difícil. Acho que não consigo viver assim por muitos mais anos, mas foi o que escolhi para mim neste momento. Possivelmente, o maior *driver* desta escolha é talvez a ambição”.

#### **(viii) Miguel, 40 anos, Quadro. Contexto D: Setor Construção**

O Miguel é do Porto, é casado, tem 40 anos, três filhos. Trabalha e vive com a família há cinco anos no Brasil, na região de Belo Horizonte. O Miguel trabalha no setor da construção desde 1997. Tem

formação acadêmica em contabilidade, um MBA em finanças que obteve na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Integrou a empresa “Tabique” há 17 anos, após “responder a um anúncio da empresa para diretor administrativo e financeiro”.

O percurso interno do Miguel na “Tabique” começou de forma atípica. Foi “mesmo para obra”, uma “obra de túneis” na região do Gerês, “um consórcio” onde ficou quatro anos. “Ir para fora” não era um objetivo deliberadamente visado pelo Miguel. Não obstante a sua trajetória longa na empresa “Tabique”, o modo como descreve a sua relação com a empresa, com as práticas e as decisões tomadas internamente, caracteriza-se pela procura de manutenção de um distanciamento relativo, de natureza eletiva, uma orientação prevalecente na ação de um *indivíduo-trajetória*. O Miguel manteve-se “sempre atento e disponível para oportunidades” existentes noutras empresas, recusando diferentes convites para “ir para fora pela empresa”. A ida do Miguel para o Brasil decorreu de uma circunstância particular: recebeu “um convite irrecusável” para “iniciar um mercado” no Brasil, um convite protagonizado por um administrador, uma “referência” que “sempre por puxou por si na empresa”.

A existência de convites diretos para o desempenho de funções de direção de empresa em contexto internacional é uma prática comum na “Tabique”, no entender do Miguel. Trata-se de uma questão de confiança: “No meu caso, já trabalhava com o administrador que me convidou há mais de dez anos. Ele já sabia o que podia esperar de mim”.

O papel organizacional a desempenhar localmente implicava o exercício de atividades de gestão alargada. Tratava-se de um contexto “pioneiro”, sobre o qual existia a convicção de que se tratava, para a empresa, de um universo que se revestia de “grande potencial”. A mobilidade não apresentava uma duração concreta associada. Como o Miguel refere, foi convidado para ir para fora “fazer uma vida” e não uma “temporada”, um “esforço”. Em função deste dado, a possibilidade de existir uma família acompanhante, de existir uma diferenciação de condições materiais proporcionadas pela empresa que assegurasse esta possibilidade, constituiu um dos motivos que fez com que o Miguel aceitasse o convite que lhe foi dirigido. Para o Miguel, a possibilidade de regulação ativa, estratégica, das condições materiais proporcionadas pela empresa no domínio da mobilidade internacional é uma possibilidade real, concreta. Há, em determinadas áreas, “espaços para customização de políticas, tem de haver”.

Após um “período de exploração inicial de três meses”, a família do Miguel juntou-se a ele no Brasil, uma circunstância que gerou, no seu entender, uma experiência qualitativamente distinta da sua “mobilização” para aquele país, visível em particular ao nível da extensão da localização do estilo de vida e das relações constituídas fora do universo e do quotidiano de trabalho. Com a família, tem criado e mantido hábitos de relação local que provavelmente não teria, se estivesse(m) no Porto: “Uma coisa para mim é certa: ter cá a família dá-me vontade de me manter por cá mais tempo. Ter cá as crianças aumenta a força para fazer um esforço de integração”.

O papel funcional desempenhado pelo Miguel no contexto local apresenta e implica uma dimensão e um investimento relacional significativo. Este requisito de ação implicou um processo de procura de adaptação à realidade local, um processo “bem complicado”, que durou “dois ou três anos” e que representou a necessidade de vencer um sentido de estranheza inicial, de localizar a linguagem e os referentes de expressão, de inculcar “uma outra cultura dentro de si”. A localização, para o Miguel, representou um requisito indispensável à eficácia da sua ação, no concernente ao desempenho cabal do papel organizacional que lhe foi atribuído: “No Brasil, é muito assim: aquele pragmatismo alemão

de chegar, falar só do tema da reunião... isso não existe aqui. Há um processo de integração que apenas se dá pelo domínio de temas locais”.

O aprofundamento das relações locais teve como contraponto, no entender do Miguel, a difusão, o “esfriar” das relações pré-existentes, no campo profissional, pessoal e familiar, um efeito que é, em certa medida, reforçado pela ausência de uma “perspetiva de regresso”. A distância e a diversificação de experiências dificultam a manutenção de um laço, de um “contacto”, saber de “coisas que se sabem apenas com proximidade”.

Para o Miguel, uma experiência de trabalho internacional corresponde à aquisição de uma “mais-valia”, a uma “evolução”, uma possibilidade de autonomia adicional e de “abertura de mundo” a que teve acesso. A sua valorização é, contudo, potencial, contextual: “Há muitas mais-valias em adquirir uma experiência internacional. Mas é preciso ver que capacidade é esta: para continuar no mercado ou para voltar para Portugal? Alguém que esteja aqui na área fiscal, se regressar a Portugal, a vantagem é pouca; se for uma função de gestão mais abrangente, é maior. Depende muito da função que se desempenha”.

O Miguel reconhece que a sua trajetória é de algum modo atípica, no contexto das práticas em uso na empresa “Tabique”: “O meu percurso é atípico. Os projetos é que escolhem as pessoas, e não o inverso. Eu tive a felicidade de poder escolher um projeto”. Um “percurso atípico” é hoje perspetivado pelo Miguel como um recurso subjetivo que poderá explorar no futuro, com “novas mobilidades em economias mais maduras”, dada a persistência da estagnação do mercado doméstico, no setor da construção, em Portugal, e a dificuldade (a impossibilidade) de consumir um regresso a Portugal: “Dantes, havia muito o objetivo de fazer dois anos fora e voltar. Ia fazer-se uma campanha internacional, era o termo que se usava, e voltava-se à base. Agora isso não existe: é para ir para fora e ficar. Não há campanhas internacionais, a empresa é internacional. Não existe trabalho para mim em Portugal. Não há rotatividade possível. Em quase trinta mil trabalhadores, 2 ou 3 mil estão em Portugal. O resto está fora”.

#### **(ix) Duarte, 38 anos, Quadro. Contexto D: Setor Construção.**

O Duarte trabalha na empresa “Tabique” desde 2002. Licenciou-se em engenharia civil na Universidade da Beira Interior, na Covilhã. Para o Duarte, a opção pela Covilhã e por um curso de engenharia não foi inequívoca. Os seus interesses eram múltiplos, divergentes. A opção foi “uma experiência”, foi a “consequência de uma candidatura”.

No último ano do curso, o Duarte teve “a oportunidade de fazer Erasmus”. Foi seis meses para a Polónia, onde “davam equivalências”. Para o Duarte, esta foi a sua “primeira experiência internacional”, uma oportunidade que teve para “abrir horizontes” e para se perceber, a si próprio, de uma forma distinta: “Foi um ajuste para mim, pela primeira vez, ao estrangeiro. Foi se calhar o abrir de horizontes em relação à questão de não precisar de fazer tudo em Portugal, e de poder ajustar-me facilmente a um outro país”.

No regresso a Portugal, o Duarte concluiu o curso, e candidatou-se “às maiores empresas de Portugal, na área da engenharia civil”. A sua formação era “abrangente, abrangia quer a área rodoviária quer a área de edifícios”. Uma das candidaturas que o Duarte fez foi para a empresa “Tabique”. Foi chamado

para uma entrevista, que foi para si uma experiência “estranha”, na medida em que “pareceu que estavam a analisar, não o perfil, mas o selo da formação obtida”.

No entender do Duarte, “uma atitude que se via pouco” justificou a sua contratação pela “Tabique”. Para o Duarte, a sua mobilidade no contexto da empresa começou no primeiro dia de trabalho na empresa, ao ser “colocado” num projeto de pavimentação em Oliveira de Azeméis.

Um percurso interno marcado pelo desempenho bem-sucedido de papéis de apoio “à produção”, na área da gestão da qualidade, da segurança e do ambiente, papéis à data ainda “pouco desenvolvidos” na empresa, emprestou-lhe uma visibilidade e uma identidade particular, e, “ao passo que outros faziam o percurso normal de um engenheiro, passando para a produção”, o Duarte “ia abarcando mais responsabilidade nas áreas de apoio”. Um diretor de produção deu, por fim, uma oportunidade ao Duarte para a execução de uma obra em Freixo de Espada à Cinta, e de uma segunda obra, “a ponte móvel de Leixões”. O Duarte era o adjunto do diretor de obra. A seu ver, “correu muito bem”.

As práticas em vigor e em uso na empresa tendem a ser objeto de uma análise distanciada por parte do Duarte. Para o Duarte, “ser adjunto tornou-se a praxe para os jovens engenheiros: andar com o encarregado geral, porque é com ele que efetivamente se aprende. O encarregado, pela sua experiência, ajuda a pôr os pés na terra, é importante e continua a ser importante. É claro que, com um curso de engenharia, nós temos uma responsabilidade de os educar. Há um desenvolvimento da técnica, da tecnologia, dos materiais, que eles não acompanham”. A este respeito, o Duarte recorda, com um sentido de apego mesclado com um distanciamento de feição instrumental, a obra em que passou “trinta horas seguidas a ver uma betonagem”.

Ter iniciado o percurso profissional na “Tabique” em contexto de obra, constituiu para o Duarte uma “escolha” decisiva. A “ponte em Leixões” foi a sua última “obra”, na medida em que foi depois convidado a desempenhar uma função na “sede”, a “identificar formas de otimizar o modo como as obras eram geridas na empresa”. Para o Duarte, este convite decorreu da sua “disponibilidade” para assumir papéis funcionais atípicos em contexto de obra, e do reconhecimento do resultado do desempenho destes papéis. Na perspetiva do Duarte, tratou-se de um convite “para deixar a produção... e para deixar, acima de tudo, aquele que é o percurso típico, normal, de um engenheiro civil”.

O Duarte foi para a sede da “Tabique” na região do Porto, dar “apoio a um administrador que estava em Lisboa, uma pessoa bastante conhecida na produção, que controlava todos os diretores de obra e todos os diretores de produção”. O desempenho deste papel durou dois anos, e, em termos formais, pautou-se por uma abrangência que era tão alargada como era indefinida: “Na empresa, há muito a figura do apoio à administração, uma pessoa que pode fazer dez mil coisas diferentes. Formalmente, fui enquadrado na equipa de qualidade da empresa, mas com a função específica de apoio à administração. O convite era *ad eternum*. Era... até deixar de ser. Durou dois anos”.

A exposição ao universo de gestão, “não de obras, mas de empresas”, correspondeu a uma experiência de “abertura” para o Duarte, e esta, à definição de novos objetivos de desenvolvimento de carreira no seio da “Tabique”. O Duarte “tirou um MBA” em Lisboa, por sua iniciativa. O Duarte queria “crescer”, no quadro da autonomia, da “liberdade” que lhe era crescentemente concedida. Em função do conflito, a seu ver, manifesto, que experimentava na relação com a chefia do departamento a que pertencia em termos formais, e do objetivo de “crescimento” que tinha, “ir para fora” era uma opção que o Duarte considerava. Conhecia o “estigma”, a “tradição que existia na casa”, que associava a “disponibilidade”

para a prestação de trabalho em contexto internacional a uma condição, a um estatuto diferenciador: “Se se quiser ter visibilidade na empresa para crescer (em termos salariais, hierárquicos, poder de decisão, responsabilidade, respeito), tem de se mostrar que se é capaz de ir para fora, para um mercado. Na altura, os mercados mais valorizados pela empresa-mãe eram Angola, a origem da empresa, e Moçambique, onde a empresa já estava há mais de vinte anos”.

Em 2010, o Duarte foi convidado “pela administração” para ir para Moçambique. Um projeto de um ano, uma função “mais de estratégia”, por causa do “MBA que tinha tirado”. A função que o Duarte iria desempenhar em Moçambique era, no seu entender, atípica, era “uma função nova” na empresa. Na construção de 800 apartamentos em Moçambique, o Duarte seria um “analista de tecnologia”. O Duarte foi sozinho para Moçambique, onde “não conhecia ninguém”.

Em Moçambique, o Duarte “não encaixava nas estruturas normais”. Localmente, a sua experiência de integração foi caracterizada, em simultâneo, pela “ambiguidade” e pela “autonomia”. Era, por vezes, um “foco”, outras vezes, um “satélite”. Conseguiu, nestas circunstâncias, “posicionar-se” de um modo que lhe permitiu “crescer mais depressa”.

Em relação às condições materiais proporcionadas pela empresa, o Duarte reconhece a existência de segmentação, que, no seu caso, configurou o acesso a um “benefício” que o Duarte “aproveitou”. A este reconhecimento, o Duarte associa, porém, uma relativização, ao afastar, por um lado, conceções das práticas de expatriação organizacional assentes na autocomiseração, num posicionamento pessoal que enfatiza o “drama da vida que fica em Portugal”, e, por outro lado, os discursos institucionais que as glorificam.

Um elemento de distanciamento e de procura de subsistência de um sentido de independência face ao contexto, característico da ação e do posicionamento de um *indivíduo-trajetória*, caracteriza, grosso modo, o nexos das relações mantidas pelo Duarte num quadro de prestação de trabalho em contexto internacional. Neste sentido, ao “estigma do privilégio” que sugere ser prevaemente no campo das representações sociais da expatriação e da mobilidade internacional, o Duarte contrapõe o que considera ser “o efeito de ser expatriado” numa empresa. Refere, a este respeito, o incentivo objetivo a que assistiu, de uma existência local unidimensional, centrada na prestação de trabalho, que implica, a seu ver, “vender a alma à empresa”. “Ser expatriado” define uma condição de desempenho de trabalho marcada pela exceção, no entender do Duarte: “Não há horário, é o que tiver de ser. Entende-se que a questão da legislação não se aplica propriamente, porque se está fora”.

Em termos relacionais, o Duarte afirma que sempre procurou, nas diferentes experiências de mobilidade que já teve até ao momento na “Tabique”, “forçar encontros”, “explorar o mundo local”. Reconhece, todavia, que a “exploração” de relações e de redes de relações locais nem sempre é possível, e que tem de se ter “perfil para isso”.

De Moçambique, o Duarte foi para Angola em 2011, e depois, em 2012, para Joanesburgo, na África do Sul, de onde regressou para Portugal, no final de 2016. Transições, transferências que tiveram lugar no decurso de convites “lançados” por administradores que o Duarte foi conhecendo ao longo do tempo. Como sucedeu em Moçambique, em Angola e na África do Sul, o “desafio” implicava o desempenho de uma função organizacional de fronteira, de contornos relativamente indefinidos, “mais de gestão do que de engenharia”, um desempenho cuja duração era escassamente definida. O Duarte reconhece que correu riscos ao aceitar estes “desafios”. Tinha, todavia, o “conforto” de pessoas que

conhecia, que afirmavam acreditar que estes “desafios” representariam o seu “crescimento” (na empresa).

Uma “opção pessoal de investimento” tem gerado consequências significativas no plano das relações pessoais, que o Duarte reconhece como negativas. “Ser um homem do mundo” tem “um preço”, ao “forçar o individualismo”, ao gerar “instabilidade”, em função da rarefação progressiva dos laços, do “distanciamento”, das “amizades cosméticas”, da existência de uma “corrida”.

O Duarte considera ser hoje uma pessoa diferente. A experiência internacional deu-lhe “armas”, “garra”, “calo”, “resiliência”. Uma abertura particular, distintiva, “de visão e de perspetiva”. O Duarte viveu aquilo que hoje afirma: “Eu vivi tanta coisa, quase cai num avião, quase levei um tiro... foram tantas experiências, que era impossível eu voltar igual. Impossível. (...) Se acho que sou melhor do que outros? Não. Se acho que vivi mais do que outros, sentindo-o na pele? É indiscutível. Eu vivi aquilo que digo. (...) Quem não tem esta iniciativa ou esta oportunidade, não tem, talvez, esta garra, esta força”.

#### **(x) Xavier, 38 anos, Gestão intermédia. Contexto E: Setor TIC – Desenvolvimento de Software.**

O Xavier tem 38 anos. Trabalha na empresa “V&V” desde 2002, desde que acabou um curso de engenharia informática na Universidade de Coimbra. O Xavier tem dois filhos, é casado, vive em Coimbra. Em 2015, propôs à empresa um regime de mobilidade internacional particular, de carácter “experimental”, um regime que enquadra a sua situação de trabalho presente na empresa.

Na “V&V”, o Xavier é “*principal engineer*”, um papel funcional “de fronteira”, “que está no meio do que é estritamente projeto e do que é estritamente vendas”. O seu trabalho na empresa teve “uma base técnica” até 2009, momento em que o Xavier aproveitou uma oportunidade concedida pela empresa e foi estudar “para fora”, “por sua iniciativa”, nos Estados Unidos, representando esta opção um investimento estratégico conducente a um desenvolvimento particular, visado, de “carreira”. “Estudar fora” constituiu a primeira experiência internacional significativa para o Xavier. Foi uma “experiência globalmente positiva”, que contribuiu para a definição de uma representação particular, de acento relativista, da mobilidade internacional, das vantagens e das desvantagens, das oportunidades associadas à inter-territorialidade e à prestação de trabalho em contexto internacional.

Ser “*principal engineer*” na “V&V” era o objetivo concreto visado pelo Xavier, era o corolário “natural” do investimento associado ao seu percurso de formação nos Estados Unidos. “*Ser principal*” define, nos termos do Xavier e da sua própria experiência, uma condição de ação particular no seio da empresa “V&V”, que se caracteriza pela existência de autonomia, uma qualidade de independência e de desprendimento em relação à norma e ao contexto imediato de trabalho, e pela oportunidade de personalização do modo como o papel atribuído é desempenhado, do modo como “o espaço livre é ocupado”: “O *principal* não tem uma equipa. Está literalmente no meio, na fronteira, e, portanto, trabalha sozinho. Tem autonomia”.

No caso do Xavier, o acesso à mobilidade internacional foi “voluntário”. O Xavier “pôs a mão de fora”, voluntariou-se para “experimentar uma coisa diferente”, por “estar a ficar cansado de ser *principal* a partir de Portugal”. O Xavier procurou personalizar a *sua* mobilidade, utilizando para o efeito a reputação e o crédito interno acumulados ao longo de uma trajetória interna longa, bem-

sucedida, estabelecendo condições de “exceção”, “uma coisa mais de turista”. O foco colocado na procura de condições particulares, personalizadas, de prestação de trabalho em contexto internacional, apresenta o Xavier como exemplo de um *indivíduo-trajetória*. O Xavier faz equivaler a sua mobilidade à de um “turista”, no respeitante à procura de manutenção de uma distância protetora, de um empenhamento periférico, tangencial, na relação estabelecida com as especificidades locais do contexto de destino.

A “exceção” enforma a condição de mobilidade presente do Xavier. O Xavier reconhece-o. Para o Xavier, a existência de exceções à prática organizacional formal em vigor é admissível: depende “do caso”, depende “da posição”, “do desempenho da pessoa”. A política formal em vigor delimita, no entender do Xavier, “o direito-base” de um trabalhador, sobre o qual pode existir um “espaço de negociação”, que é “visto caso a caso”. Neste sentido, em função do capital por si detido “enquanto organizador de mobilidades” na empresa, a situação presente do Xavier e a sua iniciativa resultam, em certa medida, de uma apropriação seletiva das práticas de gestão em vigor, decorrendo, em rigor, de um cálculo, de uma ponderação pessoal que estabelece um “*commitment*” ponderado no tempo, caucionado pela empresa.

Na medida em que o papel que desempenha implica “estar no meio das coisas”, e apresenta, em termos formais, um “alcance global”, o Xavier tem constatado que para “fazer pontes” e consumir uma orientação globalista, um posicionamento de interface, que implica “andar a saltar de um lado para o outro”, é particularmente eficiente. Trata-se de uma observação que o Xavier associa a uma outra: para fazer negócios com clientes internacionais e assegurar a execução de projetos cujas equipas se encontram geograficamente distribuídas, “a presença física continua a ser importante”.

A mobilidade internacional “experimental” do Xavier constitui, em certa medida, um veículo e um teste à vocação e à abertura globalista da empresa “V&V”. Em termos discursivos, a empresa, os responsáveis pela sua gestão, afirmam o globalismo e a transnacionalidade como atributos congénitos. As práticas relatadas pelo Xavier denunciam, porém, a existência de uma distância (entre a sede, em Portugal, “e as pessoas que estão lá, na subsidiária”) e a persistência de um apelo centrípeto (“o sentido continua a ser de Portugal para as geografias, não o podemos esconder”), no plano da experiência vivida.

O Xavier reconhece que as suas circunstâncias de integração local são “atípicas”, sendo particularmente influenciadas pela natureza intermitente, confinada, “compartimentalizada”, da sua mobilidade. Trata-se de uma escolha visada pelo Xavier, que a política em uso pela empresa viabiliza para trabalhadores cujo enquadramento funcional é seu congénere (“Isto só é válido de seniores para cima”).

“Lá”, refere o Xavier, “praticamente estou apenas com as pessoas do trabalho, portuguesas e locais”. A “raiz” do Xavier está em Portugal, onde tem a sua “estrutura”, “a família”. Um efeito desta circunstância é dado por um sentido difuso de descentramento (“não estou bem num lado nem no noutro”), de sub ou para-pertença organizacional, de “dessincronização”, que o Xavier secundariza, em grande medida, à luz da natureza (temporária, escolhida) da sua situação presente.

A possibilidade de escolher, de poder continuar a escolher a direção de uma trajetória pessoal, profissional e familiar, sobressai como motivo central nas decisões tomadas pelo Xavier, na relação com as práticas em uso na empresa “V&V”. O acesso presente a uma situação particular, personalizada, de mobilidade internacional constitui um exemplo deste motivo e orientação de base:

“Não tenho necessidade financeira de ir para fora, a minha mulher tem trabalho, se sair perde o trabalho porque é funcionária pública. A família não ir para fora prende-se com o facto de não querer mudar os meus filhos de cá, que a meu ver cria confusões. [É possível escolher não ter mobilidade? A empresa não tenderá a sondar quem tem já experiência internacional para novas experiências internacionais?] Acho que, em última análise, a decisão é minha. Posso dizer que já estive fora, que já fiz a minha parte”.

**(xi) Rui, 30 anos, Quadro. Contexto E: Setor TIC – Desenvolvimento de Software.**

O Rui é engenheiro de *software* há sete anos. Estudou em Vila Real, de onde é natural. Indica que sempre soube, desde o ensino secundário, que era o que pretendia ser. O Rui tem trinta anos, trabalha há cinco anos na empresa “V&V”, onde já integrou diferentes projetos. Nestes projetos, num primeiro momento, o Rui trabalhou sempre nas “instalações do cliente”, no Porto, como “*software developer*”, a fazer “desenvolvimento puro”, o que mais gosta de fazer.

O Rui trabalha e vive desde Maio de 2015 na região de Southampton, no Reino Unido, para onde foi após sinalizar junto de responsáveis de gestão da “V&V”, a sua disponibilidade e interesse em ter “um projeto no estrangeiro”. A empresa concretizou rapidamente a aspiração do Rui, integrando-o numa equipa de projeto de “um cliente que faz helicópteros”.

A motivação do Rui tinha, à data, três linhas de força particulares. A situação de trabalho presente, “que não era particularmente interessante”, tinha “um ritmo de trabalho lento” e a circunstância de que “ideias técnicas diferentes não eram aprovadas pelo cliente”; o valor diferenciado, distintivo, atribuído por si, pela empresa “V&V” e, em particular, pelo “mercado”, à detenção de “experiência de trabalho internacional”; e o momento propício, “livre de entraves”, em termos de trajetória pessoal, para a aposta numa experiência de trabalho em contexto internacional. Poder aceder a uma experiência de trabalho internacional, mantendo o enquadramento na empresa, era perspetivado pelo Rui como “um amparo (...) notoriamente cómodo”, como “um luxo”, uma vantagem.

Em termos formais, a mobilidade proposta ao Rui foi um “*assignment*” de longa duração, “6 a 12 meses” de “*secondment*” com “possibilidade de extensão em definitivo”. A hifenização apensa à sua cedência contratual (“*secondment*”) e à sua situação de trabalho atual é, para o Rui, “uma questão tranquila”. Trata-se de uma situação que estabelece, em certa medida, uma continuidade com os termos que estabeleceram, em termos estruturais, o seu percurso prévio: “Em Portugal estava no cliente desde sempre; só estive os primeiros seis meses no escritório da empresa no Porto”.

Em termos locais, as relações que o Rui tem vindo a estabelecer caracterizam-se por um elemento de constrição e de distanciamento relativo. Trata-se de relações de acento afinitário, resultantes de um critério pessoal que era já anteriormente colocado em uso no estabelecimento de laços de proximidade, de amizade.

O Rui valoriza o sentido de autonomia que a experiência de mobilidade internacional lhe tem proporcionado. Não obstante valorizar o “conforto” proporcionado pela persistência de um enquadramento organizacional, o foco da sua ação tende a incidir na procura de regulação e de personalização da sua trajetória. A ação do Rui apresenta-o, deste modo, como exemplo de um *indivíduo-trajetória*.



A experiência do Rui tem ajudado a confirmar, no seu entender, o que antes era apenas uma presunção vaga: a existência de “um pacote de vantagens” associadas ou decorrentes do facto de se “ir para o estrangeiro”. A melhoria das condições materiais, o sentido de independência acrescida (na relação com as contingências externas), a inter-territorialidade como condição de independência pessoal, da qual decorre um sentido de desprendimento, em relação à existência de fronteiras (territoriais, geográficas, em particular). Se alguém lhe perguntar, o Rui indica que “vive hoje em Inglaterra”. Regressa, “duas ou três vezes por ano” a Portugal, “a casa”, para visitar os pais.

Indivíduo-trajetória: Entrevistados	Contexto empresarial	Idade	Posição na estrutura de emprego (prévio à mobilidade)	Caracterização de trajetória			
				Atributos de trajetória	Internacionalização de trajetória (ratio)	Ponto de articulação biográfica	Mobilidade por iniciativa própria (vs. iniciativa organizacional)?
Isaac	A – “Luz de Sempre”	65	Gestão de topo	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Ausência de projectificação de trajetória (desempenho de papéis organizacionais). iv) Internacionalização expressiva de trajetória.	38,6%	3. Planalto-Estagnação 4. Desfecho	Não
Gaspar	A – “Luz de Sempre”	28	Quadro	i) Múltiplos empregadores. ii) Trajetória interna curta. iii) Projectificação parcial de trajetória (desempenho de papéis de projeto, no contexto de parcerias, e de papéis organizacionais). iv) Internacionalização expressiva de trajetória.	37,5%	2. Expansão	Não
Gil	A – “Luz de Sempre”	67	Gestão intermédia	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Ausência de projectificação de trajetória (desempenho de papéis organizacionais). iv) Internacionalização reduzida de trajetória.	14,7%	4. Desfecho	Sim
Silvestre	A – “Luz de Sempre”	29	Quadro	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Projectificação parcial de trajetória (desempenho de papéis de projeto e de papéis organizacionais). iv) Internacionalização reduzida de trajetória.	5,7%	2. Expansão	Não
Enzo	A – “Luz de Sempre”	71	Gestão de topo	i) Múltiplos empregadores. ii) Trajetória interna longa. iii) Ausência de projectificação de trajetória (desempenho de papéis organizacionais). iv) Internacionalização expressiva de trajetória.	36,1%	2. Expansão 4. Desfecho	Sim
Dinis	C – “Excel”	33	Quadro	i) Múltiplos empregadores. ii) Trajetória interna curta. iii) Projectificação intensa de trajetória. iv) Internacionalização expressiva de trajetória.	35,0%	2. Expansão	Não
Heitor	C – “Excel”	34	Quadro	i) Múltiplos empregadores. ii) Trajetória interna curta. iii) Projectificação intensa de trajetória. iv) Internacionalização expressiva de trajetória.	45,0%	2. Expansão	Sim
Miguel	D – “Tabique”	40	Quadro	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Ausência de projectificação de trajetória (desempenho de funções organizacionais). iv) Internacionalização moderada de trajetória.	23,8%	2. Expansão	Não
Duarte	D – “Tabique”	38	Quadro	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Projectificação parcial de trajetória. iv) Internacionalização expressiva de trajetória.	46,7%	2. Expansão	Não
Xavier	E – “V&V”	38	Gestão intermédia	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Projectificação parcial de trajetória. iv) Internacionalização reduzida de trajetória.	13,3%	3. Planalto-Estagnação	Sim
Rui	E – “V&V”	30	Quadro	i) Múltiplos empregadores. ii) Trajetória interna curta. iii) Projectificação intensa de trajetória. iv) Internacionalização moderada de trajetória.	28,6%	2. Expansão	Sim

**Quadro 6.3** - O indivíduo-trajetória: A regulação personalizada, de base afinitária [Fonte: Elaboração própria].

### 6.2.2.2. *Trajetórias socioprofissionais: Eixos definidores de relações.*

A adoção de referentes externos como recursos subjetivos integrados ou a integrar na própria trajetória, define um eixo central de orientação da ação dos indivíduo-trajetória. Trata-se de um foco de pendor individualístico, funcional, societário (Weber, 1999 [1922]), que incide sobre a identificação reivindicada para si (Dubar, 1997), a possibilidade de gestão (de escolha) de novas centralidades expressivas, e não sobre a pertença coletiva ou uma atribuição herdada:

“Na empresa de consultoria [“Excel”] estava como *senior consultant*. Se ainda lá estivesse, talvez fosse *manager*. [Usava essa designação para se apresentar?] Não... não gosto de rotular assim as pessoas. Na empresa de consultoria, a estrutura era muito hierárquica, há muito... quase uma submissão, o *senior consultant* tem de ser submisso ao *manager*, o *manager* tem de ser submisso ao *partner*. Nas relações, parecia que havia medo. Eu nunca tive medo de dizer nada aos *managers* que tive, ou de assumir a responsabilidade por alguma coisa que fazia. Duas coisas de que não gostei na consultora: o peso da hierarquia (quem entrava, tratava-me como se eu fosse o patrão deles, queriam que eu mandasse neles, quase que me pediam para ir à casa de banho); o medo que se sentia haver nas relações”. (Heitor)

Uma expatriação organizacional emerge, neste sentido, como um ato útil que justifica uma adesão situada, utilitária, ancorada na expectativa de retorno futuro (cf. *Anexo N*, item “Motivação/justificação para a mobilidade: O ganho material”):

“Ao início, em Portugal, estava entusiasmado, andávamos a implementar e a mudar estruturas. Mas houve um momento em que senti que tinha pouco que fazer. Surge esta oportunidade, que aceito. E vou. E penso mais: é assim que vou terminar a minha vida profissional. Como terminei. Eram três anos, acabei por ficar cinco anos, e vim para a pré-reforma, que era o que eu queria”. (Enzo)

“Sempre fui uma pessoa ambiciosa, profissionalmente. Em Portugal, olhando para a minha posição, o futuro era pequeno. Tinha chegado ao que considerava ser o fim da carreira técnica, ser diretor de centro. (...) A ideia de que tinha parado em Portugal, a expectativa de haver lá uma nova experiência, foram motivações”. (Isaac)

A procura de regulação personalizada da oportunidade objetiva, das solicitações de contexto, constitui, a este nível, um elemento distintivo:

“No meu caso, foi também negociado o tempo que estou lá, duas semanas, e o tempo que estou cá, uma semana. Como não estou em nenhum cliente em particular, não tenho de estar lá o tempo inteiro, daí termos esta rotina *duas lá-uma cá*, que se repete. Esta rotina faz com que, a cada três semanas, só esteja um fim de semana fora de casa. Foi pensado, é o máximo admissível, em função da minha prática em casa. Faço o jogo com o cliente o mais possível para cumprir esta rotina, e há um plano definido a longo prazo, as semanas em que estou lá”. (Xavier)

“A única regra que coloquei em relação ao meu percurso internacional é estar num sítio de onde consiga regressar a Portugal - porque, por exemplo, acontece alguma coisa à minha família - em menos de um dia. Até agora, essa tem sido a minha barreira, e talvez por isso não estou nos Estados Unidos, na Austrália ou na Nova Zelândia”. (Dinis)

O foco da regulação da trajetória pessoal (cf. *Anexo N*, item “Relação com práticas de integração organizacional: (...) Gestão do regresso/da reintegração: Regulação da iniciativa organizacional”) é colocado na interdependência da oportunidade (estrutural) e da possibilidade de escolha (individual, deliberada): a possibilidade de morfogénese (Archer, 2003), de agência individual estruturante das condições de existência:

“[Porquê o Chile? Foi uma escolha?] Penso que todas estas oportunidades têm sido um híbrido de oportunidade com escolha deliberada. No caso do Chile, ao contrário de Varsóvia, que era para mim uma nuvem, um sítio frio, distante (não fazia ideia do que se passava em Varsóvia quando decidi ir), era uma oportunidade para conhecer a América do Sul, que era um sítio que desde sempre queria conhecer. Quer nos Estados Unidos, quer no Chile, não estaria a perder tempo: nos Estados Unidos, estava a trabalhar e a fazer currículo; no Chile, estava a terminar o meu mestrado, com o *upgrade* das aulas de MBA, e estava a conhecer a região, sem perder tempo útil”. (Gaspar)

Em contextos socioeconómicos específicos, como o universo da produção e da comercialização de tecnologias de informação e de comunicação (contexto empresarial E, cf. *Capítulo 5*), onde o conhecimento e as práticas profissionais se apresentam (e são apresentadas) como tendencialmente aculturais, “universais” (Heitor), epítome de uma realidade que congrega, em si mesmo, diferentes transformações de acento transnacionalizante (Dreifuss, 2001) (cf. *Capítulo 2*, para um aprofundamento), a prestação de trabalho em contexto de expatriação tende a constituir e a ser apropriada pelos indivíduos-trajetória, como condição libertária, diferenciadora, que suscita um sentido de desprendimento pessoal (Musgrove, 1963). Trata-se, em si mesmo, de um *locus* produtor de relações de identificação:

“Identifico-me com a ideia de que não há fronteiras. Hoje há uma facilidade que não havia há vinte ou trinta anos. Na minha área (IT), por exemplo, é uma moda, inclusivé em Portugal,

contratar pessoas que apenas trabalham remotamente. Nesta área é fácil, porque é uma área que é universal. Há uma globalização. Uma pessoa que programa numa determinada linguagem ou tecnologia, é igual aqui, na China, nos Estados Unidos, ou na Austrália. Aqui, tenho recebido propostas de trabalho em que a empresa não quer saber de onde se trabalha. Há determinadas horas para trabalhar, há *slots* horários semanais em que há reuniões através do *skype*, ou de outra plataforma qualquer de vídeo e áudio. Há ferramentas de colaboração para estar em contacto, quando se está a trabalhar. Tem-se a liberdade de trabalhar onde se quiser. Isto começa a ser comum na área do IT, mas já o era na área do marketing digital, em que as pessoas passam o ano inteiro a viajar, e vão criando conteúdo onde estiverem”. (Heitor)

Trata-se, no essencial, de uma lógica de ação de índole funcional, estratégica (Crozier & Friedberg, 1977), assente numa orientação dialógica centrífuga (*inside-out*) (Bakhtin, 1981). Como é ilustrado por Beech (2011), numa perspetiva identitária, a uma orientação centrífuga associam-se práticas de experimentação, que comportam risco, que projetam para o exterior identidades visadas pelos indivíduos, ainda não validadas ou reconhecidas:

“Eu tinha noção que, ao aceitar isto, ia fechar a porta em Portugal. Tinha a perfeita noção de que se a coisa corresse mal, e tivesse de voltar, me iam pôr numa prateleira qualquer. Assumi este risco”. (Enzo)

“Ao nível da gestão, falando um pouco em causa própria, quem tem capacidade de gestão num país como o Brasil, acaba por ter bagagem para estar em qualquer outro lado... nem diria do mundo, mas sim do universo [sorriso]. Complexidade laboral e fiscal maior não conheço, e falo com colegas que estão noutros países, que dizem que isto de facto é um caos de burocracia. Ao nível de gestão, estas experiências internacionais dão outro tipo de capacidade”. (Miguel)

Nesta lógica, o acento tónico é colocado não em valores de agregação coletiva ou comunitária, na integração ou na socialização conducente ao desempenho de um papel adscrito por um agente externo, mas sim na ação que possibilita a mudança (uma mudança percebida como exequível), na interdependência de ações, na possibilidade de regulação funcional, personalizada, de interesses, que viabiliza a obtenção de um estatuto visado, a emancipação face à contingência externa:

“Para mim, o fundamental [na gestão de carreira] é a necessidade de tomar ação para que as coisas aconteçam mais rápido”. (Rui)

“A minha formação era diferente da de cá. Em Moçambique, tínhamos de sair, tínhamos de ir aos locais de trabalho, falar com as pessoas. Pratiquei sempre isto. Lá e aqui, também. Ia aos centros de distribuição, os que conhecia e os que não conhecia, ia conhecer os colaboradores. (...) Tomei sempre decisões com base no conhecimento pessoal, que vale para mim muito mais

que um currículo. Tenho de ver se a pessoa tem maneiras, se tem bom senso. Tenho de ver se come ou não com a boca fechada”. (Enzo)

Há no discurso dos indivíduos-trajetória um empenho (fomentado, desde logo, por práticas discursivas de mobilização organizacional tendentes a caucionar o acesso a uma situação de mobilidade como uma vantagem; cf. *Capítulo 5*, para um aprofundamento) para fazer existir uma trajetória pessoal e profissional enquanto cúmulo de episódios de diferenciação, um conjunto de projetos singular, vibrante. A diferença, a diferenciação, e não a repetição (Deleuze, 1968), é aqui, em maior ou menor grau, o objetivo visado. Procedente da exaltação de um individualismo de tipo possessivo, uma experiência internacional é perspectivada, neste sentido, como um recurso, uma aquisição, um “pacote de vantagens” (Rui) que sinaliza ou que pode sinalizar uma distinção, “uma característica importante” (Miguel):

“Tenho um plano pessoal para ficar aqui durante algum tempo, e ir reavaliando. Tenho a meta de dois anos, e reavaliar a partir daqui. Não fecho a porta em relação a ficar aqui mais ou menos tempo. O meu objetivo é, quando sair daqui voltar para Portugal, e ficar lá durante algum tempo antes de, possivelmente, ir para outra geografia”. (Gaspar)

“Há muitas mais-valias em adquirir uma experiência internacional. O facto de se ter conseguido sair da zona de conforto, montar um negócio, levar a família, fazer novos amigos, dá à partida... mais facilidade de fazer isto novamente, comparando com alguém que esteve sempre em Portugal. Pode ser uma característica importante”. (Miguel)

“Ir para a Noruega seria estar num ambiente em que não iria perceber nada do que estaria a ser dito. Não é um problema: é mais como ser um cidadão do mundo. Eu moro cá, podia morar noutra sítio qualquer. Não existem fronteiras, no limite. Existem sítios onde gostaria mais ou menos de trabalhar”. (Rui)

Múltiplas categorias expressivas, de acento ou procedência transnacionalizante, são apresentadas como estando acessíveis num contexto de prestação de trabalho em regime de expatriação organizacional: o projeto internacional; o nomadismo; uma carreira nómada, global; um estilo de vida cosmopolita; o exercício de uma competência portátil, acultural, agnóstica a particularidades de contexto. Para os indivíduos-trajetória, a sua situação particular é perspectivada não como um fim, mas sim como um recurso, um meio de aceder a outras situações, a novos veículos de expressão, de apresentação pessoal. Neste sentido, o globalismo e a inter-territorialidade são apresentados como atributos (de uma trajetória pessoal, familiar e profissional) que conferem (e representam) uma condição de ação distintiva, alargada [cf. *Anexo N*, item “Mobilidade e reflexividade: Consequências/Condição de ação alargada (independência, oportunidade)”]:

“Tenho vindo a perceber o mundo como sendo mais pequeno, que as distâncias são muito relativas. Basicamente, tenho vindo a perceber que consigo estar bem em todo o lado, em qualquer lugar. Tenho capacidade para me adaptar”. (Gaspar)

“Eu perdi a minha casa quando vim para Portugal pela primeira vez. O meu sentido de casa é em Moçambique, foi lá que eu nasci e que me criei. A noção de casa, para mim, morreu e ficou em Moçambique. A partir daí... tudo é válido”. (Enzo)

“Quando cessei contrato com a empresa de consultoria [“Excel”], disse-lhes o motivo, que ia viver para Inglaterra. Não tinha qualquer trabalho à vista. O objetivo era chegar e depois procurar trabalho. Temos de ser sinceros: felizmente, na minha área é extremamente fácil arranjar trabalho; infelizmente, para muitas áreas não é assim. Para a minha namorada, aqui, arranjar um trabalho em arquitetura não é fácil. Em Inglaterra, em IT, é extremamente fácil. Os *developers* que conheço de Portugal são muito mais qualificados que os *developers* que conheci aqui, que estudaram cá. Dou um exemplo, que até é engraçado: eu trabalho há três anos numa empresa aqui. Hoje entreguei a minha carta de demissão, porque decidi que durante dois, três meses vou viajar para a Ásia, com uma mochilita às costas”. (Heitor)

### **6.2.2.3. Relação estabelecida com as práticas de gestão e organização.**

No plano da relação com as práticas organizacionais instituídas, regista-se um discurso que se organiza no sentido de sinalizar uma tolerância vigilante das práticas organizacionais, da ligação administrativa que sinaliza a pertença formal a uma categoria que é atribuída aos indivíduos-trajetória:

“Um problema? O facto de não haver, pelo menos pelo que sei, um plano de carreiras internacionais que diga que uma pessoa está dois anos fora e depois é substituída por outra, internacional ou local. Existindo uma aposta, deveria haver um plano”. (Silvestre)

“Sabia desta norma, porque já me tinham feito alguns convites: mais do que dois convites, se a pessoa não quisesse fazer uma campanha internacional, acabava por ser convidado a sair da empresa. Não era uma norma escrita, eu não criticava: naquela altura, 2010, 2011, em Portugal havia pouquíssimo trabalho, as oportunidades que havia eram fora. Se saísse, ia à minha vida”. (Miguel)

A adesão espontânea à norma instituída e a procura de integração (num coletivo) são subordinadas à procura de personalização, de regulação personalizada de um estímulo de contexto. Trata-se, neste sentido, de uma orientação que se traduz pela procura de regulação e de personalização da norma formal, um intento que se materializa, por exemplo, por via de uma apropriação seletiva, de pendor funcional, das categorias formais de pertença e de referência:

“Eu não emigrei, eu não estou expatriado, a coisa é muito mais de turista. Eu não tenho a minha vida lá, a minha vida está cá. Posso contar uma história: um indivíduo morreu, e apareceu o diabo que lhe foi mostrar o céu. O céu era aborrecido, tudo a dormir em cima das nuvens, não acontecia nada. Depois levou-o ao inferno, que parecia uma festa, de dia, de noite, um espetáculo. O indivíduo ficou deslumbrado com o inferno, era para onde queria ir. O diabo diz-lhe que o que ele decide, é para sempre. O indivíduo responde que quer ir para a festa. Quando chega lá de novo, para ficar, vê o inferno como ele de facto era. A festa tinha acabado. Era um deserto, calor, seca. Diz ao diabo que aquilo não era nada do que tinha visto naquele dia. O diabo responde: uma coisa é turismo, outra é emigração. Quando se vai a um lugar em turismo, é tudo espetacular, vê-se apenas as coisas boas. É nesta medida que digo que quando vou é como turista”. (Xavier)

“O expatriado é percebido como alguém que tem, de algum modo, uma ligação à empresa (que manda aqui). Tenho alguma relutância com este termo. Para a empresa, sou um colaborador que está destacado”. (Silvestre)

“Neste momento, tecnicamente sou um expatriado, na medida em que estou numa missão da empresa, e aceito-a, mas não me refiro a mim mesmo enquanto expatriado [sorriso]”. (Gaspar)

“[Sente-se um expatriado?] É um termo que a empresa usa. Não o sinto propriamente. Quando fui, não o fiz com a expectativa de ficar ou de voltar a casa. Fui aproveitando as circunstâncias da vida, sem grandes expectativas”. (Duarte)

“No grupo, na empresa, é isso que se diz: ‘expatriado’. Aqui, no Brasil, um expatriado é uma pessoa que vai presa para outro país [sorriso]. Não é o melhor dos termos. Aqui, na empresa, utilizamos muito, em termos formais, o termo mobilizado”. (Miguel)

“[Sente-se um expatriado?] A primeira vez, em Macau, foi uma opção minha. A segunda, foi uma opção da empresa, um convite. A palavra ‘expatriado’ usava-se e usa-se com vergonha na empresa, porque uma empresa verdadeiramente nunca tem expatriados”. (Enzo)

De um modo particularmente visível (e sensível), em contextos funcionais e organizacionais marcados pela contingência, pela projetificação, pela rarefação ou pela impermanência de referenciais de gestão, salienta-se a procura de regulação ativa das condições de contexto que é encetada pelos indivíduos-trajetória. Visa-se a subsistência de uma escolha, de uma possibilidade de personalização – a criação de uma “exceção”, a ocupação de “um espaço livre” – das condições objetivas de existência proporcionadas pela empresa:

“O *principal engineer* é um engenheiro que tem alguma margem para poder fazer as coisas, para escolher, para ocupar espaços que estejam livres. É um papel que está no meio entre o que é estritamente projeto e o que é estritamente vendas. O *principal* está tipicamente associado a um mercado, mas há margem para se aproximar mais de um lado (projeto) ou mais do outro (vendas). Há *principals* que acompanham pouco os projetos e fazem mais propostas; outros estão a tempo parcial nos projetos e dão menos suporte a vendas e a pré-vendas, andar à procura de clientes. A própria definição do papel é aberta, para que as pessoas possam ocupar o espaço. Há nove *principals* na empresa, provavelmente com definições completamente diferentes deste papel”. (Xavier)

“[Isto significa que há exceções à política?] Sim. Era bom ter tudo padronizado. Costumo dizer que recrutar uma pessoa é quase um negócio: depende da necessidade (da empresa), da vontade (da pessoa). Gostávamos de dizer que o *cap* é este, as condições, o limite é este... se queres, queres, se não serve, não vais... mas não é assim, muitas vezes, por necessidade da própria empresa. A pessoa é aquela, para aquele trabalho, não há mais ninguém na empresa. Temos de dar outras condições”. (Miguel)

A este respeito, os indivíduos-trajetória podem procurar explorar o potencial de equívoco, a incongruência (imprevista e, por vezes, imprevisível) eventualmente existente, em termos situados, entre práticas institucionais de organização da prestação de trabalho global e a experiência destas (dos seus efeitos), vivida pelos indivíduos:

“Houve um período de negociação. De condições financeiras, que não eram ainda assim o essencial para mim, nem para ninguém. Foi criado um ajustamento, uma exceção. Foi também negociado o tempo que estou lá, duas semanas, e o tempo que estou cá, uma semana... em termos de gestão, a política que existe é, para mim, o direito-base do que a pessoa vai ter. Normalmente, há algum espaço de negociação visto caso a caso, focado nas necessidades das pessoas. Há pessoas que precisam de mais viagens, pessoas que querem um carro. As pessoas têm de expor a razão, e a empresa acede ou não. Depende do caso: da posição (se é uma posição importante de um cliente importante, que a empresa tem de facto de preencher), do número de candidatos que existem (se só há um candidato, há algum jogo de negociação...); do desempenho da pessoa, do compromisso com a empresa, se a empresa quer acarinhar melhor ou pior a pessoa; da senioridade; da criticidade de ter uma pessoa numa posição específica. Pode criar distorções, mas se fosse apenas pelas condições base, diria que não conseguiríamos colocar sequer metade das pessoas. As pessoas não têm visibilidade, normalmente, de todos estes fatores”. (Xavier)

Opções de ação individual atípicas que assinalam “uma diferença de culturas” (Enzo), uma diferença em si mesmo consequente, valorizada e reconhecida por agentes externos (cf. *Anexo O*, item “Relação com práticas de recrutamento, seleção, mobilização: As relações sociais como veículo de recrutamento”), o desempenho bem-sucedido de funções singulares,



ambíguas, que permite a acumulação de crédito, de um capital de confiança no seio de uma organização, emerge, para os indivíduos-trajetória, como um mecanismo que delimita um espaço de possível exploração estratégica de opções presentes e futuras, uma oportunidade de negociação situada de condições de existência objetiva, de reforço ou confirmação eletiva da confiança, da reciprocidade, de confirmação ou recomposição de identidades:

“Ter uma função nova... é só ambiguidade. Eu fui testado todos os dias. No mercado, eu não encaixava nas estruturas normais. Havia pressão para realizar outras tarefas. Eu respondia que tinha de fazer o que me tinha sido pedido. Ou seja, a ambiguidade não traz vantagem alguma, e representa um grande dispêndio de energia. Mas penso que consegui posicionar-me de uma forma, em que penso que... consegui crescer mais depressa”. (Duarte)

“Quando indiquei que queria sair, convidaram-me para ficar. Não aceitei... pela cultura... de trabalho. Pelo menos, na equipa em que estava, havia a cultura de muitas horas, não de trabalho, mas muitas horas de escritório: as pessoas eram reconhecidas pelo facto de estarem, não pelo facto de produzirem. Tenho observado esta mentalidade em muitas empresas de Portugal, mas felizmente no estrangeiro isto não se verifica”. (Dinis)

“Nasci em Moçambique em 1946, onde fiz a escola primária, o liceu e a universidade. A cultura de lá era bem diferente da cultura de cá. Em todos os aspetos: eramos, diria, mais soltos, em relação a determinados padrões que existiam e ainda existem cá. Tenho um exemplo: aqui em Coimbra, ou se é doutor ou não se é nada. Vim de Moçambique depois do 25 de Abril. Cheguei cá, apresentei-me em Lisboa integrado nas estruturas da empresa, e não conhecia ninguém. (...) Pela cultura diferente, um atributo que julgo ter é espantar as pessoas, podendo parecer maluco com as decisões. (...) A minha experiência inicial... não me senti maltratado, mas senti que era um corpo estranho. Ao princípio, até me chamaram o brasileiro. Meteram-me num gabinete com mais dois, e não me davam nada que fazer. Comecei a ficar maldispuesto”. (Enzo)

De modo inverso aos indivíduos-conforme, a transação objetiva (Dubar, 1997) que os indivíduos-trajetória estabelecem com a empresa e com a ação da empresa é bastas vezes subordinada, de modo instrumental, à transação subjetiva que os indivíduos estabelecem consigo próprios, com a sua própria história e formação anteriores, com a identificação reivindicada para si (Dubar, *op. cit.*): este é o processo de identificação, de pertença, que é considerado como verdadeiramente importante:

“Em 1979, aparece um concurso para Macau, concorri, ganhei o concurso, para onde fui em Março de 1980. Entretanto, já me tinham chamado para Lisboa, quando perceberam que não estava a fazer nada em Coimbra. O meu pai deu-me um ensinamento: se não estivesse bem na empresa, não devia pensar em mudar a empresa, porque a empresa não iria mudar; deveria ser eu a mudar. Neste caso e noutros, segui o ensinamento do meu pai, e foi por isso que me disponibilizei para sair”. (Enzo)

“Eu não procuro ter com a empresa uma grande relação de amizade. Não sinto a necessidade de fazer parte de algo. Eu represento a empresa, e sinto que o devo fazer com o melhor das minhas capacidades para não deixar a empresa ficar mal, mas não sinto que tenha uma obrigação com a empresa, ou a empresa para comigo”. (Rui)

“Quando em Portugal decidi ir para a sede, assumi que ia deixar a obra. Foi um momento de viragem, de conhecimento pessoal, de reconhecimento que não tinha perfil para aquilo. Em Moçambique, houve um esforço muito grande da empresa para que eu retomasse a produção, as obras. Eu não o fiz. Não tinha perfil, não era aquilo que eu queria. Naturalmente, colhi todas as consequências associadas a esta decisão”. (Duarte)

“Esta experiência com esta empresa [“Excel”], em Copenhaga, durou oito meses. Tive um choque cultural com a empresa e decidi sair. O tipo de trabalho e a cultura *corporate* [ênfase] que esta multinacional tem em Portugal, não se adequava à minha maneira de ser. Voltei a Portugal, para os projetos que tinha anteriormente. Arranjei um substituto. Sem qualquer tipo de problema”. (Dinis)

Regista-se a prevalência de uma racionalidade de fundo utilitário, afinitário, um sentido vigilante de autodisciplina, a ação que decorre da vigilância de si (Foucault, 1994): a procura de qualificação adicional, o acesso a uma nova experiência de prestação de trabalho global, o aprofundamento da exposição (e dos efeitos da exposição) a um contexto internacional. Observa-se um investimento na realização de si, no cuidado e na vigilância de si sobre si (Foucault, 1994; Ehrenberg, 1998), por via da materialização de planos profissionais, académicos, familiares, residenciais:

“Macau era uma fuga em frente. Queria sair de onde estava, porque não me estava a sentir bem, e não ganhava muito para os encargos que tinha. Foi Macau, porque foi o que apareceu; se fosse China, também iria. (...) O contrato era por dois anos, extensível por mais um. Foi o que eu fiz: estive lá três anos. Queriam que eu renovasse por mais tempo, mas aí tive de dizer que não”. (Enzo)

“Tirei um MBA, por minha iniciativa, enquanto trabalhava. Tive o apoio da empresa, em termos de disponibilidade de tempo para estudar, ir a aulas, fazer exames. Isto durou um ano e meio, e foi uma loucura. Estava no Porto e tinha de estar também em Lisboa, e estava a tirar um MBA. Depois de se tirar um MBA, a visão muda completamente: o foco é colocado numa realidade empresarial, no negócio, e não na obrinha”. (Duarte)

“Uma pessoa só se apercebe das coisas depois: na altura, quando eu saí para o Brasil, a empresa não tinha um plano, um projeto, para a gestão internacional dos seus quadros. Quando era para regressar a Portugal, regressava para onde? Não havia um plano. Nunca perguntei, não precisava

de perguntar o que já sabia, bastava ver a experiência de outros, com outras funções menores, que quando voltaram, andaram quase a mendigar um lugar para trabalhar. Procurei continuar lá”. (Isaac)

Neste sentido, uma opção que se consuma no presente pode ser considerada como condição necessária à concretização de um projeto visado. A existência de sucesso de uma opção reforça um sentido de autoconfiança, em relação e na relação com o capital (simbólico, expressivo, relacional) detido (acumulado). O indivíduo-trajetória procura *ser*, em grande medida, as decisões que toma, na relação com as práticas institucionais:

“Penso que o meu percurso me tornou um generalista. Fui perdendo especialização. Quando comecei a trabalhar, pensei que seria toda a vida um engenheiro, em termos profissionais, um engenheiro que fazia projetos de engenharia, que fazia cálculos, um especialista. Ao longo da vida, ao subir na hierarquia, percebi que isto era um erro, que as responsabilidades passam a ser outras – lidar com pessoas, os colaboradores, como agora se diz –, porque não é esse o percurso da generalidade das pessoas, e dos engenheiros em particular”. (Gil)

“Em Londres, há zonas só de portugueses, onde vão ao café onde só se fala português. Eu não estou nesse meio. Se saí de Portugal, não posso ficar confinado à mesma cultura”. (Dinis)

“Depois de passar a adjunto de chefe de centro em Coimbra, deixei de fazer engenharia. Para isso, havia outras pessoas na empresa. Eu comecei a dedicar-me mais à gestão. (...) Achei que como engenheiro já tinha feito o que tinha a fazer. Achei que tinha de partir para outra”. (Enzo)

“Luto? Nem pensar nisso: passar à reforma foi uma opção minha, que eu queria mesmo”. (Enzo)

#### **6.2.2.4. Experiência da relação com o outro.**

Em termos gerais, para os indivíduos-trajetória, o outro é objeto de um “investimento” (Duarte), de uma solidariedade afinitária constituída e mantida com objetivos de ordem instrumental e/ou expressiva/afetiva (cf. *Anexo P*, itens “Estilo de vida, sociabilidades-em-uso: Abertura a particularismos locais”; “Objeto das relações sociais: Colegas, amigos locais”; ou “Mobilidade e categorias de identificação: A especificidade (singularidade) de uma situação de trabalho”). “Ganhar ou não sotaque”, localizar relações e um estilo de vida, constituir redutos estratégicos, de confiança, em termos estratégicos:

“É preciso abertura mental para isto. Vinte anos depois, em 2015, em 2016, encontrei pessoas que achavam que lá estava tudo errado, que as pessoas de lá não sabem fazer nada. ‘Eu que vou para lá, eu é que sei como as coisas são’. Isto dá insucesso: quando se investe e se quer continuar a

investir num país, a regra mais básica é aproveitar a experiência de quem já lá está. A parte cultural de um país não tem jeito de mudar: ou uma pessoa se adapta, ou morre”. (Isaac)

“Sotaque não, porque sempre achei ridículo. Utilizar gerúndios e algumas palavras técnicas. Não dizer ligadores, dizer conectores. Se dissesse para trazer um contador, estava a referir o cara que trata da contabilidade. Um contador é um medidor. Procurei aprender e ter esse cuidado. É inevitável. No início, as pessoas riem, mas depois cria dificuldades”. (Isaac)

“Nunca ganhei o sotaque brasileiro. Tive alguns cuidados: falar mais devagar, e há palavras que não podia usar. Logo numa das primeiras intervenções como CEO, armei uma grande confusão, quando falei de `vestir a camisola`. `Camisola` era a camisa de noite das senhoras. (...) Estavam todos muitos receosos, porque despedir no Brasil é fácil. Chamei a secretária, e disse-lhe que queria que fizesse o favor de trabalhar comigo. A mulher ficou felicíssima. Havia um que era chamado `o político`. Vim a saber que ele era de facto político, e que era uma peça importante, a par do homem da comunicação. Quem mo disse foi o colega que já lá estava, que me recomendou ter estes homens do meu lado, porque eles conheciam os podres todos da empresa. Foi o que fiz, foi a melhor coisa que fiz. O governador tratava-os por tu. Para qualquer coisa com o governador, lá iam eles. Deu-me muito jeito”. (Enzo)

“Enquanto lá estive, procurei seguir o princípio do `em Roma, sê romano`. Comecei a usar mais o gerúndio, mas nunca tive ou tentei ter pronúncia. Mas, perante plateias, tinha de usar uns termos abasileirados. Era algo circunstancial. Afinal, estava lá no meio. [Era uma tentativa de reduzir distâncias?] Exatamente”. (Gil)

Para os indivíduos-trajetória, o lugar que os define tende a ser (sempre) *outro*, expressão de padrões de sociabilidade eletiva, constituídos de modo deliberado ou oportunístico:

“Havia uma questão de brio próprio, profissional. Lá, eu era uma pessoa importante, falava com cónsules, governadores. As próprias elites davam-me importância, recebia convites para os eventos da sociedade. Não cultivava isto (...). Pensavam que a empresa iria acabar por fazer o que sempre se tinha feito, a chamada propina. Tudo era por causa disto”. (Gil)

“Em França, há o estigma do português emigrante, em que ele é pedreiro e ela é porteira. Aqui, há o estigma dos polacos, que são canalizadores. [Qual é o meio que procura?] A maior parte vem das relações de trabalho. É outro meio. Amigo puxa amigo, e quando se vê, já se está num grupo grande. São pessoas que trabalham, quase todos, na mesma área, IT, Marketing e Arquitetura. Sem desprestígio, não são pessoas do meio da construção civil, que continuam a sair do trabalho e a ir ao café beber uma cerveja”. (Dinis)

Para os indivíduos-trajetória, há um “percurso”, subsiste (um)a “caminhada” (Duarte) a fazer, a sua última aspiração é a autonomia pessoal:

“Para mim, a minha carreira é o meu percurso, o meu percurso profissional, a minha experiência pessoal, com a qual eu concorro para um novo trabalho, por exemplo”. (Rui)

Neste quadro, a família, a gestão dos tempos familiares, a esfera do lazer, da “vida em comum” (Duarte), podem ser objeto de secundarização:

“Aquilo ocupava tanto tempo, trabalhávamos tanto... trabalhei muito mais do que em Portugal. Neste período no Brasil, e mesmo antes, nas idas para Lisboa, em que não parava um minuto, de certa forma, não me dediquei muito à família. Foi mais a minha mulher. Tenho esta convicção. Foi uma falha minha. Na altura, nem me apercebia disto”. (Enzo)

“Esse é o domínio mais complicado, mais crítico... que... enfim... depende de cada pessoa, a forma como se encara, como se aceita. Eu vim, para já, sozinho. Tenho namorada há dois anos. Não iria acabar a relação para vir para cá, embora na minha cabeça a decisão de vir estivesse tomada, porque queria aproveitar. Eu acho que ainda não estou na fase de casar e ter filhos, acho que há tempo para isso, dei primazia a esta decisão. Eu estou focado nisto”. (Silvestre)

“Relações pessoais? É uma das coisas que tenho levado em consideração, oportunisticamente, à medida que foram surgindo os convites. Até agora, nos momentos em que decidi ir para fora, eram momentos em que não tinha namorada, em que não estava comprometido. Podia fazê-lo sem ter de abdicar de uma relação pessoal”. (Gaspar)

“O meu estilo de vida é uma escolha. Não é fácil, é uma escolha difícil. Acho que não consigo viver assim por muitos mais anos, mas foi o que escolhi para mim neste momento. Possivelmente, o maior *driver* desta escolha é talvez a ambição”. (Dinis)

### **6.2.3. O indivíduo-em suspensão: Um compromisso condicional na relação com a situação presente.**

No decurso do trabalho analítico realizado, foi possível observar a existência de um conjunto de indivíduos para quem a experiência de expatriação organizacional correspondeu a um momento de descontinuidade inelutável, cujo decurso ou desfecho não foi ou não se antecipa/ou poder ser propriamente controlado. Com a exceção do Tiago, os casos analisados apresentam, em termos relativos, internacionalização reduzida ou moderada de trajetória pessoal, familiar e profissional. Para cinco dos sete casos individuais contemplados nesta tipologia (exceção do Tiago e do Carlos), a experiência relatada foi a primeira experiência de mobilidade internacional associada à prestação de trabalho (cf. *Quadro 6.4*, para detalhe relativo a casos individuais inscritos na tipologia).

Trata-se, importa reter, de uma orientação da ação apensa ou decorrente da exposição a um enquadramento de prestação de trabalho particular (uma expatriação organizacional), que substituiu, nos casos considerados, uma orientação própria de um indivíduo-conforme, “pessoas da casa” cujas condições e oportunidades formais de reconhecimento se encontram temporária ou permanentemente suspensas:

“Em 2003, 2004, o que ambicionava na altura era crescer, gerir o departamento de qualidade, o que nunca aconteceu. Eu era uma pessoa da casa, que se identificava e que se identifica com os valores. Era preciso fazer uma ponte, ajudar o departamento de recursos humanos a fazer uma ponte com engenharia”. (Carlos)

Indivíduo-em suspensão: Entrevistados	Contexto empresarial	Idade	Posição na estrutura de emprego (prévio à mobilidade)	Caracterização de trajetória			
				Atributos de trajetória	Internacionalização de trajetória (ratio)	Ponto de articulação biográfica	Mobilidade por iniciativa própria (vs. iniciativa organizacional)?
Francisco	A – “Luz de Sempre”	67	Gestão intermédia	i) Múltiplos empregadores. ii) Trajetória interna longa. iii) Ausência de projectificação de trajetória (desempenho de papéis organizacionais). iv) Internacionalização reduzida de trajetória.	16,1%	3. Planalto-Estagnação	Não
José	A – “Luz de Sempre”	60	Gestão intermédia	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Projectificação parcial de trajetória (desempenho de papéis de projeto e de papéis organizacionais). iv) Internacionalização reduzida de trajetória.	12,1%	3. Planalto-Estagnação	Não
Violeta	D – “Tabique”	34	Quadro	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Ausência de projectificação de trajetória (desempenho de funções organizacionais). iv) Internacionalização reduzida de trajetória.	15,0%	3. Planalto-Estagnação	Sim
Mário	D – “Tabique”	38	Quadro	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Projectificação parcial de trajetória. iv) Internacionalização reduzida de trajetória.	16,7%	2. Expansão	Não
Tiago	D – “Tabique”	30	Quadro	i) Múltiplos empregadores (e período de desemprego). ii) Trajetória interna de média duração. iii) Projectificação parcial de trajetória (desempenho de papéis de projeto e de papéis organizacionais). iv) Internacionalização muito expressiva de trajetória.	85,7%	1. Início 2. Expansão	Não
Carlos	E – “V&V”	38	Gestão intermédia	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Projectificação parcial de trajetória (desempenho de papéis de projeto e de papéis organizacionais). iv) Internacionalização reduzida de trajetória.	17,6%	3. Planalto-Estagnação	Não
Filipa	E – “V&V”	28	Quadro	i) Único empregador. ii) Trajetória interna curta. iii) Projectificação intensa de trajetória. iv) Internacionalização reduzida de trajetória.	16,7%	1. Início	Não

**Quadro 6.4** - O indivíduo-em suspensão: Compromisso condicional na relação com a situação presente [Fonte: Elaboração própria].

O relato de experiências de “suspensão” (Tiago), assentes em relações “de substituição” (Mário) vividas como “fictícias” (Violeta), assinala a existência de um “self estacionário”

(Elliott, 2015, p. 111-126) que tende a operar, à imagem do mencionado para os indivíduos-trajetória, assente na regulação, e não na adscrição ou na integração plena de um papel atribuído. Trata-se, todavia, para um *indivíduo-em suspensão*, de uma regulação defensiva, marcada por um sentido de condicionamento, de “desenquadramento” (Tiago), de compromisso condicional por parte dos indivíduos - um marcador, em termos empíricos, de práticas de recomposição identitária em curso:

“Acho que eu mudei bastante. Noto que quando chego a Portugal, estou sempre desenquadrado. Apesar de existir um grande contacto pelas redes sociais com a família e com os amigos, pelo *skype*, nunca é a mesma coisa. No Malawi, estou enquadrado pelo trabalho. Já conheço toda a gente. Mas sinto que o meu lugar não é aqui, estou sempre à espera de voltar a Portugal. Mas quando volto, sinto que não por dentro das conversas, do que se passa no país. Com o passar do tempo, noto que, cada vez que vou a Portugal, é-me cada vez mais difícil voltar para aqui, para o Malawi. O meu objetivo, neste momento, passa por ficar aqui mais algum tempo para ganhar experiência. (...) A ideia de voltar a Portugal é essa: voltar a estabelecer uma raiz num sítio. Sendo eu de Portugal, não conhecendo um sítio melhor, é esse o objetivo”. (Tiago)

Os indivíduos-em suspensão apresentam uma orientação da ação que se relaciona com a perceção de estagnação da trajetória socioprofissional, ou de dependência significativa face ao contexto (e.g., Filipa, Tiago, Mário). À imputação de centralidade à experiência vivida que é protagonizada pelos indivíduos-trajetória, regista-se a sua subalternização nos indivíduos-em suspensão, fruto do desfazimento existente entre a definição do sentido de si oriunda de uma história anterior, e as possibilidades de projeção do eu no futuro (Dubar, 1997). Neste contexto, a situação de expatriação organizacional é definida como “um acaso” (Francisco), como “uma circunstância” (Mário):

“Na realidade, eu nunca me imaginei a ter uma experiência de mobilidade internacional”.  
(Violeta)

“Ir para fora era possível, mas foi inesperado, confesso. Não procurava nada deste género. Foi um acaso. Aconteceu”. (Francisco)

“Penso que nada no meu percurso influenciou a minha vinda para onde estou. Há pessoas que indicam abertamente que não se importam de viajar, de ir para fora. Há muitas empresas que precisam de ajuda, porque não podem enviar o trabalho para Portugal. O meu caso não foi exatamente assim”. (Filipa)

“[Foi por sua iniciativa?] Não, foi sempre por desafio da casa. O posicionamento na carreira, nestas realidades, é muito... de contingências. Aqui, a dinâmica que impera é essa: as circunstâncias, os projetos, a tipificação do negócio varia muito”. (Mário)

Apresenta-se de seguida, de forma sumária, os sete casos individuais agrupados nesta tipologia.

### **6.2.3.1. Perfis-moldura de indivíduos entrevistados.**

#### **(i) Francisco, 67 anos, Gestão intermédia. Contexto A: Setor *Utilities* – Energia.**

O Francisco tem hoje 67 anos. Pediu o acesso à pré-reforma aos 58 anos, no final de uma experiência de trabalho que “viveu” no Brasil. O Francisco considera a sua mobilização “durante dois anos e menos de um mês para o chamado Ultramar português” como a sua primeira experiência de vida internacional. No regresso desta mobilização, o Francisco, que tinha casado entretanto, teve o primeiro filho. Deu aulas de física e de matemática, trabalhou no início da década de 1980 na indústria (cerâmica e plásticos), na região de Torres Novas, onde nasceu, mudou-se para Leiria, localidade onde vive hoje, de onde a mulher é natural. Em 1983, num momento de quebra da atividade industrial, o Francisco concorreu a um anúncio da “Luz de Sempre”, que viu no jornal Expresso. Era “uma posição técnica, de engenheiro”, em Coimbra. O Francisco ingressou na “Luz de Sempre”, uma circunstância que valorizou por uma “questão de segurança”.

A continuidade de integração e a procura de conformação às práticas organizacionais em vigor constituem dois atributos centrais na trajetória interna desenvolvida pelo Francisco na “Luz de Sempre”. Como o Francisco refere, a sua “evolução” na empresa teve sempre lugar em função do que lhe foi sucessivamente “proposto” ao longo do tempo: “Na altura, havia a figura da movimentação interna, e eu pedi transferência de Coimbra para Leiria, onde fui colocado quando surgiu essa hipótese. Quando fui colocado, fui para a área comercial. Foi o que me foi proposto, era o que havia na altura”. O Francisco conformou-se, em certa medida, com os efeitos procedentes da mudança de uma área técnica para uma área comercial: “É um trabalho diferente do trabalho técnico, onde é mais fácil um sujeito aparecer como alguém que resolveu um problema. Na parte comercial, na vertente das cobranças pendentes, uma pessoa não é vista com tanta consideração”. Tratou-se, no essencial, de uma oportunidade de progressão interna na empresa, uma opção que implicou benefícios e “contrapartidas”: “Em Leiria, cheguei à chefia do departamento comercial, era uma das segundas figuras, em termos locais”.

Em 1999, “houve uma mudança, mais uma mudança na empresa”. A “Luz de Sempre” dava início, à data, a um extenso processo de reestruturação, que implicou a concentração de estruturas produtivas regionais. “Havia aqui um centro e outro nas Caldas da Rainha. Deram origem a um. Havia pessoas a mais”. Neste contexto, o Francisco deixou de ser “o chefe do departamento comercial” em Leiria, ficou “à espera” do desfecho e das consequências do processo de mudança em curso.

O Francisco viu ser-lhe atribuída uma tarefa “transitória” pela empresa, “fechar lojas e balcões a nível nacional, e formar uma equipa com as pessoas libertas”. Passado “um ano e tal”, com a “consolidação” de uma nova estrutura de empresa, o Francisco começou a desempenhar uma nova função (“subdiretor”), de âmbito nacional, que lhe foi atribuída. O Francisco procurou adaptar-se, de novo, à “mudança radical” implicada no desempenho da “nova função” atribuída pela empresa, racionalizando



as exigências daí decorrentes à luz de um sentido de obrigação cúmplice, incorporado como elemento coordenador das relações estabelecidas ao longo do tempo com a empresa: “Eu aceitei. Faz parte da minha maneira de ser: a empresa considerou que era vantajoso eu ir para esta área, e eu fui. Esta função era mais em Lisboa. Deixei de ir para Coimbra, e passei a ir para Lisboa todos os dias”.

Um dia, o Francisco recebeu um telefonema de um antigo administrador seu conhecido que lhe perguntou se queria ir para o Brasil. Tratou-se de uma circunstância inesperada, que o Francisco não procurava propriamente. Já tinha estado em missões de “avaliação” de curta-duração no Brasil e em Marrocos. O Francisco considerou este convite como um sinal de “confiança”, um reconhecimento ao qual poderia eventualmente aceder, atendendo às suas circunstâncias de vida presente.

O Francisco ponderou ganhos e perdas, o momento do regresso. Aceitou o convite que lhe foi dirigido, confiando na empresa, em quem o convidou, valorizando o reconhecimento veiculado pela “nomeação”, identificando, na inexistência de uma política formal, a existência de “facilidades” concedidas pela empresa. Não colocou condições, por “não fazer parte da sua maneira de ser”.

A extensão da duração inicialmente prevista para a mobilidade no Brasil, de três para cinco anos, é relativizada pelo Francisco. O seu regresso ocorreu quando “a empresa entendeu que a equipa que foi devia regressar”. O Francisco considera que esteve expatriado, pois “era assim que a empresa formalmente o designava”. No Brasil, foi adjunto do diretor que o convidou a ir. Fazia controlo de gestão. A experiência de integração local foi marcada pelo foco unidimensional no trabalho (“foram anos de trabalho hercúleo”), o confinamento das relações estabelecidas localmente, e pela necessidade de lidar, de forma imprevista, com a influência de diferentes agentes locais.

No regresso a Portugal, a manutenção de um sentido de compromisso e de conformidade às decisões organizacionais gerou, num contexto de rarefação de referenciais de pertença e de oportunidades concretas de reconhecimento, um efeito de *suspensão*. No regresso a Portugal, a empresa propôs a pré-reforma ao Francisco. Tratou-se de um desfecho e de um contexto imprevisto para o Francisco. Com efeito, no referente à relação estabelecida com a prestação de trabalho num contexto particular (internacional), um elemento dominante de dependência contextual e de condicionamento das possibilidades de ação individual, apresenta o Francisco como exemplo de um *indivíduo-em suspensão*. Para o Francisco, esta foi a “mudança mais difícil” com que teve de lidar: “Essa era a questão: não havia qualquer garantia. Se a empresa me estava a propor a pré-reforma, é porque eu não era já necessário. As condições eram, penso, as normais. Como há já muito que a minha carreira se fazia por lugares de nomeação, pensei que certamente iria regredir para um lugar qualquer, onde estaria mais ou menos desocupado. Quando regressei, a gestão da empresa era já outra. Decidi aceitar a pré-reforma. Não o tinha planeado. Esta foi a mudança mais difícil. Tinha 58 anos”.

## **(ii) José, 60 anos, Gestão intermédia. Contexto A: Setor *Utilities* – Energia.**

O José tem 60 anos e encontra-se hoje numa situação de pré-reforma. O José trabalhou “sempre na mesma empresa”, a “Luz de Sempre”, onde trabalhou “sempre em informática”. Na “Luz de Sempre”, onde entrou em 1981, teve uma evolução interna paulatina, derivando de uma posição de “especialista” para uma posição de chefia de um departamento cuja atuação tinha uma circunscrição regional.

No final da década de 1980, um conjunto de mudanças estruturais teve início na “Luz de Sempre”, ocasionando a concentração de estruturas regionais e, em particular, a extinção de um conjunto de

estruturas internas intermédias, incluindo aquela que era até então liderada pelo José. O José integrou, desde então, uma empresa então criada no seio da “Luz de Sempre”, uma experiência não isenta de ambivalência: “Foi criada uma empresa internamente, e algumas pessoas passaram a integrar esta empresa. Eu fui uma destas pessoas. Foi uma evolução horizontal. Aqui não houve mudança. Isto é um bocadinho de... expatriação nacional, porque nós fomos cedidos a esta empresa. Na altura, em termos legais, esta cedência só era válida por cinco anos. Eu estive cedido durante vinte anos, daí falar de uma sensação de ter sido expatriado. Estive muitos anos num vazio... nem eu sabia que estava ilegal”.

Em 1992, a empresa onde o José trabalhava começou a “procurar negócio fora”. Até então, a “Luz de Sempre” era o seu único cliente, havia uma relação de grande dependência. Foi desta necessidade de expansão comercial, de negócio e de base de clientes, que surgiu a primeira internacionalização desta empresa, em 1994, em Rabat, Marrocos. Como o José refere, “várias pessoas da empresa portuguesa foram expatriadas para este consórcio”. O José foi uma destas pessoas. Pela forma como a mobilidade lhe foi “apresentada”, pelas práticas de gestão existentes (escassamente definidas), o José considera que o seu caso, neste tempo, não foi um caso de “expatriação”: “Nós fomos como se estivéssemos deslocados uma semana ou quinze dias em Lisboa. Não era uma expatriação. Era uma deslocação”.

Um “projeto de curta duração, de três meses” deu lugar a um “projeto de quatro anos”, uma duração alongada pela “forma de se trabalhar em África”, e pela existência de “contravapores” ao nível da gestão de projeto. Um enquadramento formal indefinido contribuiu para adensar a valorização ambivalente da experiência vivida: “Não havia nenhum papel escrito, as condições foram todas verbais. Era a prática, baseava-se na confiança”.

O confinamento das relações e do estilo de vida, uma relação unidimensional com a realidade local, ancorada, no essencial, na “vida de hotel” e na prestação de trabalho, marcou a experiência do José em Rabat, e o modo como o José define uma expatriação organizacional enquanto contexto de prestação de trabalho: “A vantagem de um expatriado é trabalhar, trabalhar, trabalhar... sem horário. É a vantagem para uma empresa... sentia que não fazia parte daquela realidade, da comunidade. Sentia-me como se estivesse em Lisboa. Não tinha apetência para fazer uma vida marroquina”.

Da existência de uma noção de duração, sucessivamente revista, decorreu um sentido de “deslocamento”, de existência temporária, de impermanência, um atributo dominante na caracterização da ação de um *indivíduo-em suspensão*. Para o José, a impermanência constituiu, em si mesmo, em certa medida, um modo de assegurar umnexo de continuidade, em termos identitários: “Com o tempo, começámos a vir, não de quinze em quinze dias, mas todas as semanas, por uma questão lógica, de custos. Era mais barato do que ficar lá ao fim de semana, em hotel, a pagar almoços e jantares. E também dava um sentido de estar a trabalhar em Lisboa... foi importante para não darmos em doidinhos. Telefonávamos todos os dias para a família”.

O sentido de “distanciamento” era especialmente vivido nos momentos (intermitentes) de copresença familiar, um efeito que o José identifica como próprio de uma experiência de expatriação organizacional: “Eu estava deslocado, mas no final foi uma experiência de expatriação: estive sem família, aos fins de semana a minha mulher e filhos falavam de coisas que eu não sabia o que eram”.

O José aceitou o convite que lhe foi endereçado pela sua situação profissional, marcada pela estagnação (“era sempre o mesmo rame-rame”), e pelas características específicas da mobilidade

apresentada: “A condição era manter o meu posto cá em Portugal, porque eu estava deslocado... só ia... a Lisboa”.

Fruto do alongar do projeto de Rabat, e de mudanças organizacionais ocorridas ao longo do tempo, as “condições” informalmente assumidas pelo José como condição para a aceitação da mobilidade proposta, foram objeto de “decisões internas, por iniciativa da empresa”, uma situação imprevista que gerou efeitos indesejados ao nível do seu enquadramento organizacional na empresa. O regresso foi, neste contexto, o momento “mais estranho” vivido pelo José, no contexto da experiência por si vivida: “Absolutamente nada, zero. Nenhuma condição foi pensada para o meu regresso. Esta é que é a parte mais estranha. Eu ia lá por três meses e depois voltava para o meu posto. Aliás, eu não deixei de ter o meu posto. Isto é que é um bocadinho confuso: as mudanças que foram feitas durante o alongamento do projeto. A empresa mudou neste tempo, adquiriu uma outra empresa, gerou 27 empresas. Fui para o Porto, estava na mesma posição em que estava anteriormente – responsável por Coimbra (já não existia, mas continuava como responsável). Havia dúvidas ao nível da direção em relação ao tratamento a dar a casos como o meu, o que fazer nestes casos”.

De regresso a Portugal, o José participou em alguns projetos análogos ao de Rabat, e acabou por ser “dispensado”. Foi integrado no que designa de “monte”, a área de serviços partilhados da empresa “Luz de Sempre”. Uma situação indesejada, indefinida, que o José procurou resolver, por via do acesso à pré-reforma.

### **(iii) Violeta, 34 anos, Quadro. Contexto D: Setor Construção.**

A Violeta tem 34 anos, é do Porto, é licenciada em psicologia clínica. A empresa “Tabique”, onde trabalha há nove anos, é o seu segundo empregador. Como confessa, nunca imaginou “poder vir a ter uma experiência de mobilidade internacional”.

A Violeta integrou o departamento “corporativo” de gestão de recursos humanos da “Tabique”, na sequência da realização de um projeto de pós-graduação que concretizou na Universidade do Minho, sobre gestão de conhecimento técnico em equipas de projeto. Após três anos em que “andou em obra”, o declínio do volume de atividade doméstica da “Tabique” provocou um “êxodo” de pessoas para fora do país, das pessoas com quem a Violeta trabalhava no âmbito do seu projeto interno sobre gestão de conhecimento. Este “êxodo” justificou o aprofundamento da atenção dedicada pela “Tabique” aos processos e às práticas formais de gestão de mobilidade internacional, um domínio que a Violeta “abraçou”, numa perspetiva operacional, de coordenação quotidiana: “Muitas pessoas foram embora... houve uma vaga grande de expatriação... de encarregados e engenheiros em particular”.

Em 2015, a Violeta foi para o México, para os escritórios locais da “Tabique” na Cidade do México, por sua iniciativa, numa “segunda leva” de expatriação ocorrida na empresa (“a primeira leva foi para África”). Estas “levas” – processos de mobilidade e de “mobilização” de trabalhadores – têm contribuído, no entender da Violeta, para “retalhar” a identidade da empresa. Há “colocações”, “transferências”, “mobilizações” e “desmobilizações”, “há quase um mercado de recrutamento interno em que as empresas vendem as pessoas”, diluindo as “referências” anteriormente existentes.

A Violeta esteve um ano e quatro meses no México, na “estrutura” local da empresa. Decidiu ir, no essencial, pela oportunidade existente localmente, e pela análise que fazia da sua situação profissional em Portugal, marcada pelos efeitos de diferentes mudanças organizacionais: a “redução de estruturas”,

a “redução da operação na área cooperativa”. Já tinha estado quinze dias no México, “a formar uma pessoa dos RH”. Viu na mobilidade internacional uma “alternativa” ao desencantamento crescente que sentia em relação ao seu quotidiano de trabalho, à dimensão “política” apensa às relações que tinha de constituir e manter ao longo do tempo.

A “alternativa” visada pelo acesso à mobilidade internacional, valorizada enquanto via de ingresso num outro “mundo” de possibilidades objetivas, não foi, porém, concretizada. As expectativas da Violeta foram frustradas: “Quando cheguei lá, a realidade era outra. Havia dificuldades em todo o ciclo de vida de uma expatriação, desde o pedido de recrutamento à desmobilização. Surpreendeu-me... o nível de desestruturação do mercado, a este nível. O objetivo de eu ir era, precisamente, para dar mais peso à área, em termos locais. Na realidade, sendo eu a portuguesa que tratava da expatriação, só estive a fazer, basicamente, trabalho operacional no âmbito da expatriação”.

A experiência de integração local da Violeta evoluiu com o tempo. O “choque inicial”, o confinamento inicial de relações e de estilo de vida, decorrente da persistência de um sentido de oposição (nós vs. eles), de uma cultura “colonialista”, hierarquizante, de relações de trabalho (assim vividas, desde logo, no contexto imediato de trabalho), deu lugar a uma abertura relativa a particularismos locais, uma exposição que correspondeu, para a Violeta, a uma experiência de “crescimento pessoal”. Neste contexto, a intensificação do contacto telefónico com a sua família constituiu um reduto, uma prática de preservação afetiva, identitária (“falávamos todos os dias; em Portugal, passava facilmente uma semana sem falar”), um contrafogo na relação com a superficialidade das relações locais, a “rede fictícia, forçada” de relações que a Violeta entende que estabeleceu localmente no decurso do seu período de “expatriação”.

A Violeta regressou a Portugal, “passados um ano e quatro meses”, por sua iniciativa. Com esta decisão, correu um “risco”, associado à possibilidade de não ser “reenquadrada” no regresso, e ao condicionamento que um regresso tipicamente implica, no seu entender, em termos de “estratégia de negócio”.

A Violeta considera que veio “outra” do México. Os outros (“as colegas”) já o reconheceram. Todavia, não obstante a experiência de “desenvolvimento” e de “autonomia”, para a Violeta, a experiência de expatriação ficou marcada, de modo indelével, pelo desencantamento, pela suspensão das condições de integração e de reconhecimento protagonizada, em certa medida, pela empresa, e pela incapacidade pessoal de fazer corresponder a “experiência” vivida ao objetivo, ao resultado visado. O efeito de condicionamento da ação individual, procedente da relação estabelecida e mantida com a prestação de trabalho num contexto particular (internacional), apresenta a Violeta como exemplo de *individuo em-suspensão*. A Violeta, viemos a sabê-lo numa tentativa de contacto posterior, saiu da empresa “Tabique” por sua iniciativa, alguns meses após a sua entrevista.

#### **(iv) Mário, 38 anos, Quadro. Contexto D: Setor Construção.**

O Mário trabalha desde 2002 na empresa “Tabique”, o único empregador que conheceu até ao momento. É licenciado em engenharia civil pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. O Mário é casado e tem dois filhos. A sua primeira filha nasceu em 2007, meses antes da ida para Angola, onde foi diretor de obra em vários projetos, no contexto de uma “experiência de mobilização”

internacional proposta pela empresa. Uma proposta a que acedeu, após solicitação insistente de responsáveis da empresa.

Os primeiros anos do Mário na empresa “Tabique” caracterizaram-se por um sentido de “evolução” que teve lugar em “contexto de obra”, e pela assunção, em “tenra idade”, com 25 anos, de funções de direção de projeto, de “produção de obra”.

Para o Mário, o desempenho de trabalho em contexto internacional decorreu da quebra crescente de “negócio” da “Tabique” em Portugal, e da intensificação correlativa da sua afirmação como “grupo internacionalizado em economias emergentes”, notada especialmente a partir de 2007. Tratava-se, para a empresa, no entender do Mário, de um “imperativo de sobrevivência”, encontrando-se o setor da construção particularmente exposto à “força das contingências”. Neste sentido, a partir de 2007, “ir para fora” deixou de ser uma opção confinada ou reservada apenas a quem tinha “esse perfil, esse objetivo”.

No término de “um projeto” em Portugal, o Mário foi “convidado” pela empresa para “ir para fora”. Para o Mário, este convite foi “fruto de uma circunstância”, de “um conjunto de casualidades”. A resposta à “designação” da empresa suscitou um processo de “reflexão” do Mário, o distanciamento de uma relação até então pautada por um sentido de conformação às práticas e às decisões organizacionais. As alternativas escasseavam. O Mário tinha acabado de ser pai. O Mário “não tinha ambição de ir”. Após insistência da empresa, o Mário “optou por ir”, uma decisão particularmente ponderada, pela qual visou manter um sentido de reciprocidade com a empresa, que evitasse a degradação da posição e do capital relacional já angariado na empresa.

O Mário procurou regular os termos da sua “aceitação”. Impôs “linhas vermelhas” para assumir uma posição de “direção de obra” em Angola. Na altura, como o Mário indica, “ainda era possível negociar”. O Mário “negociou” as condições materiais, as viagens de regresso a Portugal, a duração (dois anos). O Mário esteve dois anos e sete meses em Angola. Não levou a família, uma hipótese que considera e considerou inexequível. Tratou-se de uma opção que acarretou custos. Para o Mário, “a mobilidade com todos é uma coisa, (...) a mobilidade de um só é outra”.

Para o Mário, a experiência de mobilidade em Angola teve lugar num período de “florescimento” da atividade local da empresa. O Mário indica ter sido um dos primeiros engenheiros “da sua geração” a ir para Angola “numa ótica de mobilização, por iniciativa da empresa”. Do pioneirismo da experiência decorreu, em parte, a sua singularidade, a amplitude (imprevista) do papel funcional desempenhado, em termos objetivos.

O Mário considera que foi “mobilizado” para a prestação de trabalho em Angola. Tratou-se de uma atribuição externa, de uma “iniciativa da empresa”. Não se tratou de uma opção propriamente visada ou esperada. Uma “circunstância de expatriação” proporcionou a constituição de um modo de “adaptação” local caracterizado pelo foco unidimensional no trabalho, a constituição de relações apenas, necessárias ou decorrentes da prestação de trabalho, no contexto de uma “redoma”, de uma “realidade paralela”, de “um mundo à parte”, uma “rede de substituição” constituída por aqueles que partilhavam uma situação de trabalho (e de vida) de morfologia semelhante.

Tratou-se de uma “missão”. Tratou-se, para o Mário, de um “período de exceção”, que implicou “esforço”, “capacidade de abstração” e de “abdicção”, um sentido de constrangimento inelutável que apresenta o Mário, no concernente à lógica de ação mantida num e com um quadro particular de prestação de trabalho, como exemplo de um *indivíduo-em suspensão*.

O Mário nunca perdeu de vista as condições que tinha negociado inicialmente, acerca do seu regresso a Portugal. Constatou, porém, que, com o tempo, os decisores e as referências internas tinham mudado. A empresa, em Portugal, tinha mudado. O Mário é “desafiado” a continuar. O Mário declinou o “desafio”, afirmando que tinha já desenvolvido “um trabalho interessante, diferenciador na altura, na angariação de novos negócios”. O Mário regressou a Portugal no final de 2010, um processo que durou “6, 7, 8 meses”.

O Mário não tinha uma expectativa concreta associada ao seu regresso, à função que poderia desempenhar em Portugal. O Mário conhecia o “manto negro” que encobria “a realidade da empresa”, no final de 2010. Subsistia ténue, porém, um horizonte de reciprocidade afinitária, apenso às relações que o Mário mantinha com decisores e responsáveis pela gestão da empresa, e à “importância” do trabalho prestado num contexto valorizado como singular, crucial para a expansão e a “sobrevivência”, à data, da empresa. O Mário “disponibilizou-se”, expôs-se às contingências. Esteve três meses a aguardar colocação na sede da empresa, em Portugal. Teve um segundo filho. Desempenhou funções de “gabinete”, onde se considerou “subaproveitado”.

O Mário considera que esteve expatriado, fazendo equivaler a sua mobilidade, no essencial, a um período de “desenraizamento”. Para o Mário, “estar fora de casa” correspondeu à suspensão de motivos expressivos centrais e à constituição correlativa de motivos de substituição, de “motivos artificiais”. As “lacunas” decorrentes da vivência de um “descentramento” enformam um sentido de dissonância que o Mário procura racionalizar à luz de razões de fundo utilitário, pragmático: “Estar fora de casa foi uma grande lacuna, que ainda hoje... é insubstituível. Há aspetos pessoais inultrapassáveis: eu não vi a minha filha a dar os primeiros passos, as primeiras sílabas. Os primeiros passos que eu recordo dela, não foram os primeiros passos dela. Em retrospectiva, faço este juízo: eu fui desafiado. Na vida, todos temos estes montes para galgar. Não procuro, na minha vida, ter de galgar todos os montes que se aproximem. Nem sempre é possível contornar os montes. Este foi o monte mais desafiante que eu galguei na minha vida. O monte é um desafio... é um esforço. (...) Na altura, coincidiu com o desafio de comprar casa. Mentalizei-me, gerei artificialmente os meus motivos: o que iria ganhar lá seria para pagar a prestação do empréstimo da casa”.

#### **(v) Tiago, 30 anos, Quadro. Contexto D: Setor Construção.**

O Tiago tem 30 anos. Terminou o curso de engenharia civil em 2009, no Porto, na Faculdade de Engenharia. O Tiago trabalha há sete anos, seis dos quais em contexto internacional. Já esteve desempregado durante cinco meses. O Tiago já trabalhou em Portugal, em Espanha, no Brasil, no Peru e no Malawi. Na empresa “Tabique”, já trabalhou em contexto de obra e em contexto de “escritório”, desempenhando uma função organizacional. Trabalha e vive hoje com a família (cônjuge) na capital do Malawi. Trabalham ambos nos escritórios locais da “Tabique”.

O Tiago já teve duas relações de emprego com a empresa “Tabique”. A primeira teve lugar logo após o término do curso e durou dois anos, “ano e meio em Portugal, e o último meio ano em Espanha, na zona de Pontevedra”. Para o Tiago, o “contacto” da empresa para ir para Espanha decorreu do facto de ter demonstrado anteriormente interesse em “ir para fora”, ao concorrer para “um recrutamento interno, para Cabo Verde”, para o qual não foi selecionado.

O primeiro contrato do Tiago com a “Tabique” não foi renovado, e o Tiago esteve “cinco meses desempregado em Portugal”. Num contexto de “crise”, de rarefação de oportunidades em Portugal, “trabalhar fora”, uma ideia que já tinha quando terminou o curso, tornou-se (um)a opção visada pelo Tiago. O Tiago foi para o Brasil, para uma pequena empresa local no Rio de Janeiro, trabalhar com “mais responsabilidade”, como diretor de obra. O Tiago tinha o objetivo de utilizar esta oportunidade como via de acesso ao mercado de trabalho local. Neste sentido, procurou ter, no contexto desta mobilidade (como de todas as subsequentes), a companhia da família.

Para o Tiago, “trabalhar fora” representa um universo de oportunidades alargado, em particular no contexto de empresas como a “Tabique”, onde “para quem está fora, os desafios são dados mais cedo, às vezes, por falta de opções”. Após seis meses no Brasil, um diretor de produção da “Tabique” com quem o Tiago já tinha trabalhado, contacta-o: a “Tabique” procurava pessoas da “área do planeamento” (o domínio funcional onde o Tiago detinha e detém maior experiência) para ir para o Peru. A função estava “bem definida”, tinha uma duração “indicativa” (três anos). A empresa, “uma das maiores construtoras portuguesas, dava outra segurança, outras condições ao ser expatriado”. Este diretor pergunta ao Tiago se estaria interessado em ir. O Tiago indicou que sim: “Entre a experiência no Brasil e a ida para o Peru, estive quinze dias em Portugal, por opção minha, para estar uns dias de férias, e para não ir logo direto para o Peru”.

O Tiago foi para o Peru integrado num “grupo grande”, “60 ou 70 pessoas”, algumas já suas conhecidas (da empresa, da faculdade). O facto de “não ir sozinho” facilitou a adaptação num primeiro momento, proporcionando, em simultâneo, uma experiência de “vida em grupo” e um fechamento em relação à comunidade e à vida local.

Numa primeira fase, o Tiago trabalhou, como previsto, nos escritórios centrais da empresa, em Lima. Ia regularmente a obras, mas o seu local de trabalho habitual era o escritório local da empresa. Passado um ano, foi “mobilizado para a região montanhosa”, passou a “estar em obra” (uma exploração mineira), passando para “o regime dos 21 dias, 7 dias em casa”. Não obstante esta mudança, o Tiago manteve a sua residência em Lima.

O Tiago ficou um ano e três meses no Peru. A relação com a direção do projeto, que “era peruana”, era difícil. A mudança de situação e de regime de prestação de trabalho não foi para si satisfatória, gerando problemas ao nível da conciliação familiar. Neste contexto, um “contacto” de uma pessoa com quem tinha trabalhado em Portugal após o projeto de Pontevedra, foi providencial. Na “sede”, em Portugal, procuravam pessoas para integrar um projeto no Malawi.

A participação do Tiago no projeto do Malawi tinha uma duração estimada (dois anos), e condições, “ao nível financeiro, melhores do que no Peru”. África tem “melhores condições”, indica. O Tiago iria “trabalhar em obra, no estaleiro da obra, ia integrar a equipa de planeamento, que eram três pessoas, todos portugueses que estavam mobilizados”. Como sucedeu na “mobilização” para o Peru, o Tiago não foi sozinho para o Malawi: “A obra envolvia muita mão-de-obra expatriada”.

A circunstância de “ir viver em estaleiro”, de “estar longe de tudo”, era já sua conhecida. Para o Tiago, um quotidiano marcado pelo foco unidimensional no trabalho funcionou como “escape”, uma “ajuda” que “ocupa a cabeça” e faz com “que os dias passem mais depressa”. Num primeiro momento, a família do Tiago não o acompanhou. A empresa desaconselhou-o, tratando-se de uma “experiência mais dura” do que as anteriores. Para o Tiago, nestas condições, a sua “vida ficou em suspenso”, aprendeu “a estar sozinho”, no contexto de uma experiência que, para si, “tem mais pontos negativos

do que positivos”: “Eram dois anos, o período estava bem definido. Havia uma data-limite. O facto de existir um período definido ajuda. É uma luz ao fundo do túnel, a partir da qual procuraríamos outra solução. Embora falemos todos os dias, não é a mesma coisa do que estar presente... fisicamente. Vários colegas dizem que sentem a vida em suspenso. Há uma apneia, sustemos a respiração, e voltamos a respirar quando vamos de férias”.

O Tiago procura racionalizar os efeitos “negativos” de uma experiência de “apneia”, de *suspensão*, à luz do facto de ter sido uma experiência por si aceite inicialmente, “cativado pelo desafio”: “Na altura, fui cativado pelo desafio. Na altura, o meu objetivo era terminar o projeto, e procurar um novo projeto na Europa, onde o planeamento e a equipa de *planners* tem mais importância, em termos de gestão de obra”.

O Tiago está no Malawi desde o final de 2013. As suas condições de prestação de trabalho modificaram-se, por proposta da empresa. O Tiago aceitou as condições propostas, colocando uma condição para aceitar o proposto: teria a companhia da família (cônjuge). “Como foi aceite, resolvi ficar”. Mudou, como proposto, para o escritório local da empresa, na capital do país, onde dá apoio “às obras todas” que têm lugar no país, como engenheiro de planeamento. Um elemento difuso de confinamento (protetor, defensivo), de desfuturização da experiência vivida, tende a enformar o modo como o Tiago perspetiva a sua integração local.

O Tiago considera-se um expatriado. Consideram-no um expatriado: “É uma expressão dos recursos humanos, que as empresas usam muito para as pessoas que são enviadas para fora, que colegas de outras empresas também utilizam. Tornou-se uma expressão banal, no contexto da empresa, do trabalho”. Hoje, “depois de já ter passado algum tempo fora”, o objetivo do Tiago passa por “procurar estar fora o máximo de tempo que conseguir, para quando voltar, ser para voltar em definitivo”. Trata-se de uma opção que tem comportado consequências assinaláveis, em particular no domínio das relações, da experiência persistente de um sentido de “desenquadramento”, de desenraizamento, que apresenta o Tiago como exemplo de um *indivíduo-em suspensão*. O Tiago considera que “mudou bastante”: “As minhas coisas estão aqui, estão onde eu estou. A minha casa tem sido sempre o sítio onde eu estou mobilizado. Quando me perguntam, digo que já tive várias casas, uma no Brasil, outra no Peru, outra no Malawi. Sinto que a minha casa é o sítio onde estou, num dado momento. Quando chego a Portugal, noto que estou sempre desenquadrado. Acaba por não haver uma raiz – nem aqui, nem lá. É como se estivéssemos em suspenso”.

#### **(vi) Carlos, 38 anos, Gestão intermédia. Contexto E: Setor TIC – Desenvolvimento de Software.**

O Carlos tem 38 anos, é licenciado em engenharia informática pela Universidade de Coimbra. Trabalha há 17 anos na empresa “V&V”, com quem começou “a colaborar ainda durante a formação universitária”. Fez, até ao momento presente, “todo o seu percurso na empresa”: uma “carreira multifacetada, com trocas horizontais, oblíquas”. Para o Carlos, a opção por uma licenciatura em engenharia informática decorreu de um “conselho familiar”: “Um bom gestor tem de ser um engenheiro primeiro, ser primeiro alguém que faz coisas. Ter a engenharia como base, a gestão a vir depois, com a experiência e cursos complementares. No fundo, é o que tem acontecido”.



Na “V&V”, o Carlos começou “como programador, em engenharia”, num contexto onde a prestação de trabalho em contexto internacional surgia “com grande naturalidade”: “Naquela altura, éramos 25 pessoas. Quando se entra numa empresa como esta, em que desde a génese, no papel e na prática, existe uma visão global, em que o inglês é a língua franca interna, estas deslocações surgem com grande naturalidade”.

A convite do CEO da “V&V”, o Carlos teve depois uma “experiência intensa na área dos recursos humanos”, que não foi por si planeada. As razões apenas a este convite espelham, em certa medida, a identidade que o Carlos constituiu na “V&V” a partir de um percurso “multifacetado”, “oblíquo”, ancorado no desempenho de papéis de fronteira, “pouco estruturados”. O Carlos “era uma pessoa da casa”, as suas “valências faziam com que (...) pudesse fazer pontes”.

O desfecho de uma experiência “na área dos recursos humanos” ilustra a lógica de ação e de relação que enformou o que Carlos designa de “primeira fase” de desenvolvimento de carreira na “V&V”: a existência de uma necessidade, de uma iniciativa, de uma decisão da empresa; a procura de conformação, por parte do Carlos, à necessidade, à decisão apresentada. Surgiu um “trabalho em Lisboa”, para o qual o Carlos foi convidado: “Não era um trabalho que fosse uma oferta *core* da empresa – não era, nem é hoje. São aquelas coisas que não são bem um prato de carne ou um prato de peixe. São os trabalhos em que me chamam”.

O Carlos esteve dois anos em Lisboa a desenvolver “um trabalho de PMO para um cliente exterior”, uma “experiência” que o expôs às implicações decorrentes da crescente projetificação da organização do trabalho observada na “V&V”. “Andar com a mala às costas”, “viver um ano em hotel, um ano num apartamento partilhado da empresa”: “Estávamos em 2008, 2009. Não foi propriamente uma experiência que ambicionasse, mas percebi uma coisa: nós (a empresa, as pessoas que são a empresa) estamos onde os clientes estão”.

Tendo por referência a sua experiência de gestão na “V&V”, e os papéis por si desempenhados no concernente à gestão de projeto, o Carlos assinala a centralidade desta figura (o projeto) como unidade básica de organização da empresa e das relações sociais na empresa, e a aposta recente na *programificação*: a criação de “*platoons*” resultante da agregação de projetos em torno de “sinergias”. Trata-se de um exercício reflexivo cuja feição não é meramente descritiva, implicando um distanciamento crítico em relação às práticas em uso e à própria experiência vivida: “A empresa já teve várias organizações, por área, por centro de competência. O grande drama da gestão de projeto são as alocações, as *billable hours* a clientes. Os *platoons* foram criados, 20, 30 pessoas, com vários projetos para o mesmo cliente, as mesmas competências, há sinergias. O que está aqui em causa é que estas pessoas possam gerir entre elas as alocações a projetos. Há maior responsabilização destas pessoas, que não podem ver só o umbigo do seu projeto. Aconteceu a certa altura, por causa disto, que os projetos estavam bons e a empresa não estava grande coisa”.

Em 2009, a “necessidade do negócio” proporcionou um “convite” para que o Carlos fosse trabalhar para Moçambique, num projeto local. O Carlos aceitou este convite. Foi para Moçambique e regressou alguns meses depois, em virtude de um outro convite que lhe foi dirigido, “uma promoção” que representaria um regresso “a uma posição organizacional, no contexto de uma reestruturação”. O Carlos aceitou o “desafio”, um “desafio muito importante”: “Era a mudança para *middle management*, de uma pessoa sénior para uma pessoa de *middle management*”:

O Carlos desempenhou o papel (organizacional) que lhe foi atribuído durante dois anos. Tratou-se, para si, de um momento de “desenvolvimento” – a nível pessoal, em termos relacionais, e ao nível da aquisição de saberes organizacionais. Em termos diacrónicos, a assunção de um papel de “*middle management*”, o poder associado ao desempenho deste papel, e o ocaso deste poder com a transição para um novo papel, deixou para o Carlos um *resto*, “um barulho emocional” que é ainda hoje objeto de reflexão: “Nesta empresa, eu já fui chefe de pessoas que agora são meus chefes. Isto pode ser um choque, é um barulho. Eu passei por isto. É um barulho emocional: ser chefe de alguém e, no ano seguinte, faz-se outra coisa, e não se é chefe de ninguém”.

Em 2013, uma nova reestruturação da “V&V” implicou, para o Carlos, a atribuição de um outro papel organizacional, “uma função de *middle management* numa estrutura nova, que reportava diretamente ao CEO da empresa”. Durante ano e meio, o Carlos procurou “estruturar uma área de desenvolvimento de produtos tecnológicos na empresa”, até então inexistente: “Estive a criar uma área de produto na empresa, que não existia e que neste momento já não existe... foi extinta com uma mudança estratégica que ocorreu”.

Nos últimos cinco anos, a trajetória interna do Carlos na “V&V” tem derivado do desempenho contingencial, transitório, de diferentes papéis, organizacionais ou de projeto, em contexto nacional ou em contexto internacional. Neste período, o Carlos desempenhou por duas ocasiões, espaçadas no tempo, funções num contexto internacional, em Moçambique. Teve ainda “uma mobilidade muito curta em Angola, duas semanas (nem se conta como mobilidade)”, que surgiu após uma “conversa de café” com um diretor da empresa. O acesso a estas oportunidades decorreu de “convites” para projetos “que eram a sua cara”, tendo sido estes vividos pelo Carlos como uma oportunidade de ter “diferentes empregos” no contexto de um mesmo empregador.

Entre 2009 e 2016, o Carlos esteve mobilizado por três vezes em Moçambique. “Havia lá uma estrutura, um conjunto de pessoas que já conhecia, e eu sabia que estas pessoas não iam deixar que a coisa não fosse simpática do ponto de vista do acolhimento. Isto faz diferença. Foi excelente”. O último projeto em Maputo, em Moçambique, tinha “cinco, seis meses”. Para o Carlos, a existência de “condições interessantes, minimamente interessantes” ajuda muito: “A garantia de manter uma base, de ter um retorno, faz com que estas missões sejam mais interessantes, pela estabilidade”. O projeto foi alongado no tempo, na medida em que “a empresa conseguiu vender mais três ou quatro meses ao cliente”. O Carlos regressou uma vez a Portugal, em Agosto de 2015. “Conversas informais, poderosas” tiveram lugar para saber do seu interesse em prolongar a sua situação de mobilidade. Trata-se de interações que tomam, no entender do Carlos, a extensão de uma mobilidade internacional “como algo que é, de algum modo, inerente”.

Olhando a sua trajetória interna, “multifacetada”, “oblíqua”, pontuada por episódios de sucesso, de “ascensão”, e por outros de “regresso à base”, o Carlos identifica a existência de uma fase distinta, mais recente, de desenvolvimento de carreira na empresa, marcada pela existência de objetivos pessoais de cariz menos utilitário: “*Along the way*, fui descobrindo coisas que eu não quero. Como é tudo muito rápido, há a metodologia de atirar as pessoas para dentro da piscina, para ver se sabem nadar... e há pessoas que se afogam com este processo... [afogou-se?] não, não... ainda aqui estou, sou reconhecido, mas já engoli uns pirolitos”.

Na relação com a empresa, com as suas práticas e decisões internas, esta diferenciação de orientação tem correspondido à prevalência de um distanciamento, de um compromisso estacionário que tende a

caracterizar a ação de um *indivíduo-em suspensão*. Para o Carlos, a *soma nula* caracteriza a sua experiência de mobilidade internacional, plena de “coisas muito bonitas”, que são tendencialmente enfatizadas pelas empresas e pelas “pessoas que não vão”, e de “uma lista de coisas chatas”, afetas ou não ao universo do trabalho a prestar, cujo desconhecimento prévio contribui para exacerbar o sentido de choque que sucede a um momento de possível deslumbramento inicial.

O Carlos regressou a Portugal em Dezembro de 2016. Para o Carlos, num contexto de mobilidade internacional, o regresso é “um momento com *m* grande”. Por défice de planeamento ou preparação pessoal, e a ausência de oportunidades imediatas que fomentassem o reconhecimento visado e a reagregação nas estruturas organizativas da empresa, o Carlos indica que viveu “o choque de chegar”. O Carlos considera que “vivia lá”. Já sabia que ia ter apenas “metade de uma coisa à espera”, em termos de trabalho, no regresso a Portugal. Em certa medida, a um choque pessoal correspondeu um choque, uma suspensão temporária da relação com a organização: “No meu caso, posso dizer que o choque foi a expectativa de ter uma coisa brutal, interessante, um projeto novo e aliciante para começar a fazer. Eu já sabia que ia ter metade de uma coisa, e já tinha dito que não tinha ficado... bom, era trabalho e tinha de ser feito”.

“3 meses com internet” – é assim que o Carlos define a sua disponibilidade presente para a mobilidade internacional. À luz desta definição, o trabalho prestado em contexto internacional é, hoje, para o Carlos, “uma oportunidade” que a sua situação pessoal, familiar e profissional (ainda) possibilita. O Carlos considera que esteve expatriado, “um estado, uma situação das pessoas nas empresas”.

#### **(vii) Filipa, 28 anos, Quadro. Contexto E: Setor TIC – Desenvolvimento de Software.**

A Filipa tem 28 anos. É licenciada em Matemática pela Universidade de Coimbra. Trabalha como “*software tester*” há três anos na empresa “V&V”, o seu primeiro empregador, onde começou por realizar um estágio. No momento da entrevista, a Filipa encontrava-se há seis meses em Munique, na Alemanha, integrada numa equipa de projeto para um cliente “na área da aviação”. A circunstância de “trabalhar fora” não era por si propriamente antecipada. A experiência de um sentido de dependência face ao contexto e à evolução das condições de contexto, apresenta a Filipa como exemplo de um *indivíduo-em suspensão*.

A Filipa aceitou ir para Munique, em boa medida, pela duração finita, breve, do projeto que lhe foi inicialmente apresentado. Uma duração que foi, entretanto, sucessivamente alargada: “Inicialmente, vim por um período de um mês... era o projeto para o qual eu vinha, um projeto de um mês de *unit testing*. Eles precisavam de gente, e perguntaram se podia ficar até Março, e depois perguntaram se poderia ficar até Junho. Referi que até Junho, tudo bem”.

A Filipa considera que na “V&V” é valorizado “mostrar que se tem ou que se teve disponibilidade para ir para fora”. “Há pessoas que indicam abertamente que não se importam de viajar, de ir para fora”. O caso da Filipa “não foi exatamente assim”. “Ir para fora” não configurava uma situação de trabalho e de vida propriamente ambicionada. A expectativa de brevidade da experiência e um motivo de “desafio pessoal” contribuíram especialmente para a ida da Filipa para a Alemanha: “Era um desafio pessoal, para comigo própria, ultrapassar uma má experiência (Erasmus) que tinha tido fora do país: conseguir dizer que passados alguns anos, tinha conseguido ir fazer o meu trabalho, e que estava tudo bem. À partida, não era um período longo. Um mês é quase umas férias”.

A Filipa não foi sozinha para o projeto de Munique. Partilha alojamento com “outras pessoas”, uma prática comum na empresa “V&V”, uma circunstância para si sensível, na medida em que não se trata de “pessoas com quem escolheu viver”.

Em termos de integração inicial, a um período de enamoramento que durou “duas semanas”, seguiu-se um período em que a Filipa se “ressentiu” dos efeitos da distância, da constatação da impossibilidade concreta de manter os hábitos e as rotinas de relação que tinha em Portugal.

No quotidiano de trabalho local, a Filipa constata a coexistência de múltiplas referências, em termos de gestão: a empresa, o cliente, o “seu” gestor de projeto *in situ*, o gestor do seu “pelotão” em Portugal. Para a Filipa, neste contexto, é importante manter “âncoras”, referências de pertença, e usar “bom senso” na sua articulação.

A Filipa trabalha com seis colegas da empresa “V&V”, numa equipa que designa como “o consulado português no cliente”. As circunstâncias da integração local desta equipa têm vindo a caracterizar-se por uma hifenização e insularidade crescente, no plano formal, contribuindo para o constrangimento e a degradação da experiência de mobilidade vivida pela Filipa: “Tivemos nas últimas semanas uma mudança substancial. As leis aqui são muito diferentes. Não podemos comunicar com o cliente.. cada projeto tem um ponto focal que comunica com um ponto focal no cliente. É como se estivéssemos em Portugal, foi como nos explicaram”.

No projeto, a Filipa é considerada como uma “externa”, uma situação partilhada por muitos colegas de outras empresas. Trata-se de uma circunstância onde “não se é propriamente uma pessoa”: “Aqui, somos externos contratados pelo cliente, por *work packages*. Somos recursos contratados a uma empresa, não somos propriamente pessoas. Ser externo significa não participar em algumas atividades. Em projeto, ser externo complica mesmo o contexto”.

Quando a Filipa chegou, era a terceira pessoa da “V&V” que era “colocada” no projeto. Um colega da empresa já conhecia “algumas pessoas” localmente. As relações multiplicaram-se, entretanto, gerando outras relações, há um efeito “bola de neve”. Há pessoas “externas”, “empresas externas”, há “sub-empresas”. Um dos colegas da “V&V” que veio de Portugal, saiu, entretanto, da empresa, por ter sido contratado diretamente pelo cliente.

Localmente, na Alemanha, as responsabilidades da Filipa são mais alargadas do que as tinha e teve, no contexto dos diferentes projetos onde participou ao longo do seu percurso na “V&V”, em Portugal. No projeto em Munique, a Filipa é “*team leader*”, “está na gestão”, algo que não considera que é “necessariamente melhor”.

Um sentido geral de ambivalência perpassa a análise que a Filipa faz da sua experiência de “estar fora”. A existência de ganhos (o “crescimento” decorrente do papel de “*team leader*” que desempenha localmente, a oportunidade de conhecer uma cultura diferente) e de perdas (a quebra de entrosamento com o seu “pelotão”, a distância, a perda de acontecimentos familiares relevantes) é reconhecida.

O foco da ação e da atenção da Filipa é colocado no momento presente. O balanço que faz da sua experiência “depende do dia”. A indefinição relativa ao momento do seu regresso induz um sentido de suspensão, ao nível da “vida pessoal”. Indefinido, fluido, problemático, é também o modo como designa a sua condição presente: “O meu plano é, em princípio, voltar para Portugal daqui a três meses. O resto, não sei... o regresso, em princípio, é uma certeza. É complicado não se investir na vida aqui por não se saber quanto tempo se está cá, e não investir na vida lá, por não se ter a vida lá. Temos a vida pessoal totalmente suspensa”.

### 6.2.3.2. *Trajetórias socioprofissionais: Eixos definidores de relações.*

Há uma experiência de “apneia” (Tiago), de “vida suspensa” (Tiago, Filipa). Contam-se “os dias que faltam” (Mário). Para um indivíduo em-suspensão, a possibilidade de agência individual encontra-se estrangida por uma circunstância de dependência (percebida) face ao contexto. Por esta razão, observa-se a existência de uma relação ambivalente com as políticas formais da empresa, uma relação marcada por um distanciamento que se pretende protetor, profilático. Insinua-se, em alguns casos (Violeta), um potencial de conflito latente:

“Em termos profissionais, vim um pouco desencantada pela forma como as coisas evoluíram, pela dificuldade em crescer na empresa para outras áreas, em relação às minhas expectativas e às expectativas que existiam na própria empresa. Estas expectativas foram, de algum modo, frustradas. Não houve *back-up* nenhum aqui, da área corporativa. Aquilo foi: ‘Vai e... desenrasca-te’”. (Violeta)

“Cada vez mais, quem vai, vai cada vez mais *sine diem*, com perspetiva indefinida de regresso. Há um espectro de continuidade, de enraizamento onde se estiver. A empresa diz isto, numa ótica de enraizamento: ‘Temos de ser peruanos no Peru, angolanos em Angola’. Eu tenho uma dificuldade em encarar isto. Quando eu fui, quase que contava os dias que faltavam para regressar. Tenho um irmão que está fora. Hoje, quem vai, tem de ter esta reflexão muito bem-feita. Mas não é nem tem de ser necessariamente mau”. (Mário)

Pelo indicado, decorrendo da exposição a uma descontinuidade contextual que não é propriamente visada ou passível de ser controlada, a vivência de “suspensão” e de condicionamento das possibilidades de reconhecimento externo encontra expressão em lógicas de compromisso condicional, de reserva ou de adiamento, sugerindo que se está perante uma configuração identitária construída por referência defensiva, pela procura de distanciamento, de retraimento ou de preservação resiliente, num contexto de dependência estrutural percebido como adverso (cf. *Anexo N*, item “Motivação/justificação para a mobilidade: Uma alternativa à estagnação/ao desemprego”). A escolha individual não é visada ou não é possível. A mudança é percebida como inexequível, no presente:

“Quando regresssei a Portugal, a gestão da empresa era já outra, mas também... a minha atividade profissional cessou, quando regresssei a Portugal. Entrei na pré-reforma. Tinha 58 anos. (...) Quando regresssei, fui à *holding* falar com os recursos humanos, e a senhora com quem falei indicou-me duas possibilidades: a pré-reforma, e o regresso à empresa de distribuição. Pensei que não iria ser fácil, depois de ter desempenhado um conjunto de funções e de ter chegado a um determinado sítio, chegar de novo à empresa de distribuição, e não ter assim um lugar...

especial, à espera. Vinha de uma realidade diferente, a empresa estava diferente, com outras pessoas, diferentes. Decidi aceitar a pré-reforma. Não o tinha planeado”. (Francisco)

“Quando regresssei, não havia nada pensado. Absolutamente nada, zero. Esta é que é a parte mais estranha: as mudanças que foram feitas durante o alongamento do projeto”. (José)

“Quando esta área foi extinta, voltei a *delivery*, à gestão de projeto... tenho pensado muito sobre isto, os nomes, as profissões, as competências, o futuro. Deixou de haver aquela coisa dos empregos para a vida, fazer a mesma coisa ao longo da vida, a noção de distância e de casa mudam”. (Carlos)

O distanciamento subjetivo constitui um efeito da procura de racionalização da situação presente: identificam-se escolhas, opções passadas são racionalizadas, avaliam-se os recursos que estão, no presente, disponíveis. O questionamento é frequente, ao invés do observado nas restantes lógicas de ação:

“No meu caso, acaba por vir ao de cima uma ligação forte a esta casa, onde estou bem, uma ligação que penso que vem de ter estado aqui muito tempo no início. Há uma ironia, um contrassenso, por, nesta área IT, numa era onde os empregos não são para a vida, estar numa empresa há 17 anos”. (Carlos)

O distanciamento pode despoletar diferentes resultados: a ação resiliente; o retraimento, a paralisia. Regista-se, no essencial, de diferentes modos, a existência de uma “suspensão”, de um desdobramento:

“Depois há o caso de não se investir na vida aqui, por não se saber por quanto tempo se está cá, e não se investir na vida lá, por não ter a vida lá. No meu caso é assim, não é assim para toda a gente. Há pessoas que vêm pontualmente, outras que trazem a família. Eu ainda estou a pagar a renda em Portugal. As minhas coisas ainda estão lá na minha casa, mas não me lembro da última vez em que dormi lá. A minha estadia aqui é temporária”. (Filipa)

Os indivíduos continuam a acreditar numa progressão futura visada, no presente inexecutável, desconhecendo, porém, o eventual proveito (futuro) que a sua situação presente significa:

“Depois do regresso? Ah... honestamente, não tenho nenhum plano a esse nível. O meu plano é, em princípio, no fim de Junho voltar para Portugal. O resto, não sei... [silêncio] o regresso, em princípio, é uma certeza”. (Filipa)

“Os primeiros quatro anos foram hercúleos, estava na plenitude das funções que me foram atribuídas. Com a sistematização de tarefas, e a passagem de tarefas a pessoas de lá, os trabalhos começaram a diminuir. Passei a ter menos atividade. Houve um esvaziamento, que eu entendo como normal. Este é o aspeto menos positivo. Provavelmente, se tivesse vindo seis meses ou um ano antes, provavelmente não havia qualquer problema, mas não era eu que iria tomar a iniciativa de pedir para vir embora. Porque sabia que chegava cá... e não tinha nada à minha espera. Era a realidade nua e crua”. (Francisco)

Para os indivíduos-em suspensão, o enquadramento numa situação de expatriação organizacional presta-se à presença de elementos de ação e consciência reflexiva (Giddens, 1991), pelo facto de se modificarem, em termos contextuais, de modo sensível e, numa maioria de circunstâncias, imprevista, as referências e os recursos disponíveis (linguísticos, relacionais, simbólicos) para que o indivíduo se possa exprimir (narrar, relacionar, interpretar), fazendo-se, de certo modo, reconhecer:

“Uma nova mobilidade? (...) Tenho dificuldade em responder, porque considero que estou noutra parte da minha vida, em que estou interessada em explorar outras coisas, em termos pessoais. A existir uma nova experiência, não seria na área de RH. Neste momento, o meu foco é cada vez mais outro. Se calhar, foi a experiência de internacionalização que abriu esta perspectiva, que estaria adormecida (pela rotina muito fechada). De uma forma inesperada. Tem a ver com o contacto com outras vidas, com outras experiências, com outras realidades, com o facto de termos pouco tempo, de percebermos que outros percursos são possíveis”. (Violeta)

O exercício meta-reflexivo (Archer, 2003), concretizado por via de um distanciamento subjetivo da circunstância presente, constitui, para os indivíduos em-suspensão, uma procura de preservação (identitária) em condições de mudança não propriamente antecipadas, desejadas ou visadas, situadas além das possibilidades de controlo individual. O exercício meta-reflexivo é relevante na monitorização da ação individual, em função da perceção de inexequibilidade de uma mudança (de contexto):

“Uma vez li um livro que dizia que uma pessoa passa de uma fase em que quer ter, para outra em que quer ser e em que quer fazer. A minha vida tem sido literalmente isso: na primeira fase, uma pessoa quer ter mais dinheiro, uma casa, um carro, jantar fora, quer um nível de conforto de vida. A partir do momento em que se atinge este conforto, em que aquelas necessidades da pirâmide de Maslow estão asseguradas, quer-se experimentar, ver outras realidades. Deixa de se ter uma visão vertical para se ter uma visão horizontal, perceber o que se quer e gosta de fazer. (...) Estas experiências... sim... isto fez-se pensar no que é que eu sou, no que é que eu faço, no meu *core* de competências – que pode dar para várias coisas. Por uma questão individual, não é para mim fácil saber o que é que eu quero. A partir de certa altura, comecei a fazer uma gestão de carreira baseada no que eu não quero”. (Carlos)

De modo díspar ao observado para os indivíduos-trajetória, regista-se que para os indivíduos-em suspensão, a inter-territorialidade tende a não ser valorizada como condição de ação alargada, expansiva, mas sim como condição de ação descentrada, dispersiva, de “desenraizamento” (Mário) (cf. *Anexo N*, item “Mobilidade e reflexividade: Consequências/(...) /A localização (de relações)”; *Anexo P*, item “Estilo de vida, sociabilidades-em-uso: Reprodução de hábitos: confinamento, uma bolha”):

“Foi uma experiência. Para mim, foi sempre uma experiência de desenraizamento. Sabia, grosso modo, para o que ia, mas foi sempre para mim um desenraizamento. A expatriação, para mim, é um desenraizamento. No meu caso, consegui recuperar a minha raiz cá. Muitos têm de enraizar noutra parte. O que eu não concebo para mim. Esta é uma realidade muito comum, muito presente, hoje em dia, também nesta empresa. A realidade é esta: ou há raízes para a empresa, ou há raízes para o colaborador. A conciliação não é possível”. (Mário)

“Apesar do contacto, eu não estou cá. Há sempre coisas que se perdem: jantares, aniversários, eventos. Temos amigos portugueses que estão na mesma situação que nós, e que também não se sentem daqui. Não temos, também, grande relacionamento com os locais. Acaba por não haver uma raiz – nem aqui, nem lá. É como se estivéssemos em suspenso”. (Tiago)

### **6.2.3.3. *Relação estabelecida com as práticas de gestão e organização.***

Na classificação formal de uma situação de trabalho compreendida como particular, de uma experiência vivida, as palavras em uso são muitas, de sentido a maioria das vezes divergente da significação procedente do uso formal. Atendendo ao fulcro tomado para os processos de identificação, constata-se que para os indivíduos-em suspensão, as formas identitárias pertinentes tendem a não decorrer de categorias sociais oficialmente existentes num dado momento. Ser ou estar expatriado refere uma condição que é assim definida pelos “recursos humanos”, “pela empresa”:

“Expatriado é uma expressão dos recursos humanos, da parte legal dos recursos humanos, e as empresas usam muito esta expressão para as pessoas que são enviadas para fora, mas cuja responsabilidade é da empresa. Não é o mesmo estatuto de um emigrante, que vai por sua conta e risco. O expatriado tem uma série de condições que a empresa assegura. O emigrante não. Nós utilizamos muito a expressão expatriado e estrangeiro para nos definirmos a nós próprios, e aos colegas. Colegas de outras empresas que estão aqui, também utilizam estas expressões. Tornou-se uma expressão banal, no contexto da empresa, do trabalho”. (Tiago)



Assim, é possível aduzir que, em casos e em contextos empresariais específicos, é possível observar a existência de uma expatriação, perspectivada como prática organizacional formal, instituída, conducente à prestação de trabalho num regime cuja especificidade é reconhecida pelas empresas, sem que haja expatriados, enquanto condição ou categoria de pertença invocada pelos indivíduos:

“Expatriação? Estava lá em serviço, para o meu patrão, que me pagava como aqui”. (Francisco)

“[O termo expatriado era o termo que era formalmente utilizado?] Era, era. [O que é designava?] Queria dizer que o funcionário estava fora da pátria a trabalhar por conta da empresa. Não foi o meu caso. Eu não era propriamente uma expatriação, era como se estivesse em Lisboa a trabalhar. Era uma deslocação. [Porque é que considera isso?] Pela forma como me foi apresentado o caso”. (José)

Esta é, a nosso ver, uma circunstância que decorre, por um lado, dos modos (difusos) de definição e de apresentação formal, pelas empresas, de uma expatriação organizacional como situação específica de trabalho e de vida, e, por outro lado, de um posicionamento individual defensivo em relação a uma situação de difluência, de contornos e desfecho percebido como dificilmente controlável pelos indivíduos:

“Não havia uma política; assinei um acordo de cedência. Assinei este documento, e nunca recebi o documento assinado pela administração. [Parece existir algum dissabor...] Assinei de boa-fé... nós fomos para lá através da *holding*, era apenas um documento de cedência. Não indicava nada sobre condições, duração ou sobre o regresso”. (Francisco)

Para os indivíduos-em suspensão, subsiste a procura de distanciamento em relação a práticas formais e a categorias de referência em uso na empresa, visando este distanciamento a preservação ou a recomposição do sentido de si na relação com a situação presente, a projeção no futuro, o balanço da trajetória passada:

“Tenho uma ligação à empresa de Moçambique há seis anos, cheguei a pertencer à *executive management team* de lá. Tive milhares de discussões sobre se uma coisa é da empresa de Portugal ou de Moçambique. Na génese, isto faz muito pouco sentido, porque o acionista é o mesmo, devia ser indiferente. (...) Os resultados que a empresa publica são resultados globais, consolidados. Fartei-me destas discussões há algum tempo: discutir se o dinheiro vai para o bolso esquerdo ou para o bolso direito, quando o dono das calças é o mesmo”. (Carlos)

“Neste momento, a minha função na empresa é *program manager*, no fundo é um *senior project manager*. O *role* no projeto pode ser diferente: neste momento, sou *service manager* no projeto. Para todos os efeitos, estou a gerir um serviço. No fundo, é um *project manager*. [Parece que

soa a pouco...] Pode soar a pouco, mas não é essa a questão. A questão é a linguagem dos *roles* que há nas empresas... o *chief happiness officer*, o *people strategist*, o *talent*... nomes pomposos, e o objeto em si... é o mesmo”. (Carlos)

Nos enunciados individuais, observa-se com frequência, a existência de processos cognitivos e discursivos que concorrem para a racionalização e a normalização da situação e das práticas que são ou foram objeto de (uma) experiência pessoal. Com o sentido de normalidade desvanece-se o potencial de conflito, substitui-se a necessidade de invocar ou conceber novas regras, universos de jurisdição exterior, para assegurar um sentido de controlo (subjetivo) de uma determinada prática. O sentido de domínio, de controlo individual sobre o que é tido (e dito) como normal, comporta um efeito protetor, resultando de um compromisso tácito, espontaneísta, que é experimentado pelos indivíduos com a força reveladora de uma certeza. Para os indivíduos em-suspensão, observa-se que a procura de normalização (dos efeitos da novidade, da estranheza, da surpresa), por via de práticas materiais (Veloso, 2004) ou de mediação narrativa, define um processo social e cognitivo de uso recorrente. “Pôr-se de acordo”, convergir com uma posição média (Leyens & Yzerbyt, 2004 [1997], pp. 149-150) é uma opção gratificante, atendendo à experiência de dependência normativa face ao contexto, à dependência do contexto para assegurar a aprovação social de uma identidade pessoal visada.

Como efeito da normalização, a convergência com uma posição média associa-se à assimilação do marginal, à sublimação das asperezas da experiência vivida. A normalização constitui, deste modo, uma manifestação empírica relevante, que elucida uma procura de controlo, por parte dos indivíduos em-suspensão, do “barulho emocional” (Carlos) que se associa a uma situação tida como indesejada, imposta, marginal:

“Estive em Lisboa muito tempo, em contínuo semanal, de 2<sup>a</sup> a 6<sup>a</sup> (ia a casa ao fim de semana), um ano em hotel e outro ano em apartamento partilhado da empresa (mudar de hotel para apartamento tem um impacto imenso, por questões simples, logísticas: deixa de se andar com a mala às costas; passa a estar-se mais lá, vive-se mais, enraíza-se mais; passei a passar alguns fins-de-semana lá, em Lisboa). Estávamos em 2008, 2009. Não foi propriamente uma experiência que ambicionasse, mas percebo hoje uma coisa: nós (a empresa, as pessoas que são a empresa) estamos onde os clientes estão”. (Carlos)

“Em retrospectiva, faço este juízo: eu fui desafiado. Na vida, todos estes montes para galgar. Não procuro, na minha vida, ter de galgar todos os montes que se aproximem. Nem sempre é possível contornar os montes. Este foi o monte mais desafiante que eu galguei na minha vida. O monte é um desafio... é um esforço. Pessoal, profissional, físico, intelectual. Porque foi um esforço, efetivamente. Há um reverso: a descida do monte é mais fácil. Na altura, coincidiu com o desafio de comprar casa. Esta experiência permitiu-me antecipar decisões, pagar o empréstimo da casa

que contrai antes de ir. Mentalizei-me, gerei artificialmente os meus motivos: o que iria ganhar lá seria para pagar a prestação do empréstimo da casa. Era um empréstimo de cinco anos, uma prestação mensal maluca. Isto foi também... uma motivação extra, tinha também esta missão. Concluída também esta missão, era menos um motivo para lá estar. Permitiu-me estar hoje numa situação em que não tenho encargos financeiros, o que, com 38 anos, é um privilégio”. (Mário)

“Normalizar algumas coisas é mau, normalizar a mudança é positivo: é normal ter um gestor novo passados dois ou três anos. Nesta empresa, eu já fui chefe de pessoas que agora são meus chefes. Isto pode ser um choque, é um barulho. Eu passei por isto. É um *barulho emocional*: a mudança da natureza de um cargo de chefia. Ser chefe de alguém e, no ano seguinte, faz-se outra coisa, e não se é chefe de ninguém. Isto leva-me às questões dos nomes, dos cargos, dos títulos, da forma como o mundo, os outros, nos está a ver. No mundo empresarial, uma mudança de estrutura organizacional ou é uma promoção ou é uma despromoção. São necessárias mais categorias, mais nomes. O *barulho emocional* vem daqui: se se deixar de estar numa caixinha num organograma, foi-se despromovido. [Percebo que esta circunstância foi importante na sua trajetória...] Por acaso, foi”. (Carlos)

#### **6.2.3.4. Experiência da relação com o outro.**

O indivíduo-em suspensão define uma configuração de ação e de interação social que opera por referência defensiva. Um retraimento na relação com o outro:

“No Brasil, eu relacionava-me comigo mesmo. (...) A semana era de trabalho. Há pessoas que gostam de convívio, e eu também gosto, mas se tiver de ficar sozinho, não me apoquento muito”. (Francisco)

Um retraimento voluntário ou decorrente da “força das circunstâncias” (Mário), apensa a uma condição de existência tendencialmente unidimensional, centrada na prestação de trabalho:

“O relacionamento mantém-se como antes, e conheci outras pessoas novas, além do núcleo possivelmente mais fechado que mantinha”. (Filipa)

“A minha vida lá foi trabalho, trabalho, trabalho. Em certo sentido, o trabalho era uma bênção, pelo que me ocupava a cabeça. Eu estava em circunstâncias de expatriação, com a família cá, e, não tendo sido uma opção de vida, o trabalho mantinha-me ocupado, sem grande tempo para reflexão sobre o sentido daquela experiência. [Não tinha tempos mortos?] Procurava não os ter”. (Mário)

“Na obra, começávamos a trabalhar às seis da manhã, terminávamos às seis da tarde. Trabalhávamos também ao sábado. Os dias são passados a trabalhar”. (Tiago)

“Quando fui mobilizado no Peru para a região montanhosa, era também em contexto de estaleiro, longe de... tudo. A cidade mais próxima ficava a três horas de distância de carro. A situação que encontrei aqui no Malawi é parecida. Estávamos longe de tudo, estávamos praticamente 24 horas por dia com as mesmas pessoas. E tínhamos de aprender a lidar com isso”. (Tiago)

“Às oito e meia, começávamos a trabalhar, depois almoçávamos, e às nove, dez, onze da noite, íamos jantar. [Era uma existência focada no trabalho?] Sim, sim. A vantagem de um expatriado é trabalhar, trabalhar, trabalhar... sem horário. A vantagem para uma empresa... [sorriso]”. (José)

As relações com o outro aparentam ser pautadas pela experiência de restrição, uma proximidade de situação, de contingência(s), uma proximidade “fictícia” (com “as pessoas que estão ali”), como sugere a Violeta, fundada na procura de manutenção de um sentido de distância (uma “bolha” protetora). À imagem do retratado no poema de Daniel Faria (1998), os indivíduos-em suspensão apresentam-se, no plano relacional, enquanto “homens [e mulheres] que são como lugares mal situados”:

“Penso que, quando se vai sozinho, quando não se tem rede lá, se tenta criar uma rede fictícia, forçada, com os outros expatriados. [Fictícia?] São as pessoas que estão ali”. (Violeta)

“Há comportamentos que chocam um português. Por exemplo, não aparecer para trabalhar, desaparecer no meio de um dia de trabalho. Há uma grande rotatividade, as pessoas saem com facilidade. Eu tinha colegas portugueses que tinham estado em África, que diziam que os mexicanos eram ‘angolanos refinados’. Para os mexicanos, eu era a portuguesa”. (Violeta)

“Nós somos, neste momento, seis portugueses da empresa que estão cá. É um grupo um pouco fechado, que anda quase sempre todo junto. Acaba por ser normal, porque temos um *open space* só para nós nas instalações do cliente, estamos todos no mesmo espaço, pela questão das leis. Como diz um rapaz da empresa, é ‘o consulado português do cliente’. Lanchamos juntos, bebemos café juntos, as coisas acabam por acontecer mais ou menos ao mesmo tempo. É como se nós não estivéssemos mesmo lá”. (Filipa)

“Eu vivia em Coimbra. Sempre considerei que vivia em Coimbra, nunca vivi em Marrocos. Nós não tínhamos residência em Marrocos. Fomos turistas durante três anos. Sentíamos que não fazíamos parte daquela realidade, da comunidade. Sentíamo-nos portugueses como se estivéssemos em Lisboa. Não tínhamos apetência para fazer uma vida marroquina”. (José)

“Não me integrei, adaptei-me apenas. Penso que é o que acontece com a generalidade dos expatriados. Vivia numa realidade paralela. Naquela altura, foram cerca de setecentos expatriados para Angola (hoje são menos). Criou-se quase um mundo à parte. Eu trabalhei com a banca. Quem eram os administradores dos bancos? Eram portugueses. Tive um único cliente angolano. No dia-a-dia, havia relação com locais, que eram tipicamente ... subordinados”. (Mário)

Associado à inscrição da ação individual em “lugares mal situados” (Faria, 1998), a menção a práticas de preservação e de restauração identitária – e.g., diálogo interno, procura de isolamento temporário, rotinas específicas de relação local ancoradas na restrição de contacto com o outro – é recorrente:

“Isto depende muito das condições em que uma pessoa está. Há coisas que são complicadas: já vivo há muito tempo sozinha, e partilhar casa, por exemplo, é para mim complicado, em termos de privacidade e de descanso mental”. (Filipa)

“À noite não saía, porque, embora a cidade não fosse muito violenta, convinha não facilitar. Eu não conhecia lá ninguém. [Não tinha lá colegas portugueses, por exemplo?] Tinha um colega, e depois foi uma outra pessoa. Como estava lá sozinho, não tinha lá a família, o fim de semana era um pouco... sozinho, ficava por ali”. (Francisco)

### **6.3. Da expatriação organizacional como experiência vivida: Em síntese.**

Da análise realizada ao conjunto de 24 entrevistas individuais que delimita o *corpus* de referência empírica da pesquisa, regista-se a existência, por um lado, de regularidades, de aspetos de aproximação, e, por outro, de elementos particulares, que assinalam a existência de especificidades nas experiências vividas, influenciadas por atributos formais definidos pelas empresas ou grupos empresariais considerados pela pesquisa, por práticas de gestão estruturalmente informadas e conformadas, e pelos modos de apropriação subjetiva destas pelos indivíduos, enquanto experiências vividas no contexto de trajetórias pessoais, familiares e socioprofissionais. No presente ponto, sistematiza-se um conjunto de aspetos de aproximação e de divergência que importa reter, procedentes da análise de uma expatriação organizacional enquanto experiência vivida.

#### **6.3.1. Da expatriação organizacional como experiência vivida: Síntese de comunalidades e aspetos de semelhança.**

No referente à existência de comunalidades no modo como uma expatriação organizacional se constituiu, para os indivíduos entrevistados, enquanto experiência vivida, importa atender, em jeito de súmula, a duas considerações principais, que se apresentam de seguida.

a) Uma expatriação organizacional é, de facto, uma experiência.

Nas entrevistas realizadas, são múltiplos os relatos que fazem equivaler uma expatriação organizacional a uma experiência pessoal. Numa alusão à possibilidade de subjetivação de uma condição objetiva de prestação de trabalho, uma expatriação organizacional define, poderá definir, neste sentido, em termos vividos, uma experiência, uma experiência que se tem, que se pode adquirir, que se adquire.

Tratar-se-á, por um lado, de uma experiência de autonomia, de “capacitação” (Nuno), de “crescimento pessoal” (e.g., Rui, Violeta). Poderá tratar-se de uma “mais-valia” (Rui), de um marcador de diferenciação no plano de uma trajetória pessoal, profissional, familiar. Há uma experiência de “crescimento” (Rui) porque há “ganhos de perspetiva” (Violeta, Duarte), de “termos de comparação” (Heitor), porque há a experiência pessoal de uma diferença, de um contraste que opera por oposição, na relação com o herdado, com o anteriormente vivido. “Sair da zona de conforto” (Duarte) implica esta oposição, o acesso a um contraponto da experiência prévia, um referente cuja apropriação pode suscitar um distanciamento subjetivo, um sentido de reflexividade pessoal, de perspetivação, cujos lugares e modalidades de manifestação incluem processos e práticas situadas de recomposição identitária, de racionalização ou normalização social e cognitiva.

A existência de uma “mais-valia” não é, porém, inequívoca. As “condições de viagem e integração” não são necessariamente conhecidas na íntegra (por empresas e pelos indivíduos), os “custos (psicológicos e financeiros)” nem sempre são “reduzidos ao mínimo” (Peixoto, 1998, p. 141). A difluência observada é significativa. Há *danos invisíveis* infligidos nas relações (Franko, 1973). A experiência vivida pode consubstanciar uma provação, uma “dessincronização” (Xavier), um “desenraizamento” (Mário) que implica “esforço” (Mário), penosidade, que cria desordem, “distanciamento” (Duarte). As experiências vividas diferenciam-se, de um modo que sugere que a sua tipificação poderá constituir um exercício estéril, em termos analíticos. Colocando o foco da análise nas singularidades de cada relato, de cada trajetória, de cada experiência individual, existe, possivelmente, um gradiente de “custo” e de “vantagem” percebido pelos indivíduos. Existirão, possivelmente, tantas experiências individuais quantas “missões” (expressão empregue pela Antónia para designar a sua situação de mobilidade) existam. No domínio em apreço, em termos analíticos, a experiência individual constituirá, em termos sociais e organizacionais, um objeto que comporta variações infinitesimais (Tarde, 2007 [1893]).

b) Na caracterização de uma expatriação organizacional enquanto experiência vivida, é possível identificar, a título de regularidade, a influência de um conjunto de operadores de natureza social e organizacional.

Uma experiência, à partida, é algo dificilmente repetível, não se trata de um efeito de uma fórmula passível de repetição deliberada. Em sentido fenomenológico, ao invés de uma vivência, o lugar de gênese de uma experiência radica na descontinuidade, num sentido de transformação da relação com a ordem existente, que é difícil de institucionalizar, de repetir, de rotinizar. A este propósito, um observador externo poderá colocar, porventura, uma questão adicional: uma experiência vivida de quê? Em sentido declarado e objetivo, da diferença: de uma condição de ação e de existência objetiva, de um enquadramento organizacional, de uma situação de vida díspar, na relação com o que era até então conhecido pelos indivíduos. Em sentido subjetivo e vivido, de coincidência e de descoincidência (Binswanger, 1971), de motivos, de preferências, que podem ser visadas ou não pelos indivíduos.

Trata-se de um dado mobilizado, em termos discursivos, desde logo, pelas empresas: referir a existência de uma experiência constitui para uma empresa uma possibilidade retórica, um recurso discursivo que contribui para a sua apresentação como espaço social onde há oportunidades e vantagens que são concedidas, uma razão de diferenciação comparativa e competitiva. Importa, como é referido em termos institucionais, “ganhar mundo”, “sair da zona de conforto”. A enunciação, pelos indivíduos, da existência de uma experiência tende a decorrer da necessidade de dar expressão a uma novidade, a um acontecimento (passível de ser) vivido em primeira mão, em termos pessoais. Trata-se de um acontecimento que é vivido como uma condição de vida distante do que era até então comum, para os indivíduos. Atendendo aos dados reunidos e analisados, seis elementos de natureza social e organizacional aparentam contribuir para a definição e a apresentação, por parte dos indivíduos, de uma expatriação organizacional como uma experiência:

a. Uma condição, um enquadramento difluente. A pertença dupla, o mundo duplo, as implicações bivalentes (e.g., estar dentro, estando fora; manter o laço, estando longe; articular o local e o global), ilustram a especificidade de uma economia de interações situadas, que pode implicar, para os indivíduos, um exercício de interface, de regulação sincrónica e diacrónica, de mediação de diferentes referentes. Uma presença dupla (Black & Gregersen, 1992) pode emergir, neste contexto, como referente de composição e recomposição identitária: por um lado, a persistência da integração organizacional veiculada por uma prática de expatriação institucionalmente regulada, sedimenta, em maior ou menor grau, uma consciência de obrigação; por outro lado, o contacto e a necessidade de mediação de elementos exógenos pode contribuir para a personalização da experiência dessas práticas, por

parte dos indivíduos. Neste contexto, para vários indivíduos entrevistados, a necessidade de mediação de presenças duplas, difluentes, é passível de ser vivida como um acontecimento excepcional, de “crescimento” – um “crescimento” que distingue, que individualiza (um trajeto, uma identidade, uma experiência). Organizar uma condição de polaridade (Agamben, 1998 [1995]), de difluência, tende a implicar um investimento, uma “ginástica” (Heitor), uma necessidade de conciliação de dimensões de vida cujo resultado não é totalmente previsível, para os indivíduos. Tende a existir um resto, um sentido de ambivalência: há ganhos e há perdas, há luz e há sombra, numa experiência de expatriação organizacional.

b. Uma relação com o tempo. O uso de práticas de periodização formal da prestação de trabalho pelas empresas, consubstancial à tendência de projetificação da sua organização, apresenta uma expatriação organizacional como um contexto que coloca os indivíduos, desde logo, numa relação com o tempo. A escansão do tempo em episódios, o uso do transitório durável (Castel, 1998 [1995]) como lugar de fundamento de práticas de gestão e organização do trabalho pode instituir, em si e por si, um sentido de “deslocamento” (Augusto), de ocorrência de uma experiência.

c. Uma relação com o espaço organizacional. A subsistência de uma integração formal numa organização, no decurso de uma expatriação organizacional, comporta implicações específicas. O espaço organizacional é o mesmo, mas não fica igual. Pela abertura (de relações, de fronteiras sociais e cognitivas) que tende a implicar, a mobilidade associada a uma expatriação organizacional contribui, em si mesmo, para este efeito. A integração organizacional pode ser enformada por um posicionamento liminar, um *estar dentro, estando fora (inside-outsider)* (Borg & Soderlund, 2014): em termos formais, os indivíduos estão dentro da organização; em termos substantivos, em casos e contextos particulares de relação, estão fora. “Não é fácil”, como refere o Filipe, manter um sentido de identificação com a empresa, “quando se está fora”. Além de constituir e representar um enquadramento formal que persiste, “uma almofada”, nos termos do Augusto, a subsistência de uma relação formal com uma organização permite a manutenção de um posto de observação sobre a labilidade do espaço, das práticas, dos referentes e das decisões organizacionais, uma circunstância que pode influenciar o curso da ação e das decisões individuais. A periodização formal e a persistência de um enquadramento organizacional podem contribuir, por fim, para organizar a expectativa de existência de um regresso, uma circunstância que adensa a pressão para a validação de um reconhecimento visado, a resolução de uma eventual descontinuidade vivida.

d. A acumulação relacional. Uma expatriação organizacional aumenta a probabilidade de contacto com a alteridade, tende a multiplicar as relações que são mantidas, que importa manter pelos indivíduos. Nos contextos considerados, não se regista um débito de *loci* de identificação disponíveis, mas a concorrência sincrética destes, uma circunstância cuja



regulação se afigura capaz de definir, em si e por si, o objeto de uma experiência pessoal. Este é um eixo em relação ao qual é possível observar diferentes nexos na ação dos indivíduos, opondo-se o refúgio numa “bolha”, a insularidade, à abertura e à sociabilidade utilitária como modos de (re)organização de um sentido comunal de pertença. A *lassidão do laço* constitui um efeito possível da ausência e da distância física duradoura, da recomposição frequente de relações sociais, e de um sentido de superficialidade das relações estabelecidas num contexto de expatriação organizacional. Num contexto marcado pela acumulação de referentes e de relações sociais, a manutenção da centralidade de um outro significativo (Mead, 1934) – a família, os amigos de infância –, opera como referência, como reduto de contraste com a relação é mantida com o outro generalizado, com o *outro comercializado*.

e. Uma descontinuidade funcional dupla. É larga a distância da norma funcional ou gestonária que se declara à prática manifesta das organizações (Silverman, 1970; Crozier & Friedberg, 1977). Nos contextos e nos casos considerados, foi possível observar a correspondência de uma expatriação organizacional com situações de trabalho marcadas, em termos funcionais, por uma dupla descontinuidade: descontinuidade, em sentido objetivo, em relação a um papel anteriormente desempenhado pelos indivíduos; descontinuidade, em sentido objetivo e/ou subjetivo, em relação à expectativa de papel formal a desempenhar num contexto de expatriação. Importa realçar a este propósito, a relevância (porventura fundacional) da forma como uma expatriação organizacional é apresentada, em termos interacionais (e.g., a escolha de palavras, o interlocutor, a materialidade da interação), no referente à constituição da expectativa de papel a desempenhar, dos níveis e dos objetivos de desempenho esperados. A existência formal de um papel sugere, num primeiro momento, um sentido de coerência, de ordem. Nos casos apresentados onde a situação e o papel a desempenhar foram definidos, em registo antecipatório, de modo frouxo (e.g. situações de pioneirismo ou de indefinição do contexto material de prestação de trabalho em contexto internacional, observáveis na “Luz de Sempre”), observou-se uma diversificação de lógicas de ação, de universos de referência simbólica, num sentido estratégico (uma oportunidade para “ocupar o espaço”) ou crítico (o distanciamento crítico, defensivo).

g. A rangência da articulação com o universo familiar. Nos casos considerados, há conciliação e há necessidade de conciliação da prestação de trabalho com o universo familiar, porque há arranjos tendencialmente imperfeitos, sitiados, curto-circuitados, de domínios e de referentes nucleares de vida (e.g., o trabalho, a família, o tempo). A constituição e a manutenção destes arranjos constitui uma tarefa específica, implicando uma *conciliação de partes* porventura dificilmente conciliáveis, por via de práticas de restauração, de reparação, de mitigação do risco, do dano. Conciliar pode definir, em si mesmo, para os indivíduos, uma tarefa, um lugar de tensão, de dispêndio de recursos, de fadiga (Ehrenberg, 1998). A conciliação e a existência de tensão não constitui, necessariamente, para os indivíduos

entrevistados, um dilema insuperável, um *dano invisível* (Franko, 1973). Contribui, porém, para suscitar um envolvimento parentético, para *retalhar* a experiência vivida, repartindo relações e domínios de vida. Para as empresas, apresenta a prestação de trabalho em regime de expatriação como um lugar permeável à exceção à norma instituída, à suspensão legal da lei (Agamben, 1998 [1995]), um lugar onde a exceção que veicula uma possibilidade de conciliação é aceitável, é tolerada.

### **6.3.2. Da expatriação organizacional como experiência vivida: Síntese de elementos de diferenciação de lógicas de ação individual.**

Como foi mencionado, na análise de uma expatriação organizacional enquanto experiência vivida, além de aspetos de semelhança e de aproximação, foi possível identificar um conjunto de especificidades, elementos particulares que assinalam a possibilidade de diferenciação das experiências vividas pelos indivíduos.

A diferenciação das experiências vividas manifesta-se por via da articulação de lógicas ou direções distintas de ação individual, na interação com uma situação de trabalho (e de vida) percebida e valorizada como particular, como uma experiência, de facto. Partindo do trabalho analítico realizado, propõe-se que a diferenciação das experiências individuais se consubstancia pela constituição de três lógicas de ação individual. Trata-se de lógicas de ação cujos eixos constitutivos poderão coexistir, com diferentes prevalências relativas, no âmbito de uma mesma trajetória individual, apresentando-se um deles, porém, como dominante, no plano da ação situada dos indivíduos na relação com uma circunstância específica de existência – a prestação de trabalho em regime de expatriação organizacional.

No plano empírico, observa-se que, para os indivíduos entrevistados, o contacto com as práticas de gestão de uma expatriação organizacional e, em sentido amplo, com a especificidade dos seus efeitos e implicações, se pode fazer acompanhar da procura de um sentido de integração e adscrição normativa ou, numa orientação oposta, de um sentido de reserva e de relativismo, da procura de distanciamento (social e cognitivo). A diferenciação observada decorre, em particular, da forma como os indivíduos abordam a tensão, a polarização, a difluência, a continuidade e a descontinuidade contextual que a inscrição numa situação de expatriação organizacional pode propiciar.

O *indivíduo-conforme* e o *indivíduo-trajetória* constituem os dois pólos extremos deste gradiente de ação. O *indivíduo-em suspensão* define um ponto intermédio, uma orientação de ação que se caracteriza pelo compromisso condicional em relação à situação presente, a procura preferencial de retração ou preservação num reduto entendido como familiar, a

convivência tolerada, condicional, com a alteridade, com a coexistência dispersiva de vários diferentes.

A lógica de ação do indivíduo-conforme caracteriza-se pela procura de adesão a um referente externo, a assimilação de hetero-atribuições (Veloso, 2004), uma orientação que se associa a um sentido de cumplicidade ontológica (Bourdieu, 1989 [1977]), a uma consciência de obrigação (Bourdieu, 2002 [1972]) estabelecida ao longo do tempo com o trabalho e a empresa. Nesta lógica, a identidade é, no essencial, continuidade, procura de um sentido de continuidade contextual, um produto da adscrição, da interiorização de categorias sociais (Tafjel, 1981). Em sentido próximo, para os indivíduos-conforme, o subsídio das práticas organizacionais é particularmente valorizado enquanto âncora que permite a subsistência e a ratificação externa de um sentido de identidade, de um *script* de mesmidade e de ipseidade (Ricoeur, 1985). Trata-se de uma orientação de ação observada, no contexto da presente pesquisa, em indivíduos cujas trajetórias internas na organização onde a experiência de expatriação tem ou teve lugar, se caracteriza por uma longevidade significativa. Trata-se de uma tipologia que reúne 6 dos 24 entrevistados.

O uso ativo de referentes externos como recursos subjetivos integrados ou a integrar na própria trajetória, define um eixo central de orientação da ação dos indivíduos-trajetória. Trata-se de um foco de ação de pendor individualístico e funcional, que incide sobre a possibilidade de gestão (de escolha) de novas centralidades expressivas, e não sobre a pertença coletiva ou a atribuição herdada. Trata-se de uma orientação que se traduz, no essencial, pela procura de regulação e de personalização da norma, um intento que se materializa, por exemplo, por via de uma apropriação seletiva, de pendor funcional, das categorias formais de pertença e de referência disponíveis. Na relação com o contexto, o indivíduo-trajetória visa fazer subsistir a existência de uma escolha pessoal, de uma possibilidade de personalização das condições de existência proporcionadas pela empresa. A diferença, a diferenciação, e não a repetição (Deleuze, 1968), é aqui, em maior ou menor grau, o objetivo visado. Neste sentido, procedente da exaltação de um individualismo de tipo possessivo, uma experiência internacional é perspectivada como um recurso, uma aquisição, um “pacote de vantagens” (Rui) que sinaliza ou que pode sinalizar, no presente ou no futuro, uma distinção, “uma característica importante” (Miguel). De um modo particularmente visível (e sensível), em contextos funcionais e organizacionais marcados pela contingência, pela projetificação, pela rarefação e pela labilidade dos referenciais de gestão, salienta-se a procura de regulação ativa das condições e dos referentes de contexto que é encetada pelos indivíduos-trajetória. Trata-se de uma tipologia que reúne 11 dos 24 entrevistados.

Os indivíduos-em suspensão apresentam uma orientação da ação que se relaciona com a percepção de estagnação da trajetória socioprofissional, ou de existência de uma dependência

significativa face ao contexto. À imputação de centralidade à experiência vivida por parte dos indivíduos-trajetória opõe-se a sua subalternização nos indivíduos-em suspensão, o desfasamento existente entre uma definição do sentido de si oriundo de uma história anterior, e as possibilidades de projeção do eu no futuro (Dubar, 1997). A situação de expatriação é definida como “um acaso” (Francisco), o produto de “uma circunstância” (Mário). Para os indivíduos-em suspensão, há uma experiência de “apneia” (Tiago), de “vida suspensa” (Tiago), de “desenraizamento” (Mário). Contam-se “os dias que faltam” (Mário). A possibilidade de agência individual encontra-se constrangida por uma circunstância de dependência (percebida) face ao contexto. Por esta razão, observa-se a existência de uma relação ambivalente com as políticas formais da empresa, marcada por um sentido de reserva que se pretende profilática, protetora, sugerindo que se trata de uma configuração identitária construída por referência defensiva, pela procura de distanciamento, de retraimento ou de preservação resiliente, num contexto de dependência estrutural percebido como adverso.

Ao invés do observado para os indivíduos-conforme e para os indivíduos-trajetória, uma expatriação organizacional não é valorizada pelos indivíduos-em suspensão como um desafio pessoal ou como uma oportunidade de diferenciação. Em sentido próximo, de modo díspar ao observado para os indivíduos-trajetória, regista-se que, para os indivíduos-em suspensão, a inter-territorialidade não é valorizada como condição de ação alargada, expansiva, mas sim como condição de ação descentrada, dispersiva, como motivo de “desenraizamento” (Mário). Insinua-se, de modo manifesto ou dissimulado, um sentido geral de retraimento na relação com o outro. A procura de distanciamento subjetivo, na relação com as práticas empresariais e na relação com a alteridade, constitui um efeito da procura de racionalização, de rotinização da situação presente: identificam-se escolhas, opções passadas são racionalizadas, avaliam-se os recursos que estão no presente disponíveis. O questionamento de índole autoreferencial é insistente, ao invés do observado nas restantes lógicas de ação individual. Trata-se de uma tipologia que reúne 7 dos 24 entrevistados.

## **7. A EXPATRIAÇÃO, UMA PRÁTICA ORGANIZACIONAL, UMA EXPERIÊNCIA VIVIDA: CONCLUSÕES.**

Assumindo um regime particular de prestação de trabalho global como horizonte de problematização da pesquisa, o percurso dual que foi desenvolvido corresponde a um modo de interrogação possível da ontologia das práticas de gestão e de organização de um enquadramento objetivo, particular, de prestação de trabalho e da respetiva experiência individual. Trata-se de práticas e de experiências que constituem, em si mesmo, um espelho e um veículo de processos contemporâneos de globalização económica. Como a análise

realizada sugere, estes processos têm suscitado mudanças ao nível das práticas organizacionais, implicando e constituindo experiências individuais diversas no seio das empresas, num quadro onde tende a sobressair uma orientação difluente: afirmar-se global, organizando, fazendo e realizando num contexto de localidade(s); segmentar e regular o acesso a quadros particulares, internacionalizados, de prestação de trabalho, atendendo, em simultâneo, à subsistência de possibilidades de integração; a valorização da diversidade e da diferença, mantendo um sentido de unidade e de homogeneidade funcional; enquadrar quem se encontre *fora*, preservando um sentido de que continua a *estar dentro*. Visa-se, com o presente e último capítulo, estabelecer uma síntese de observações a reter a respeito das duas dimensões consideradas pela pesquisa em termos analíticos, de possíveis pontos de intersecção destas, e de direções de pesquisa futura a considerar, atendendo aos resultados apresentados.

Começamos com a primeira dimensão apresentada, referente às práticas gestionárias desenvolvidas pelas empresas, no domínio considerado em termos analíticos. Atendendo aos diferentes aspetos anteriormente observados no *Capítulo 5*, importa reter duas considerações, enquadrando o seu sentido de forma breve:

a) A existência de diversidade de estratégias de internacionalização de empresa (e.g., objetivos, objetos e veículos preferenciais de internacionalização), e de usos diferenciais, em termos correlativos, da mobilização internacional de trabalhadores.

Para as empresas e grupos empresariais considerados, a internacionalização tem constituído, em maior ou menor medida, uma resposta à estagnação ou à retração da procura doméstica, procedente de mudanças ocorridas ao nível da divisão internacional do trabalho, de processos de racionalização de estruturas organizativas, e do aprofundamento da divisão existente, em termos globais, entre contextos e lugares de produção e contextos e lugares de consumo de produtos e de serviços (Urry, 1995). Um potencial de difluência e de paroxismo tende a ser vertebrado a este nível: o mercado doméstico tende a figurar, em simultâneo, como espaço de oportunidade e de constrangimento; a internacionalização de uma empresa e, no seu seio, de trabalhadores, constitui um eixo de putativo crescimento e oportunidade, que sinaliza, todavia, em simultâneo, um constrangimento, um investimento (em recursos de diferente natureza, em novos saberes de organização). Neste quadro, como ilustrado, há vários objetivos e diferentes objetos tomados como referência de internacionalização, várias formas pelas quais uma empresa pode assegurar uma presença internacional, a entrada num mercado externo. O que constitui o objeto e o veículo do negócio e da operação internacional pode suscitar (ou não) a especialização de funções e de relações de gestão, e a modificação do teor das mesmas (ao nível da influência, da autoridade, da organização hierárquica). Diferentes objetos (e.g., um produto, uma marca, capital, conhecimento), diferentes veículos

organizacionais (e.g., um projeto internacional, um consórcio, uma filial) suscitam diferentes condições de constrangimento de recursos, em particular no referente ao espaço (central ou subsidiário) reservado à mobilização internacional de trabalhadores. A prestação de trabalho num contexto internacional surge, deste modo, como veículo e expressão de processos particulares de internacionalização empresarial.

Como a presente pesquisa demonstra, além da retórica do discurso e dos bordões discursivos contidos e veiculados, em termos formais, por uma política de empresa, que tendem a apresentar e a fazer representar a internacionalização e a mobilidade internacional à luz de princípios de acento radicular e uniformizante, são diversas as formas pelas quais uma organização ou empresa pode consumir a sua abertura ao exterior, e os modos de divisão do trabalho que se associam ou decorrem deste movimento. Perspetivados neste sentido, é admissível sugerir que o globalismo e a internacionalização correspondem a dois dos tropos, a dois dos *semas*<sup>137</sup> centrais na ontologia das práticas de gestão empresarial contemporâneas. Tratar-se-á de imperativos, de requisitos de ação, ao colocar todos (empresas e indivíduos) em relação com uma escala global (Knorr Cetina, 2005). Como ilustrado, em diferentes contextos empresariais analisados (e.g., grupo “Grossista”, empresa “V&V”), dar forma a estes lugares de fundamento implica a constituição de práticas e de processos organizacionais que tendem a ser vividos com especial sentido de urgência. Num quadro socioeconómico onde o mercado doméstico representa, em simultâneo, uma oportunidade e um constrangimento, o globalismo pode ser vivido como *afã*, um motivo de ânsia, de urgência, de dificuldade. É determinante para estas empresas afirmar e evidenciar a detenção de uma presença internacional: a detenção de projetos, de clientes, de operações, de uma agência internacional.

b) A existência de um enquadramento organizacional que contribui para a diferenciação, material e simbólica, de uma expatriação como uma situação particular de prestação de trabalho.

As empresas consideradas pela pesquisa apresentam dispositivos de gestão concretos cuja existência visa estabilizar os horizontes de representação de uma expatriação organizacional enquanto regime de prestação de trabalho. Para este efeito, definem e redefinem, por vezes de modo reativo, políticas e práticas de gestão de mobilidade internacional de trabalhadores, condições materiais e periodizações formais do trabalho a prestar pelos indivíduos em contexto internacional. Neste excurso, diferentes iniciativas formais de gestão aparentam contribuir para enquadrar uma expatriação organizacional como regime diferenciado de prestação de trabalho: a existência de condições e de condicionamento, de regulação

---

<sup>137</sup> Um *sema*, nos estudos de semântica e de linguística, define uma unidade mínima de significação, um lugar de fundamento distintivo, irredutível, a partir do qual unidades maiores de sentido se compõem.

organizacional do acesso a uma expatriação como regime de prestação de trabalho; a periodização formal do desempenho de trabalho; o uso (a necessidade de uso) de categorias de enquadramento formal específicas; a exceção à norma instituída como circunstância admissível, em termos de gestão.

Os custos associados, a existência de “convites” (Duarte), de “nomeações” (Francisco), contribuem para sinalizar uma expatriação organizacional como uma situação de trabalho específica, uma situação de/para *escolhidos*. Não se trata de uma situação como outras, não se trata de uma experiência para todos, não é uma experiência para quem quer, não é uma experiência, no limite, que se escolhe. Neste sentido, é possível sugerir que a internacionalização de uma empresa, a divisão do trabalho e a mobilização de trabalhadores operada neste contexto, apresentam um cunho diferenciador, heterogénico, evidenciando a existência de processos sociais de regulação da distribuição de poder, de conhecimento, de oportunidades objetivas.

Um dos marcadores empíricos de um putativo atributo heterogénico atribuível às práticas de gestão de uma expatriação organizacional, é dado pelo modo como a exceção à norma instituída é perspectivada pelos diferentes atores sociais em presença: a exceção que procura enquadrar a diferença (face ao edifício normativo instituído) é tida como aceitável, é tolerada, é reconhecida. Mesmo se incentivada por práticas discursivas que salientam as virtudes, a indispensabilidade de “ganhar mundo” e de “sair da zona de conforto”, organizar a mobilidade e os efeitos rizomáticos da mobilidade associada a uma expatriação organizacional, num contexto cujos dispositivos de regulação interna tendem a valorizar a homogeneidade, define uma tarefa não isenta de dificuldade. A experiência individual das práticas organizacionais apresenta um contorno proteiforme: muda, em si, com o tempo.

Uma expatriação organizacional, pode constituir-se, deste modo, como uma situação particular, diferenciada, de trabalho. Para os indivíduos entrevistados, estar expatriado corresponde a “um destacamento, um *long-term assignment*” (Silvestre), a “uma missão” (Joana), a “uma mobilização” (Duarte), a “estar deslocado” (José), a “estar fora, em serviço” (Francisco), a “ser externo num projeto” (Filipa), a “estar fora, pela empresa” (Nuno), a “ir pela empresa para outra geografia” (Augusto). A multiplicação de palavras, de designações que são colocadas em uso pelos indivíduos na definição de uma sua circunstância passada ou presente ilustram um campo de diferenciação específico, que implica a articulação, pelos indivíduos e pelas empresas, de múltiplos operadores (e.g., a distância geográfica, a periodização da mobilidade, a coexistência de múltiplos outros, a adição e a subtração de

referentes expressivos), um processo social e cognitivo permeável a efeitos de paralaxe<sup>138</sup>. Nos contextos organizacionais analisados, a multiplicação de designações, o seu uso tergiverso, traduz um efeito de processos de valorização formal de uma situação definida de modo ténue. Como é defendido pelo Enzo, um dos indivíduos entrevistados, uma expatriação organizacional diz respeito a uma situação de prestação de trabalho que é “assumida com dificuldade pelas empresas”.

No concernente à segunda dimensão apresentada, que tomou como foco o ponto de vista dos indivíduos, retomando as linhas gerais do observado no *Capítulo 6*, importa considerar o facto de que, para a maioria dos entrevistados, uma expatriação organizacional corresponde, em termos vividos, a uma experiência, sendo possível observar, a este propósito, uma diferenciação das experiências vividas.

Na análise realizada, a experiência emerge como figura de síntese, um signo capaz de designar uma situação e um enquadramento situacional na sua especificidade e na sua globalidade, articulando elementos de contexto com atributos caracterizadores da ação individual. A diferenciação das experiências vividas manifesta-se por via da articulação de lógicas ou direções distintas de ação individual, na interação com uma situação de trabalho (e de vida) percebida e valorizada como particular - como uma experiência, de facto. Falar de uma experiência constitui, para os indivíduos, um modo de nomear um acontecimento particular, distante do que era até então (para si) comum. Há diferenças, portanto, no modo de apropriação individual de uma experiência. E há diversidade, variação – quase infinitesimal, recuperando os termos de Tarde (2007 [1893]) – nesta diversidade: são diversos, como indicado, os nomes próprios empregues na designação das experiências vividas.

Importa reter, a este propósito, que a diferenciação das experiências individuais se manifesta e consubstancia, nos contextos empresariais adotados como espaço de observação empírica e para os indivíduos entrevistados, pela coexistência de três lógicas de ação individual, que denominam eixos de circunscrição distintiva da relação que os indivíduos estabelecem com a própria trajetória, com a materialidade das práticas de gestão concretas, com a experiência vivida de relação com o outro. As três lógicas de ação individual identificadas derivam de práticas, de atividades desenvolvidas pelos indivíduos, pelas quais estes encetam uma relação com o espaço organizado (ou deixado livre, por organizar) por um dispositivo formal de gestão e enquadramento organizacional. O acento tónico destas práticas revela-se divergente, e declina-se, em termos empíricos, em diferentes predicados de ação: conformista, utilitária, defensiva. O indivíduo-conforme, o indivíduo-trajetória, o indivíduo-

---

<sup>138</sup> Em astronomia, a paralaxe constitui um efeito que deriva da existência de diferenças na posição aparente de um objeto visto por diferentes observadores, em locais distintos.



em suspensão, respetivamente. A diferenciação observada a este respeito atribui uma pertinência política, substantiva, à ação dos indivíduos, ao nível do efeito de poder (Foucault, 1986) que decorre da possibilidade de reorganização, em termos táticos ou estratégicos, de um contexto de ação propenso, como sugerido, à difluência e ao paroxismo, e que assinala a possibilidade de fazer corresponder uma expatriação organizacional à possibilidade de existência de “uma economia do lugar próprio” (Certeau, 1974, p. 116). Neste sentido, enquanto expressão dos usos das categorias formais em vigor numa empresa, a diferenciação de lógicas de ação individual significa que a mera existência de uma categoria e o seu uso com intuítos de classificação por parte de uma empresa, não concorre necessariamente para a identificação, para a adesão por parte dos indivíduos.

A mobilidade, se voluntária, tende a definir e a ser apresentada como um indicador de poder (Elliott & Urry, 2010), um símbolo de sucesso, de distinção, de uma *vida plena*, irrestrita, um indicador de prestígio e de afirmação de um estatuto social superior, diferenciado. Definida nestes termos, a procura de reorganização e de personalização de condições contextuais constitui uma prática que possibilita ao indivíduo a experiência de se “encontrar a comandar o próprio futuro” (Elliott, 2015, p. 159), em busca, quiçá, da “experiência maior” descrita por Clarice Lispector (1979, p. 22): “Eu antes tinha querido ser os outros para conhecer o que não era eu. Entendi então que eu já tinha sido os outros e que isso era fácil. Minha experiência maior seria ser o outro dos outros: e o outro dos outros era eu”.

A diferenciação de lógicas de ação individual pode desafiar, de modo crítico, sensível, a eficácia da regulação assegurada por instrumentos gestionários ancorados numa visão unitária da vida e dos processos organizacionais. A diferença (a diferenciação), expectável ou imprevista, representa um atributo constitutivo da própria experiência vivida, tornando-a arredia ao intuito de simplificação radicular que tende a enformar, nos contextos empresariais analisados, o desenho e a manutenção de uma política formal de empresa. Raiz não, rizoma, como é sugerido por Deleuze e Guattari (2004): se, como ilustrado, as práticas organizacionais consideradas pela pesquisa tendem a operar por homogeneidade funcional e pela procura de integração centrípeta de estruturas de produção que se encontram geograficamente distribuídas, a análise das experiências vividas (destas práticas organizacionais) salienta a circunstância de ser a diferença, e não tanto a semelhança, o atributo que as caracteriza com maior propriedade.

Modos de articulação de uma experiência vivida fundados na personalização, no distanciamento subjetivo, no envolvimento parentético (Ramos, 1972), não se conformam com o cariz unívoco, mudo (Certeau, 1974; Foucault, 1986), de uma política de empresa, de uma prática organizacional. Podem suscitar, como ilustrado, a instauração de exceções ao que

se encontre formalmente instituído. Em termos vividos, diferentes lógicas de ação individual traduzem-se em diferentes modos de ressignificação de pertenças, de localidades e de hierarquias de pertença (e.g., “há aqueles que vão, e aqueles que não vão”), em práticas de refúgio ou de restauração identitária (e.g., a pronominalização discursiva empregue como marcador identitário; o isolamento físico, relacional; o refúgio numa “bolha” de semelhantes; a constituição de “famílias de substituição”), de adscrição ou demarcação na relação com categorias oficiais de pertença. Os modos de intersecção das práticas organizacionais e das práticas e lógicas de ação individual mencionadas sugerem que, do ponto de vista da relevância da análise sociológica dos processos identitários que têm lugar num contexto empresarial, importa ir além da simples convocação de categorias formais, que, além de codificar, por via de regra, estados sociais provisórios, tendem a revelar um atraso, uma estabilização institucional lenta (Battilana *et al.*, 2009), em relação à orientação última das dinâmicas organizacionais.

Importa considerar, a este respeito, os modos pelos quais práticas organizacionais e experiências individuais (destas) se intersectam, nos contextos empresariais considerados, no domínio analítico em apreço. As noções de experiência e de situação emergem como putativos fulcros que sinalizam a existência de relações biunívocas entre as duas dimensões de análise considerados pela pesquisa, emergindo a diferenciação de lógicas de ação como expressão da influência e da conjugação de elementos situacionais, e a experiência (de uma situação vivida enquanto tal, enquanto circunstância de existência específica) como figura-signo que manifesta esta diferenciação.

A definição de uma expatriação organizacional sob o signo da experiência pessoal não define um universo cuja génese e ontologia seja inteiramente subjetiva. Como é sugerido por Dubet (1994, p. 140), “(...) um ator constrói uma experiência que lhe pertence, a partir de lógicas de ação que não lhe pertencem, e que lhe são dadas por diversas dimensões de um sistema”. Aprofundamos este argumento, apresentando três considerações particulares, a este propósito, atendendo ao observado na presente pesquisa:

a) Para os indivíduos entrevistados, a menção à existência de uma experiência pessoal aparenta condensar, antes de mais, a especificidade de um enquadramento situacional, remetendo para a ideia de existência de uma situação (a prestação de trabalho num regime de expatriação organizacional) onde, do encontro da objetividade das regras e das práticas organizacionais com a racionalidade e as atividades dos atores, não decorre uma adequação total, absoluta. Como diferentes ilustrações empíricas apresentadas indiciam, as práticas e as regras organizacionais revelam-se insuscetíveis de definir integralmente, em termos formais e normativos, uma expatriação organizacional como situação de prestação de trabalho. Neste sentido, em termos situacionais, a ação dos indivíduos não é definida apenas por orientações

e condições normativas, pelas trocas apenas à existência de uma condição ou obrigação formal, mas também pelas relações sociais que são estabelecidas e mantidas. Em termos situacionais, tende a registrar-se uma interdependência, onde a circunstância presente é colocada em relação com a história prévia, com o anteriormente vivido pelos indivíduos, com os outros, as suas posições e representações, e com as práticas e as regras organizacionais, elementos que contribuem para enquadrar a distribuição de posições, de recursos e de constrangimentos, as formas de argumentação e de legitimação da ação e das escolhas individuais. Com efeito, se se afigura que o sentido e a eficácia das práticas organizacionais não é totalmente determinada pelas organizações consideradas (e.g., a existência de descontinuidades funcionais, de periodizações moventes, de exceções à norma instituída), a lógica da ação individual não pertence totalmente aos indivíduos, remetendo a sua coerência interna para o contexto das práticas organizacionais e da experiência vivida das mesmas, no quadro de uma trajetória prévia, de uma configuração de relações mantidas.

b) Adicionalmente, a menção à existência de uma experiência pessoal remete para uma noção de heterogeneidade de lógicas de ação individual. Nos casos considerados, observa-se, como foi mencionado, uma diferenciação do fulcro da orientação subjetiva da ação dos indivíduos (e.g., a integração e a conformação; a estratégia de utilidade; o obstáculo), e dos tipos de relação que concorrem para a sua realização (e.g., a conservação e a perenidade da integração e de uma identidade existente; a utilidade da situação presente como recurso estratégico; a autonomia em débito e a obstaculização do reconhecimento visado), numa situação de expatriação organizacional. É possível afirmar, neste sentido, que mesmo para uma população qualificada (a considerada, grosso modo, pela pesquisa), a valorização da mobilidade internacional como marca distintiva e diferencial comporta nuances. Ser (um) expatriado: uma obrigação, uma marca (distintiva), um parênteses. O indivíduo-conforme, o indivíduo-trajetória, o indivíduo-em suspensão, respetivamente.

A gramática de uma experiência pessoal encontra fundamento num sentido de divisão do comum, de “deslocamento” (Augusto), que é proporcionado, desde logo, por atributos específicos das práticas organizacionais. Em termos empíricos, a intersecção dos domínios organizacional e individual é observável a diferentes níveis e em diferentes momentos, sinalizando a existência de um conjunto de *locus* que podem engendrar um sentido de conflito e de dificuldade, e que implicam, por tal, cuidados particulares de clarificação, de mediação e de regulação, no quotidiano da atividade de uma empresa em processo de internacionalização:

i. A existência de práticas de condicionamento e de regulação organizacional do acesso a uma expatriação organizacional. O catálogo de escolha(s) que se apresenta aos indivíduos é constricto. A duração, o destino, os objetivos e o objeto da atividade a desempenhar resultam,

num primeiro momento, de uma atribuição externa. Regista-se, em termos gerais, uma prevalência aparente de atribuições externas (e.g., o convite, a identificação direta) no acesso a um quadro particular, diferenciado, de prestação de trabalho (uma expatriação organizacional), sendo que a mobilidade despoletada por iniciativa do próprio indivíduo tende a ser considerada, em termos gestionários, como um subproduto ao qual se destinam condições distintas, delimitando um quadro de acesso constrangido, de acento segmentário, à mobilidade (como oportunidade);

ii. A existência de uma subsídio externa específica, que contribui para a distinção, simbólica e material, de um regime de prestação de trabalho. Uma expatriação organizacional pode ser representada como uma experiência de capacitação individual que decorre em ambiente controlado. Observa-se, nos contextos empresariais analisados, a persistência de um subsídio organizacional, de ordem material e expressiva, que é objeto de valorização particular pelos indivíduos. Importa relevar a influência do subsídio organizacional (de um enquadramento material diferenciado) na economia da decisão individual, na construção de um sentido de adequação da escolha (Thaler, 2017) (e.g., ir ou não ir; aceitar ou não um convite direto; concorrer ou não a uma vaga interna), na regulação (social) do consentimento individual, isto é, de um *sentir em comum*, de uma indignação, de uma resistência seletiva;

iii. A existência de uma periodização formal da mobilidade. A periodização formal de uma expatriação organizacional aparenta contribuir, desde logo, em termos formais, para sinalizar a existência de uma condição de ação e de relação particular (distinta de outras). As condições de existência presentes tendem a ser definidas, a este propósito, em termos situacionais, na medida em que a sua periodização formal sugere um carácter temporário e reversível: a percepção de um tempo longo tende a favorecer a produção de efeitos de hibridação de identidades, a recomposição de relações e práticas de sociabilidade, de estilos de vida pessoais e familiares; um tempo breve, entrecortado, pode agudizar ou não o sentido de estranheza, a necessidade de preservação identitária, a possibilidade de ocorrência de identificação ou a confirmação de um antagonismo, na relação com o outro, um sentido de “suspensão”, de “deslocamento”, de “apneia”. A periodização formal comporta efeitos, previstos ou não. Há atrasos, extensões de uma duração (de um projeto, de uma mobilidade) inicialmente definida, há um sentido de *transitório que dura*. A duração inicial, formal, de um projeto internacional é objeto de correções frequentes, é movente, “é temporária, mas com sabor a definitivo” (Francisco);

iv. Os papéis e as atividades de trabalho a desempenhar. Em diferentes casos considerados em termos analíticos, a expatriação organizacional apresenta-se como lugar promotor de descontinuidades. Descontinuidades funcionais e contextuais que ocorrem no seio de arranjos organizacionais marcados pela imprecisão formal, pela singularidade, pelo pioneirismo,

“espaços por preencher”, pela hifenização das condições de prestação de trabalho, pela integração individualizada num papel e numa condição vivida como sendo distante do que era então comum. Enquanto experiência vivida de desempenho de um papel, de um conteúdo concreto de trabalho, a descontinuidade é representada como um acontecimento, um “desafio” a superar, uma situação de integração específica que pode remeter para uma condição social intrinsecamente difusa, para uma ontologia do estado ou da posição social intermédia (*in-between*) (Fenwick, 2007; Borg, 2014), um marcador identitário relevante, desejado ou não, no contexto de uma trajetória;

v. A existência de uma expectativa de regresso (a um ponto de origem). Tendo presente o enunciado pelos indivíduos entrevistados, uma repatriação, o regresso de uma expatriação organizacional, pode constituir o momento de explicitação de uma incongruência subjacente à articulação estabelecida entre práticas institucionais e experiências individuais, no quadro de uma situação de prestação de trabalho apresentada e vivida como particular, num período específico, pré-definido, de tempo. A dificuldade é, muitas vezes, dupla: uma dificuldade em integrar o que foi vivido e desempenhado, em termos situacionais, no plano de uma trajetória pessoal e profissional; uma dificuldade em fazer reconhecer o vivido e o adquirido num espaço organizacional, ele próprio bastas vezes recomposto, em relação ao existente no momento da partida. Aquele que regressa - a um grupo, a um papel, a uma função, a uma outra situação - é o *mesmo*. Mas não é *igual*. “Deixar de ser o senhor engenheiro”, “o rei do pedaço”, “ter ir de novo para a fila do pão”, garantir a preparação para “a distância das coisas”. No momento do regresso, manter o controlo das interações em curso não é um processo simples, como é ilustrado pelos relatos do Filipe e do Isaac, no referente ao seu regresso a Portugal, e ao desinvestimento que tiveram de operar em relação a uma identidade particular, anteriormente mantida.

c) Por fim, a existência e a referência à existência de um “deslocamento”, de uma experiência, concorrem para designar a possibilidade de ocorrência de uma recomposição de uma identidade pessoal. Trata-se de um exercício que envolve diferentes operadores – adscrição (indivíduos-conforme), escolhas (indivíduos-trajetória), obstáculos (indivíduos-em suspensão) –, apensos à configuração e à relação com a configuração estrutural de uma situação de trabalho, cuja especificidade não é redutível àquilo que as práticas e as categorias organizacionais indicam, decorrendo também do efeito de relações sociais mantidas pelos indivíduos. O “deslocamento” pode ser vivido como uma oportunidade ou como um problema, na medida que os recursos sobre os quais uma decisão de ação assenta, aparentam não pertencer na totalidade ao próprio indivíduo. A diferenciação ilustrada indica que o “deslocamento” não representa necessariamente uma crise ou um elemento de ordem passageira: é consubstancial de movimentos de diversificação de lógicas de ação e de exigências de subjetivação da ação individual. Neste sentido, é possível sugerir que, em casos

e em arranjos contextuais particulares, há um *eu que vai, e um (outro) eu que volta*. O “deslocamento” vivido como um problema observa-se em condições particulares (e.g., indivíduos-em suspensão), onde a incongruência ou a divergência de estatuto face ao esperado ou visado suscita a constituição de um sentido de dualidade, que contribui para apresentar a prestação de trabalho em regime de expatriação organizacional como uma fonte de conflito. Trata-se de um elemento constitutivo, em si mesmo, da diferenciação de lógicas de ação observada.

Em termos gerais, a opção pela adoção de um olhar situado, próximo, pluriperspectivado, centrado no escrutínio intensivo de realidades particulares, localizadas, à luz de duas dimensões significativas (a perspectiva organizacional e o ponto de vista dos indivíduos), revelou-se profícuo, ao permitir interrogar concepções de estabilidade e de perenidade das instituições (empresas, no caso vertente), de homogeneidade das experiências individuais dotadas de inscrição/génese institucional e organizacional, e de unicidade das práticas mantidas por instituições e pelos indivíduos, em termos sincrónicos e diacrónicos, na relação com uma situação particular de prestação de trabalho.

No decurso do trabalho analítico da presente pesquisa, foi possível identificar um conjunto de pontos específicos que poderão ser adotados como objeto ou referência de problematização de/em pesquisas futuras. São eles:

a) As implicações institucionais e relacionais do uso do tempo e da organização temporária como lugar de fundamento e ancoragem de práticas de gestão do trabalho, do emprego e das empresas, em particular em contextos socioeconómicos densamente projetificados (e.g., consultoria de gestão, IT, construção);

b) Os modos de acesso e de regulação do acesso a experiências temporárias (e.g., “missões”, *assignments*), autocontidas, de trabalho, de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e profissional, no seio de empresas e organizações (e.g., poder escolher; ser escolhido; a existência, nas organizações, de experiências escolhidas);

c) O convite direto, cuja existência foi bastas vezes enunciada de modo tergiverso na presente pesquisa, como figura-símbolo de práticas de gestão de acento segmentário (e.g., em que condições é possível rejeitar um convite, no seio de uma organização, assegurando a perenidade da integração posterior?);

d) A dimensão formal, declarada, e a dimensão substantiva, orgânica, de práticas de regulação da socialização organizacional. Como a presente pesquisa ilustra, ao mesmo tempo que o discurso formal da indispensabilidade de “ganhar mundo” é enunciado pelas empresas,

convites e práticas de “identificação” direta sinalizam a existência de dispositivos de controlo que delimitam a existência de restrições referentes à oportunidade de consumir, em termos objetivos, esse ganho, esse movimento de aquisição;

e) O regresso (a repatriação) como impossibilidade, no presente, em contextos e sectores de atividade específicos. A impossibilidade do regresso, a *mobilidade que gera mobilidade*, constituem consequências observadas em termos empíricos, dos veículos e dos objetos de internacionalização perfilhados pelas empresas, dos modos de organização de uma expatriação organizacional, dos efeitos do uso das políticas empresariais definidas, de opções individuais, da própria ontologia da mobilidade, de filiação e reverberações rizomáticas;

f) O acompanhamento, em termos longitudinais, da trajetória de internacionalização de empresas nacionais internacionalizadas, e da evolução de modos de gestão (da internacionalização) cujo foco se situe, num momento particular do tempo, na centripetia;

g) Um estudo de cariz longitudinal que permita o enquadramento, num tempo longo, com múltiplos pontos de observação empírica, das nuances proteiformes implicadas numa experiência de expatriação dotada de inscrição organizacional;

h) Um estudo que considere o ponto de vista da família (acompanhante ou não) como dimensão específica de análise de uma expatriação organizacional, além das perspetivas organizacional e individual consideradas na presente pesquisa.

*Ir para fora, trabalhar fora, por uma empresa* é, cada vez mais, para cada vez mais indivíduos, um acontecimento frequente, visado ou não, procedente de um desejo deliberado, de uma circunstância tolerada, de uma fuga ao espectro do desemprego. Pelo indicado, importa enfatizar que há, de facto, várias formas de uma empresa *ir para fora*. Há várias formas pelas quais os indivíduos podem *ir para fora, por uma empresa*. Várias formas de viver e de dizer a experiência de ir para fora, de ir trabalhar para fora, por uma empresa. Nem todas as experiências apresentarão um contorno plácido, dourado, sedutor. Nem todas as experiências darão lugar a relatos apocalípticos.

Pelo indicado, importa salientar que a *mobilidade como oportunidade* apresenta uma face difluente, propensa à rangência, ao paroxismo, ao arranjo e à conciliação imperfeita. A diferenciação das experiências vividas registada pela pesquisa decorre do modo de abordar esta difluência, a continuidade e a descontinuidade contextual que a inscrição numa situação de expatriação pode propiciar e implicar para um indivíduo. Neste sentido, é possível referir que uma expatriação organizacional define uma prática própria do seu tempo, ao fazer reverberar, num quadro de interação específico, atributos característicos da ação

organizacional e socioeconómica contemporânea. A tensão, a heterogeneidade, a ambiguidade. A circulação, a fluidez, o fluxo, a contingência. O *afã do globalismo*, o *afã da descoincidência*.



## REFERÊNCIAS

- “Relatório anual de transparência” da filial portuguesa da empresa “Excel” (2015).
- Abrahamson, E. (1997). The emergence and prevalence of employee management rhetorics: The effect of long waves, labor unions, and turnover, 1875 to 1992, *Academy of Management Journal*, 40 (3), 491-533.
- Adler, N. (1981). Reentry: Managing cross-cultural transitions, *Group and Organization Studies*, 6, 3, p. 341-356.
- Adler, N., & Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people, *Academy of Management Executive*, 6, 52-65.
- Adler, N., & Gundersen, Al. (2008). *International dimensions of organizational behaviour (5th ed.)*. Mason: Thomson South-Western.
- AECOPS (2012). A Construção Portuguesa nos Mercados Externos, *Cadernos da Internacionalização n. 1*.
- AECOPS (2013a). Portugal na Internacionalização da União Europeia, *Cadernos da Internacionalização n. 2*.
- AECOPS (2013b). A Construção Portuguesa nos Mercados Internacionais, *Cadernos da Internacionalização n. 3*.
- AECOPS (2014). A Construção Portuguesa nos Mercados Externos, *Cadernos da Internacionalização n. 4*.
- AECOPS (2015). *Cadernos da Internacionalização n. 5*.
- AECOPS (2016). *Cadernos da Internacionalização n. 6*.
- Agamben, G. (1998 [1995]). *Homo sacer: O poder soberano e a vida nua*. Lisboa: Presença.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagstrom, T. Johansson, G., & Lundberg, U. (2011). *Work without boundaries. Psychological perspectives on the new work life*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Almeida, J., & Pinto, J. (1986). Da teoria à investigação empírica, in A. Silva, & J. Pinto (eds.), *Metodologia das ciências sociais* (pp. 55-78). Porto: Edições Afrontamento.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies, *Journal of Management Studies*, 37, 8, 1101-1123.

- Alvesson, M., & Johansson, A. (2002). Professionalism and politics in management consultancy work, in T. Clark, & R. Fincham (eds.), *Critical Consulting* (pp. 228-246). Oxford: Blackwell.
- Alvesson, M., Ashcraft, K., & Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies, *Organization*, Vol. 15 (1), p. 5-28.
- Amable, B. (2003). *The diversity of modern capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Amable, B. (2005). *Les cinq capitalismes: Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*. Paris: Seuil.
- Amaral, L. (1995). Privatização e reestruturação dos setores industrial e energético, *Estudos DGI, Análise Industrial*, 4. Lisboa: DGI.
- Amaral, L. (2006). *Energia e mercado ibérico*. Lisboa: Booknomics.
- Amorim, C. (1999a). Catching-up? The Evolution of Management Consultancies in Portugal and Spain, in W. Feldenkirchen, & T. Gourvish (eds.), *The European Yearbook of Business History*, Vol. 2.
- Amorim, C. (1999b). Management Consultants as External Sources of Innovation, in W. Feldenkirchen, & T. Gourvish (eds.), *The European Yearbook of Business History*, Vol. 2.
- Amorim, C. (1999c). "Portugal", in M. Kipping, & T. Ambruster (eds.), *The Consultancy field in Western Europe*.
- Amorim, C., & Kipping, M. (1999). Selling Consultancy Services: The Portuguese case in Historical and Comparative Perspective, *Business and Economic History*, 28, 1, 45-56.
- Anderson, B. (2005). Expatriate selection: Good management or good luck? *International Journal of Human Resource Management*, 16 (4), 567-583.
- Andresen, M., Bergdolt, F., Margenfeld, J., & Dickmann, M. (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, 2295-2318.
- Andresen, M., Biemann, T., & Pattie, M. (2012). What makes them move abroad? Reviewing and exploring differences between self-initiated and assigned expatriation, *The International Journal of Human Resource Management*, 26, 1-16.
- ANEOP (2010). *O poder da construção em Portugal: Impactos 2009/2010*.
- APCMC (2014). *Plano estratégico para a fileira da construção (2014-2020)*.
- Appadurai, A. (1990). Disjuncture and difference in the global cultural economy, *Theory, Culture, Society*, 7, 295-310.

- Appadurai, A. (1996). *Modernity at large: Cultural dimensions of globalization*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Archer, M. (2003). *Structure, agency and the internal conversation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Archer, M. (2007). *Making our way through the world: Human reflexivity and social mobility*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Archer, M. (2012). *The reflexive imperative in late modernity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Aron, R. (1968). *18 lectures on Industrial Society*. London: Weidenfeld & Nicolson.
- Aron, R. (2008). *As etapas do pensamento sociológico (7ª ed)*. São Paulo: Martins Fontes.
- Arthur, M., & Rousseau, D. (eds.) (1996). *The boundaryless career: A new principle for new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Arvidsson, N. (2009). Exploring tension in projectified matrix organizations, *Scandinavian Journal of Management*, 25 (1), 97-107.
- Ashford, S., George, E., & Blatt, R. (2007). Old assumptions, new work: The opportunities and challenges of research on non-standard employment, *The Academy of Management Annals*, 1, 1, 65-117.
- Ashforth, B. (1998). Becoming: How does the process of identification unfold?, in D. Whetten & P. Godfrey (eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 213-222). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ashforth, B. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ashforth, B., & Johnson, S. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts, in Hogg, M., & Terry, D. (eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (p. 1-12). Philadelphia: Psychology Press.
- Ashforth, B., & Mael, F. (1998). The power of resistance: Sustaining valued identities, in J. Kramer & M. Neale (eds.), *Power and influence in organizations* (pp. 89-119). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED) (2009). *A evolução da concentração da indústria e da distribuição em Portugal*. Lisboa: APED.
- Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED) (2015). *As nossas pessoas: Um retrato social da distribuição*. Lisboa: APED.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organizations, *Personnel Management*, 16 (8), 29-32.

- Atkinson, J. (1987). La flexibilité de l'emploi sur les marchés internes et externes du travail, in R. Dahrendorf, E. Kohler, & F. Piore (eds.), *Nouvelles formes de travail et d'activités*. Dublin: Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail.
- Baganha, M., Marques, J. & Góis, P. (2000). *O setor da construção civil e obras públicas em Portugal: 1990-2000*. Coimbra: Oficina do Centro de Estudos Sociais.
- Baker, T., & Aldrich, H. (1996). Prometheus stretched: Building identity and cumulative knowledge in multiemployer careers, in M. Arthur, & D. Rousseau (eds.) (1996). *The boundaryless career: A new principle for new organizational era* (pp. 132-150). New York: Oxford University Press.
- Bakhtin, M. (1981). *The dialogical imagination*. Austin: University of Texas Press.
- Bakker, R. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 12, 4, pp. 466-486.
- Baldry, C. (2003). Employment relations in the information society, in B. Towers (ed.) *A handbook of employment relations and law*. London: Kogan Page.
- Bardin, L. (1991). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barley, S., & Kunda, G. (2004). *Gurus, hired guns and warm bodies: Itinerant experts in a knowledge economy*. Princeton: Princeton University Press.
- Barrett, R. (2001). Labouring under an illusion? The labour process of software development in the Australian information industry, *New Technology Work and Employment*, 16, 1, 18-34.
- Barrett, R. (2004). *Management, labour process and software development: Reality bites* (Routledge Research in Employment Relations). London: Routledge.
- Barros, M. (2011). *Poesia completa*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Bartel, C., & Dutton, J. (2001). Ambiguous organizational memberships: Constructing organizational identities in interactions with others, in Hogg, M., & Terry, D. (eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (p. 115-130). Philadelphia: Psychology Press.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1991). *Managing across borders. The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1992). What is a global manager?, *Harvard Business Review*, 70, 124-132.
- Baruch, Y., Dickmann, M, Altman, Y., & Bournois, F. (2013). Exploring international work: Types and dimensions of global careers, *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 12, 2369-2393.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths – Organizational and individual perspectives, *Career Development International*, Vol. 9, 1, p. 58-73.

- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints, *Human Resource Management Review*, 16, 125-138.
- Batt, R., & Doellgast, V. (2005). Organizational performance in services. In D. Holman, T. Wall, C. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (eds.), *The essentials of the new workplace: a guide to the human impact of modern working practices* (pp. 219-239). Chichester: Wiley.
- Battilana, J., & D'Aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency, in T. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (pp. 31-58). Cambridge: University Press.
- Bauman, Z. (1999). *Globalização: As consequências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Bauman, Z. (2001). *The individualized society*. Cambridge: Polity Press.
- Bauman, Z. (2005). *Identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Beck, U. (2000). *The brave new world of work*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Beck, U., Giddens, A., & Lash, S. (2000 [1994]). *Modernização reflexiva: Política, tradição e estética na ordem social moderna*. Oeiras: Celta Editora.
- Becker, G. (1964). *Human capital*. Chicago: University of Chicago Press.
- Beech, N. (2011). Liminality and the practices of identity reconstruction. *Human Relations*, 64 (2), 285-302.
- Beech, N., MacIntosh, R., & McInnes, P. (2008). Identity work: Processes and dynamics of identity formations, *International Journal of Public Administration*, 31, 9, p. 957-970.
- Bell, D. (1976). *The cultural contradictions of capitalism*. New York: Basic.
- Bell, D. (1999). *The coming of pos-industrial society: A venture in social forecasting*. New York: Basic.
- Benjamim, W. (1989). *The arcades project*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Bennis, W., & Slater, P. (1968). *The temporary society*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Berger, P., & Luckman, T. (1999 [1966]). *A construção social da realidade: um livro sobre a sociologia do conhecimento*. Lisboa: Dinalivro.
- Berlin, L. (2016). *Manual para mulheres de limpeza*. Lisboa: Alfabeta.
- Berman, M. (1983). *All that is solid melts into air. The experience of modernity*. London: Verso.
- Bernardes, S., & Casaca, S. F. (2013). Novas formas de organização do trabalho em Portugal e qualidade de vida: Que desafios para a GRH?, *Organizações e Trabalho*, 39/40, 27-40.
- Bertaux, D. (1997). *Les récits de vie*. Paris: Ed. Nathan.

- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling, *Sociological Methods & Research*, 10 (2), 141-163.
- Billett, S. (2003). Sociogeneses, activity and ontogeny, *Culture and Psychology*, 9 (2), 133-169.
- Billett, S. (2005). Relational interdependence between social and individual agency in work and working life, *Mind, Culture and Activity*, 13 (1).
- Billett, S. (2006). Exercising self through working life: Learning, work and identity. In A. Brown, S. Kirpal, & F. Rauner (eds.), *Identities at work*. Dordrecht: Springer.
- Binswanger, L. (1971). *Introduction à l'analyse existentielle*. Paris: Éd. de Minuit.
- Bjorkman, I., Ehrnrooth, M., Makela, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to headquarters control mechanisms, *Human Resource Management*, 52, 2, 195-214.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives, *Academy of Management Review*, 16 (2), 291-317.
- Black, J., & Gregersen, H. (1992). Serving two masters: Managing the dual allegiance of expatriate employees, *Sloan Management Review*, p. 61-7.
- Black, J., & Gregersen, H., Mendenhall, M., & Stroh, L. (1999). *Globalizing people through international assignments*. New York: Addison-Wesley.
- Blomgren, M., & Waks, C (2015). Coping with contradictions: Hybrid professionals managing institutional complexity, *Journal of Professions and Organization*, 2 (1), 78-102.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. New Jersey: Prentice Hall.
- Boli, J., & Lechner, F. (2009). Globalization theory, in J. Turner (ed.), *The Blackwell companion to Social Theory* (pp. 321-340). NY: Blackwell.
- Boltanski, L. (1982). *Les cadres: La formation d'un groupe social*. Paris: Minuit.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. [2009 (1999)]. *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: Martins Fontes.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1992). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Garimaud.
- Bonache, J. & Zárrega-Oberty, C. (2017). The traditional approach to compensating global mobility: criticisms and alternatives, *The International Journal of Human Resource Management*, 28, 1, 149-169.
- Bonache, J., Brewster, C., Suutari, V., & De Saá, P. (2010). Expatriation: Traditional criticisms and international careers: Introducing the special issue, *Thunderbird International Business Review*, 52, 4, p. 236-274.

- Borg, E. (2014). *Liminality at work. Mobile project workers in-between*. Dissertação de Doutoramento pela Linkoping University.
- Borg, E., & Soderlund, J. (2014). Moving in, moving on. Liminality practices in project-based work, *Employee Relations*, 36, 2, pp. 182-197.
- Borges, J. (2011). Missão e carreira em terras estrangeiras: A expatriação verde e amarela de gestores corporativos, *RECADM*, 10, 2, p. 31-47.
- Bouffartigue, P. (2001). *Les cadres: Fin d'une figure sociale*. Paris: La dispute.
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris: Éd. de Minuit.
- Bourdieu, P. (1989 [1977]). *O poder simbólico*. Lisboa: Difel.
- Bourdieu, P. (1998). *Contrafogos*. Rio de Janeiro: Editora Zahar.
- Bourdieu, P. (1998 [1982]). *O que falar quer dizer: A economia das trocas linguísticas*. Lisboa: Difel.
- Bourdieu, P. (2001 [1994]). *Razões práticas: Sobre a teoria da ação*. Oeiras: Celta Editora.
- Bourdieu, P. (2002 [1972]). *Esboço de uma teoria da prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Boussebaa, M. (2009). Struggling to organize across national borders: The case of global resource management in professional service firms, *Human Relations*, 62, 829–850.
- Boussebaa, M., & Faulconbridge, J. (2016). The work of global professional service firms, in A., Wilkinson, D., Hislop, & C. Coupland, C. (eds.) *Perspectives on Contemporary Professional Work: Challenges and Experiences* (pp. 105-122). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Boussebaa, M., & Morgan, G. (2015). Internationalization of professional service firms: drivers, forms and outcomes, in L. Empson, D. Muzio, J. Broschak, J., & B. Hinings (eds.), *Oxford Handbook of Professional Service Firms* (pp. 71–91). Oxford: Oxford University Press.
- Boutinet, J. (1997). *Antropologia do projecto*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Boyer, R. (1986). *La flexibilité du travail en Europe - Une étude comparative des transformations du rapport salarial dans sept pays de 1973 à 1985*. Paris: Éditions La Découverte.
- Brady, T., & Davies, A. (2004). Building project capabilities: From exploratory to exploitative learning, *Organization Studies*, 25, 1601–1621.
- Bredin, K., & Soderlund, J. (2011). *Human resource management in project-based organisations: The HR quadriad framework*. London: Palgrave Macmillan.
- Brewster, C. (1988). The management of expatriates: Findings from a research project covering the selection and training of expatriate managers, by European multinational companies,

- Human Resources Research Centre, *Monograph n° 2*. Cranfield: Cranfield School of Management.
- Brewster, C., & Sparrow, P., Vernon, G. (2007). *International human resource management*. London: CIPD.
- Brewster, C., Bonache, J., Cerdin, J.-L., & Suutari, V. (2014). Exploring expatriate outcomes, *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 14, 1921-1937.
- Bridges, W. (1995). *Job shift*. Boston: Addison-Wesley.
- Briscoe, D. (1995). *International human resource management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Briscoe, D., & Schuler, R. (2004). *International human resource management: policy and practice for the global enterprise*. London: Routledge.
- Brookfield GRS (2014). *Global Mobility Trends Survey – 2014*. New York: Brookfield.
- Brookfield GRS (2015). *Global Mobility Trends Survey – 2015*. New York: Brookfield.
- Brookfield GRS (2016). *Global Mobility Trends Survey – 2016*. New York: Brookfield.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A., Bresnen, M., Beardsworth, A., Ford, J., & Keil, T. (1987). The concept of the temporary system: The case of the construction project, in N. DiTomaso & S. Bacharach (eds), *Research in the sociology of organizations*, 5, pp. 253–283. Greenwich, CT: JAI Press.
- Buchanan, D., Boddy, D., & McCalman, J. (1988). Getting in, getting on, getting out and getting back, in A. Bryman (ed.), *Doing research in organisations* (pp. 53-67). London: Routledge.
- Burawoy, M. (1985). *The politics of production*. London: Verso.
- Cadin, L., Bender, A., Sain-Giniey, V., & Pringle, J. (2000). Carrières nomades et contextes nationaux, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 76-96. Paris: AGRH.
- Caetano, A. (2016). *Pensar na vida: Biografias e reflexividade individual*. Lisboa: Editora Mundos Sociais.
- Caligiuri, P., & Bonache, J. (2016). Evolving and enduring challenges in global mobility, *Journal of World Business*, 51, 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., & Janssens, M. (2010a). Enacting global careers: Organizational career scripts and the global economy as co-existing career referents, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 687-706.



- Cappellen, T., & Janssens, M. (2010b). The career reality of global managers: An examination of careers triggers, *International Journal of Human Resource Management*, 21 (11), 1884-1910.
- Cappellen, T., & Janssens, M. (2010c). Characteristics of international work: Narratives of the global manager, *Thunderbird International Business Review*, 52 (4), 337-348.
- Capelli, P. (1999). *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Capelli, P. (2000). Managing without commitment, *Organizational Dynamics*, 28, 4, 11-24.
- Capelli, P., & Keller, P. (2013). Classifying work in the new economy, *Academy of Management Review*, 38, 4, 575-596.
- Carlton, E. (1996). *The few and the many: A typology of elites*. Aldershot: Scolar.
- Carrington, W., & Detragiache, E. (1998). *How big is the brain drain?*, IMF working paper, WP/98/102.
- Carruthers, B., & Uzzi, B. (2000). Economic sociology in the new millennium, *Contemporary Sociology*, 29 (3), 486-494.
- Carvalho, P., & Gaspar, T. (2001). Mão-de-obra digital: O bem mais escasso da nova economia?, *Prospectiva e Planeamento*, 7. Ministério da Economia: Departamento de Prospectiva e Planeamento.
- Casaca, S. F. (2013). As novas dinâmicas laborais e os desafios da articulação com a vida familiar, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 72, 31-52.
- Castel, R. (1998, [1995]). *As metamorfoses da questão social: Uma crônica do salário*. Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Castells, M. (2002). *A sociedade em rede. A era da informação. Economia, Sociedade e Cultura* (Vol. I). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M. (2003). *O poder da identidade. A era da informação. Economia, Sociedade e Cultura* (Vol. II). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Cerdin, J., & Brewster, C. (2014). Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice, *Journal of World Business*, 49, 245-252.
- Cerdin, J., & Dubouloy, M. (2004). Expatriation as a maturation opportunity: A psychoanalytical approach based on 'copy and paste', *Human Relations*, 57 (8), p. 957-981.
- Certeau, M. (1974). *A cultura no plural*. São Paulo: Vozes.
- Chiapello, E., & Fairclough, N. (2002). Understanding the new management ideology: A transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism, *Discourse & Society*, 13 (2), 185-208.

- Clegg, S., Kornberger, M., & Rhodes, C. (2005). Learning/Becoming/Organizing. *Organization*, 12 (2), 147–167.
- Coelho, J. V. (2016). *Zero-a-zero*. Coimbra: Do lado esquerdo.
- Coelho, J. V. (2017a). 'Vamos ver o que é possível': Do acesso à empresa como campo de observação empírica, *La Critica Sociologica*, 51 (203), 45-57.
- Coelho, J. V. (2017b). Expatriação e identidade: a expatriação organizacional como experiência de recomposição identitária, *OEm Working Papers*, 3, Lisboa, Observatório da Emigração, CIES-IUL ISCTE-IUL. DOI: 10.15847/CIESOEMWPP032017
- Coelho, J. V. (2017c). Da expatriação como prática de gestão de recursos humanos: Contributo para uma análise sociológica. *CIES e-Working Paper N.º 215/2017*. Lisboa, CIES-IUL, ISCTE-IUL.
- Cohen, R. (1997). *Global diasporas*. London: UCL Press.
- Collings, D. (2014). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities, *Journal of World Business*, 49, 253-261.
- Cooper, D., & Robson, K. (2006). Accounting, professions and regulation: Locating the sites of professionalization, *Accounting, Organizations and Society*, 31, 415-444.
- Costa, A. F. (1986). A pesquisa de terreno em Sociologia, in A. Silva, & J. Pinto (eds.), *Metodologia das ciências sociais* (pp. 129-148). Porto: Edições Afrontamento.
- Costa, N. (2011). *Towards expatriates` ethical adjustment: A liminal approach in six studies*. Dissertação de Doutoramento pelo Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Lisboa, s.n..
- Costa, N., & Cunha, M. (2009). Foreign locals: A liminal perspective of international managers, *Organizational Dynamics*, 38, 2, 158-166.
- Costas, J. (2013). Problematizing mobility: A metaphor of stickiness, non-places and the kinetic elite, *Organization Studies*, 34 (10), 1467-1485.
- Cresswell, T. (2006). *On the move: Mobility in the modern western world*. New York: Routledge.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L`acteur et le système*. Paris: Seuil.
- Czarniawska-Joerges, B., & Joerges, B. (1988). How to control things with words: Organizational talk and control, *Management Communication Quarterly*, 2, 170–193.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. (2002). Identity lost or identity found? Celebration and lamentation over the postmodern view of identity in social science and fiction, in Schultz, M., Hatch, M., & and Larsen, H. (eds.). *The expressive organization. Linking identity, reputation and the corporate brand* (p. 271-283). Oxford: Oxford University Press.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. London: Sage.

- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing: And other techniques of doing fieldwork in modern societies*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Czarniawska, B. (2008). Organizing: How to study it and how to write about it, *Qualitative Research in Organizations and Management*, 3, 1, 4-20.
- Czarniawska, B. (2013a). The uncertainties of consulting, *International Studies of Management & Organization*, 43 (3), 11-21.
- Czarniawska, B. (2013b). Is speed good?, *Scandinavian Journal of Management*, 29, 7-12.
- Czarniawska, B. (2014). *Social science research: From field to desk*. London: Sage.
- Czarniawska, B., & Mazza, C. (2003). Consulting as liminal space, *Human Relations*, 56 (3), 267-290.
- Czarniawska-Joerges, B., & Joerges, B. (1988). How to control things with words: Organizational talk and control, *Management Communication Quarterly*, 2, 170-193.
- D'Andrea, A., Ciolfi, L., & Gray, B. (2011). Methodological challenges and innovations, *Mobilities Research*, 6, 2, 149-160.
- Dabic, M., González-Loureiro, M., & Harvey, M. (2013). Evolving research on expatriates: What is “known” after four decades (1970-2012), *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (3), 316-337.
- Dale, K., & Burrell, G. (2008). *The spaces of organization and the organization of space: Power, identity and materiality of work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Davies, A. & Hobday, M. (2005). *The business of projects: Managing innovation in complex products and systems*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Davies, B., & Harré, R. (1990). Positioning: The discursive production of selves, *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 20 (1), 43–63.
- Deakin, H., & Wakefield, K. (2014). *Skype interviewing: Reflections of two PhD researchers*, *Qualitative Research*, 14 (5), 603–616.
- Debord, G. (2012 [1967]). *A sociedade do espetáculo*. Lisboa: Antígona.
- Decreto-lei n.º 12/2004, de 4 de Janeiro. *Diário da República n.º XXX/2004 – I Série A*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Segurança Social.
- Decreto-lei n.º 273/2003, de 29 de Outubro. *Diário da República n.º 251/2003 – I Série A*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Segurança Social.
- Decreto-lei n.º 69/2011, de 15 de Junho. *Diário da República n.º 114/2011 – I Série A*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Segurança Social.
- DeFillippi, R., & Arthur, M. (1994). The boundaryless career: A competency-based career perspective, *Journal of Organizational Behaviour*, 15 (4), 307-324.
- Deleuze, G. (1968). *Difference & repetition*. London: Athlone.

- Deleuze, G., & Guattari, F. (2004). *A thousand plateaus*. London: Continuum.
- Denis, H. (1990). *História do pensamento económico*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). *Handbook of qualitative research*. London: Sage Publications.
- Dickmann, M., & Baruch, Y. (2011). *Global careers*. London: Routledge.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1984). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality, in W. Powell & P. DiMaggio (eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 63-82). Chicago: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1991) (eds). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Documento de apresentação comercial da empresa “Excel” (“*The bigger picture*”) (2017).
- Doeringer, P., & Piore, M.-J. (1971). *Internal labour markets and manpower analysis*. Lexington Health.
- Doherty, N., & Dickmann, M. (2009). Exposing the symbolic capital of international assignments, *International Journal of Human Resource Management*, 20 (2), 301-320.
- Dowling, P., & Welch, D. (2004). *International human resource management*. London: Thomson.
- Dreifuss, R. (2001). *A época das perplexidades. Mundialização, globalização e planetarização: Novos desafios*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.
- Dubar, C. (1994). Le sens du travail: Les quatre formes d'appartenance professionnelle, *Sciences Humaines*, 37, 22-25.
- Dubar, C. (1997). *A socialização: Construção das identidades sociais e profissionais*. Porto: Porto Editora.
- Dubar, C. (2006). *A crise das identidades: A interpretação de uma mutação*. Porto: Edições Afrontamento.
- Dubet, F. (1994). *Sociologia da experiência*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Dumont, J., & Lemaitre, G. (2005). *Counting immigrants and expatriates: A new perspective*. OECD: Social Employment and Migration Working Papers.
- Dumont, J., Spielvogel, G., & Widmaier, S. (2010). *International migrants in developed, emerging and developing countries: An extended profile*. OECD: Social, Employment and Migration Working Papers.
- Durkheim, É. (1987, [1895]). *As regras do método sociológico*. Lisboa: Presença.
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
- Ehrenberg, A. (1995). *L'individu incertain*. Paris: Calmann-Lévy.

- Ehrenberg, A. (1998). *La fatigue d'être soi. Dépression et société*. Paris: Odile Jacob.
- Ekstedt, E., Lundin, R., Soderholm, A., & Wirdenius, H. (1999). *Neo-industrial organizing. Renewal by action and knowledge formation in a project-intensive economy*. London: Routledge.
- Elder-Vass, D. (2010). *The causal power of social structures: Emergence, structure and agency*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Elias, N. (2004). *A sociedade dos indivíduos*. Lisboa: D. Quixote.
- Elias, N. (2009). *A condição humana*. Algés: Difel.
- Elliott, A. (2013). *Reinvention*. London: Routledge.
- Elliott, A. (2015). *Identity troubles*. London: Routledge.
- Elliott, A., & Urry, J. (2010). *Mobile lives*. London: Routledge.
- Elster, J. (1986). *The multiple self*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eriksen, T. (2001). *Tyranny of the moment*. London: Pluto Press.
- Eurostat (2016a). *ICT specialists in employment*. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/ICT\\_specialists\\_in\\_employment](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/ICT_specialists_in_employment) (consultado a 31 Ago 2017).
- Eurostat (2016b). *Almost one and a half million additional ICT specialists employed in the EU in five years*, News release 207/2016.
- Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J. (2002). *The global challenge. Frameworks for international human resource management*. Boston: McGraw-Hill.
- Ezzy, D. (1998). Theorizing narrative identity: Symbolic interactionism and hermeneutics, *The Sociological quarterly*, 39, 2, 239-252.
- Faria, D. (1998). *Homens que são como lugares mal situados*. Porto: Fundação Manuel Leão.
- FEACO (2010). *Survey of the European Management Consultancy Market 2009/2010*. Belgium: Brussels.
- FEACO (2012). *Survey of the European Management Consultancy Market 2011/2012*. Belgium: Brussels.
- FEACO (2014). *Survey of the European Management Consultancy Market 2013/2014*. Belgium: Brussels.
- FEACO (2016). *Survey of the European Management Consultancy Market 2015/2016*. Belgium: Brussels.
- Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2005). *Changing places of work*. New York: Palgrave Macmillan.

- Fenwick, T. (2007). Knowledge workers in the in-between: Network identities, *Journal of Organizational Change Management*, 20, 4, 509-524.
- FEPICOP (2009-2017). *Série Conjuntura da Construção*. Lisboa: FEPICOP.
- Filho, E. M. (1983). *Simmel-Sociologia*. São Paulo: Ática.
- Findlay, A. (1993). Les nouvelles technologies, les mouvements de main-d'oeuvre très qualifiée et la notion de fuite des cerveaux, in OCDE (ed.), *Migrations Internationales: le Tournant* (pp. 165-177). Paris: OCDE.
- Finnacord (2014). *Global expatriates: Size, segmentation and forecast for the worldwide market*. London: Finnacord.
- Firth, B., Chen, G., Kirkman B., & Kim K. (2014). Newcomers abroad: Expatriate adaptation during early phases of international assignments, *Journal of Academic Management*, 57 (1), 280-300.
- Flyvberg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research, *Qualitative Inquiry*, 12 (2), 219-245.
- Flyvberg, B. (2011). Over budget, over time, over and over again: Managing major projects, in P. Morris, J. Pinto & J. Soderlund (eds.). *The Oxford Handbook of Project Management* (pp. 321-344). Oxford: Oxford University Press.
- Fontes, M., & Coombs, R. (1997). The coincidence of technology and market objectives in the internationalisation of new technology-based firms, *International Small Business Journal*, 15, 4, 14-35.
- Ford, R., & Randolph, W. (1992). Cross-functional structures: A review and integration of matrix organization and project management, *Journal of Management*, 18, 2, 267-294.
- Forster, N. (2000). The myth of the international manager, *International Journal of Human Resource Management*, 11 (1), 126-142.
- Foucault, M. (1979). *Discipline and punish: The birth of the prison*. New York: Vintage Books.
- Foucault, M. (1986). *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal.
- Foucault, M. (1994). *História da sexualidade (vol. III) - O cuidado de si*. Lisboa: Relógio de Água.
- Foucault, M. (1999). *Vigiar e punir* (20ª ed.). Petrópolis: Editora Vozes.
- Franko, L. (1973). Who manages multinational enterprises?, *Columbia Journal of World Business*, 8, 2, pp. 30-42.
- Friedman, T. (2005). *The world is flat. A brief history of the globalized world in the 21st century*. London: Allen Lane.
- Galambaud, B. (1994). *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise*. Paris: ESF.

- Galbraith, J. (2000). *Designing the global corporation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gann, D., & Salter, A. (2000). Innovation in project-based, service-enhanced firms: The construction of complex products and systems, *Research Policy*, 29, 7/8, 955-972.
- Garsten, C. (1999). Betwixt and between: Temporary employees as liminal subjects in flexible organisations. *Organisation Studies*, 20 (4), 601-617.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. NY: Basic Books.
- Gergen, K. (1991). *The saturated self: Dilemmas of identity in contemporary life*. New York: Basic Books.
- Gherardi, L. (2009). *La mobilité ambiguë: Espace, temps et pouvoir aux sommets de la société contemporaine*. Paris: Édition universitaires européennes.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1993). The multinational corporation as an interorganizational network, *Academy of Management Review*, 15 (4), 603-625.
- Ghoshal, S., & Nohria, N. (1993). Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations, *Sloan Management Review*, 34 (2), 23-35.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley, LA: University of California Press.
- Giddens, A. (1989). *A constituição da sociedade*. São Paulo: Livraria Martins Fontes.
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (2003). *Runaway world: How globalization is reshaping our lives*. Cambridge: Polity Press.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Garden City.
- Goffman, E. (1961). *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*. New York: Macmillan.
- Goffman, E. (1983). *The interaction order*, *American Sociological Review*, 48 (1), 1-17.
- Gomes, R, Lopes, J., Vaz, H., Cerdeira, L., Cabrito, B., Machado, L., & Peixoto, J. (2015) (org.). *Fuga de cérebros: Retratos da emigração portuguesa qualificada*. Lisboa: Bertrand.
- Gonçalves, R. (1999). *Globalização e desnacionalização*. São Paulo: Paz e Terra.
- González, R. (1967). Expatriates, *Michigan State University Business Topics*, 15, 2, 69-73.
- Gouldner, A. (1957). Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles, *Administrative Science Quarterly*, 2, 281-306.
- Grabher, G. (2002). Cool projects, boring institutions: Temporary collaboration in social context, *Regional Studies*, 36, 205-214.

- Grabher, G. (2004). Temporary architectures of learning: Knowledge governance in project ecologies, *Organization Studies*, 25, 1491–1514.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles, *Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88.
- Greenhaus, J., & Powell, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment, *Academy of Management Review*, 31 (1), 72-92.
- Greil, A., & Rudy, D. (1984). Social cocoons: Encapsulation and identity transformation organizations, *Journal of Vocational Behavior*, 47, 232-247.
- Greiner, L. & Metzger, R. (1983). *Consulting to Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Grey, C. (2002). The fetish of change, *Journal of Critical Postmodern Organization Science*, 2 (2), 1-19.
- Grey, C. (2009). Speed, in P. Hancock, & A. Spicer (eds.), *Understanding corporate life* (pp. 27-45). London: Sage.
- Grupo de Lisboa (1994). *Limites à competição*. Lisboa: Publicações Europa-América.
- Gubrium, J., & Holstein, J. (2009). *Analyzing narrative reality*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gubrium, J., & Holstein, J. (2012). Narrative practice and the transformation of interview subjectivity, in J. Gubrium, J. Holstein, A. Marvasti, & K. McKinney (eds), *The Sage Handbook of Interview Research: the Complexity of the Craft* (pp. 27-44). London: Sage.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability, *Field Methods*, 18, 1, 59-82.
- Guia de Trabalho Internacional do grupo “Luz de Sempre” (2017). Lisboa.
- Habermas, J. (1985). *Les discours philosophique de la modernité*. Paris: Gallimard.
- Hall, D. (1996). Protean careers of the 21st century, *Academy of Management Executive*, 10, 8-16.
- Hall, D. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Halsberger, A., & Brewster, C. (2008). The expatriate family: An international perspective, *Journal of Managerial Psychology*, 23, 3, p. 324-346.
- Handy, C. (1984). *The future of work*. Oxford: Blackwell.
- Hanlon, G. (1998). Professionalism as enterprise: Service class politics and the redefinition of professionalism, *Sociology*, 32, 1, pp. 43-63.
- Hannerz, U. (1990). Cosmopolitans and locals in world culture, in M. Featherstone (ed.), *Global culture: Nationalism, globalization and modernity* (pp. 237-251). London: Sage.



- Hannerz, U. (1996). *Transnational connections: Culture, people, places*. London: Routledge.
- Harrington, B. (2015). Going global: Professionals and the micro-foundations of institutional change, *Journal of Professions and Organization*, 2 (2), 103-121.
- Harris, H., & Brewster, C. (1999). The coffee-machine system: How international selection really works, *International Journal of Human Resource Management*, 10 (3), 488-500.
- Harvey, D. (1989). *The condition of post-modernity: An enquiry into the origins of cultural change*. Oxford: Blackwell.
- Harzing, A. (2001). An analysis of the functions of international managers in MNCs, *Employee Relations*, 23, 6, p. 581-598.
- Hedlund, G. (1986). The hypermodern MNC: A heterarchy?, *Human Resource Management*, pp. 9-35.
- Heikkinen, S., Lämsä, A., & Hiillos, M. (2014). Narratives by women managers about spousal support for their careers, *Scandinavian Journal of Management*, 30 (1), 27-39. DOI: 10.1016/j.scaman.2013.04.004
- Heinz, W. (2002a). Self-socialization and post-traditional society. In R. Settersen, & T. Owens (eds.), *Advances in life course research: New frontiers in socialization* (pp. 41-64). New York: Elsevier Science.
- Heinz, W. (2002b). From work trajectories to negotiated careers. The contingent work life course. In T. Jeylan, & M. Shanahan (eds.), *Handbook of the life course* (pp. 185-204). New York: Kluwer.
- Hergatt Huffman, A., & Frevert, T. (2013). Three jobs, two employees and one family: The experiences of dual-earner couples, in D. Major & R. Burke (eds.), *Handbook of work-life integration among professionals: Challenges and opportunities* (pp. 142–160). Cheltenham: Edward Elgar.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, 46 (1), 53–62.
- Hippler, T., Brewster, C., & Haslberger, A. (2015). The elephant in the room: The role of time in expatriate adjustment, *The International Journal of Human Resource Management*, 26, 15, 1920-1935.
- Hobday, M. (2000). The project-based organization: An ideal form for managing complex projects and systems?, *Research policy*, 29, 7-8, 871-893.
- Holmes, M. (2004). An equal distance? Individualisation, gender and intimacy in distance relationships, *The Sociological Review*, 52 (2), 180-200.
- Holopainen, J., & Björkman, I. (2005). The personal characteristics of the successful expatriate: A critical review of the literature and an empirical investigation. *Personnel Review*, 34, 37-50.

- Hughes, E. (1958). *Men and their work*. Glencoe, IL: The Free Press.
- Hyder, A., & Lövblad, M. (2007). The repatriation process – A realistic approach, *Career Development International*, Vol. 12, n. 3, p. 264-28.
- Hyman, J., Lockyer, C., Marks, A., & Scholarios, D. (2004). Needing a new program? Why is union membership so low among software workers?, in W. Brown, G. Healy, E. Heery and P. Taylor (eds.), *The future of worker representation*. London: Palgrave.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), 764-791.
- Ibarra, H. (2003). *Working identity*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro role transitions, *Academy of Management Review*, Vol. 35, 1, p. 135-154.
- Ibarra, H., Kilduff, M., & Tsai, W. (2005). Zooming in and out: Connecting individuals and collectivities at the frontiers of organizational network research, *Organization Science*, Vol. 16, 4, p. 359-371.
- INCI (2010). *O setor da construção em Portugal (2009)*.
- INCI (2015). *O setor da construção em Portugal (2014)*.
- INCI (2016). *O setor da construção em Portugal (2015)*.
- INE (2015). *Empresas em Portugal (2015)*. Lisboa: INE.
- INE. *Estatísticas da construção e da habitação (2008-2016)*. Lisboa: INE.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 69, p. 48-63.
- Inkson, L., Gunz, H., Ganesh, S., & Roper, J. (2012). Boundaryless careers: Bringing back boundaries. *Organization Studies*, 33 (3), 323-340.
- INOFOR (2002). *O setor da energia em Portugal (Estudos Setoriais, 21)*. Lisboa: Instituto para a Inovação na Formação.
- Jameson, F. (2011). *Representing capital*. London: Verso.
- Jenkins, R. (1996). *Social identity*. London: Routledge.
- Joly, A. (1996 [1990]). Alteridade: Ser executivo no exterior, in J. Chanlat (coord.), *O indivíduo na organização* ( pp. 83-124). São Paulo: Atlas.
- Jones, G. (1986). Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations, *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.

- Kalleberg, A. (2001). Organizing flexibility: The flexible firm in a new century, *British Journal of Industrial Relations*, 39, 4, 479-504.
- Kamp, A., Lund, H., & Hvid, H. (2011). Negotiating time, meaning and identity in boundaryless work, *Journal of Workplace Learning*, 23, 4, 229-242.
- Kansala, M., Makela, L., & Suutari, V. (2015). Career coordination strategies among dual career expatriate couples, *The International Journal of Human Resource Management*, 26, 17, 2187-2210.
- Kaufman, J. (2004). *A invenção de si: Uma teoria da identidade*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Kenis, P., Janowicz-Panjaitan, M., & Cambré, B. (eds.) (2009). Temporary organizations – Prevalence, logic and effectiveness. Cheltenham: Elgar.
- Kerrin, M., & Icasati-Johanson, B. (2005). Supply-chain partnering. In D. Holman, T. Wall, C. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (eds.), *The essentials of the new workplace: a guide to the human impact of modern working practices* (pp. 67-90). Chichester: Wiley.
- Kipping, M. (1999). American management consulting companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, reputations and relationships, *Business History Review*, 73, 2, pp. 190-220.
- Kipping, M. (2002). Trapped in Their Wave: The Evolution of Management Consultancies in T. Clark, & R. Fincham (eds.), *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry* (pp. 28-49). Oxford: Blackbell.
- Kirpal, S. (2004). Researching work identities in a European context, *Career Development International*, Vol. 9, 3, p. 199-221.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory, in S. Cavusgil, & T. Madsen (eds.), *Advances in International Marketing*, vol. 8. JAI Press.
- Knorr Cetina, K. (1994). Primitive classification and postmodernity: Towards a sociological notion of fiction, *Theory, Culture and Society*, 11, 1-22.
- Knorr Cetina, K. (2005). How are global markets global? The architecture of a flow world, in K. Knorr Cetina, & A. Preda (eds.). *The sociology of financial markets* (pp. 38-61). Oxford: Oxford University Press.
- Knorr Cetina, K. (2007). Global markets as global conversations, *Text and Talk*, 27, 705-734.
- Kohonen, E. (2007). *Essays on the consequences of international assignments on expatriates' identity and career aspirations*. Dissertação de Doutoramento pela Universidade de Vaasa (Finlândia).
- Kossek, E., & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap, *Community, Work and Family*, 2 (1), 7-32.
- Kovács, I. (2002). *As metamorfoses do emprego - Ilusões e problemas da sociedade de informação*. Oeiras: Celta.

- Kovács, I. (coord.), Casaca, S. F., Cerdeira, M. C., & Peixoto, J. (2015). *Temas actuais de Sociologia do Trabalho e da Empresa*. Coimbra: Edições Almedina.
- Kraimer, M., Bolino, M., & Mead, B. (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, 83–109.
- Kraimer, M., Shaffer, M., & Bolino, M. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention, *Human Resource Management*, 48 (1), 27-47.
- Kraimer, M., Shaffer, M., Chen, Y., & Bolino, M. (2012a). Choices, challenges and career consequences of global work experiences: A review and future agenda, *Journal of Management*, 38, 1282-1327.
- Kraimer, M., Shaffer, M., Harrison, D., & Ren, H. (2012b). No place like home? An identity strain perspective on repatriate turnover, *Academy of Management Journal*, 55, 399-420.
- Kraus, W. (2006). The narrative negotiation of identity and belonging, *Narrative Inquiry*, 16, 1, p. 103-111.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Lamming, R. (1993). *Beyond partnership: Strategies for innovation and lean supply*. London: Prentice Hall.
- Lämsäa, A; Heikkinen, S.; Smith, M.; & Christelle, T. (2016). The expatriate's family as a stakeholder of the firm: a responsibility viewpoint, *The International Journal of Human Resource Management*, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1146785>
- Lane, H., Maznevski, M., & Mendenhall, M. (2004). Globalization: Hercules meets Buddha, in H. Lane, M. Maznevski, M. Mendenhall, & J. McNett (eds.), *The Blackwell handbook of global management: A guide to managing complexity* (pp. 3-25). London: Blackwell.
- Langlois, R. (2002). Modularity in technology and organization, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 49, 19-37.
- Lasch, C. (1985). *The minimal self: Psychic survival in troubled times*. New York: W. W. Norton.
- Lash, S. (2003). Reflexivity as non-linearity, *Theory, Culture & Society*, 20 (2), 49-57.
- Lash, S., & Urry, J. (1987). *The end of organized capitalism*. London: Sage.
- Lash, S., & Urry, J. (1994). *Economies of signs and space*. London: Sage.
- Laurilla, J. (1997). Promoting research access and informant rapport in corporate settings: Notes from research on a crisis company, *Scandinavian Journal of Management*, 13, 4, 407-418.
- Lazarova, M., & Tarique, I. (2005). Knowledge transfer upon repatriation, *Journal of World Business*, 40, p. 361-373.

- Lee, R. (1993). *Doing research on sensitive topics*. London: Sage.
- Leersnyder, J. (1986 [1982]). *Marketing Internacional*. Paris: Dalloz.
- Legge, K. (2005). What is human resource management?, in Legge, K (org.). *HRM rhetorics and realities* (pp. 101-131). Palgrave Macmillan.
- Lei n.º 41/2015, de 3 de Junho. *Diário da República n.º 107/2015 – I Série A*. Lisboa: Assembleia da República.
- Lenoir, R. (2003). *Généalogie de la morale familial*. Paris: Seuil.
- Leyens, J.-P., & Yzerbyt, V. (2004 [1997]). *Psicologia social*. Lisboa: Edições 70.
- Lindgren, M., & Wåhlin, N. (2001). Identity construction among boundary-crossing individuals, *Scandinavian Journal of Management*, 17, p. 357-377.
- Lindkvist, L. (2005). Knowledge communities and knowledge collectivities: A typology of knowledge work in groups, *Journal of Management Studies*, 42, 6, 1189-1210.
- Ling, F., Ibbs, C., & Cuervo, J. (2005). Entry and business strategies used by international architectural, engineering and construction firms in China, *Construction Management and Economics*, 23, 5, 509-520.
- Lispector, C. (1979). *Para não esquecer*. São Paulo: Ática.
- Loogma, K., Ümarik, M., & Vilu, R. (2004). Identification-flexibility dilemma of IT specialists, *Career Development International*, 9 (3), 323-348.
- Ludwig, A. (1997). *How do we know who we are? A biography of the self*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Lundin, R., & Soderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization, *Scandinavian Journal of Management*, 11, 4, 437-455.
- Lundin, R., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., Sydow, J. (2015). *Managing and working in project society. Institutional challenges of temporary organizations*. Cambridge: University Press.
- Lysgaard, S. (1955). Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States, *International Social Science Bulletin*, 7, 45-51.
- MacGillivray, A. (2006). *A brief history of globalization*. London: Robinson.
- Maclean, M., Harvey, C., Chia, R. (2012). Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business workers. *Human Relations*, 65 (1), 17-40.
- Madsen, T., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals, *International Business Review*, 6 (6), 561-583.

- Makela, K., Bjorkman, I., & Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent, *Journal of World Business*, 45 (2), 134-142.
- Mäkelä, L. & Suutari, V. (2011). Coping with work-family conflicts in the global career context, *Thunderbird International Business Review*, 53(3), 365–375.
- Malheiros, J., Marques, J., & Góis, P. (2016). Geografias, processos migratórios e dinâmicas sociográficas da emigração contemporânea portuguesa. In Peixoto, J., Oliveira, I., Azevedo, J., Marques, J., Góis, P., Malheiros, J., & Madeira, P. (orgs.), *Regresso ao futuro: A nova emigração e a sociedade portuguesa* (pp. 273-296). Lisboa: Gradiva.
- Mangabeira, C. (2006). *Questões fundamentais da sociologia de Georg Simmel*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Manual de Organização do grupo “Luz de Sempre” - *Quick Guide* (Agosto de 2015). Lisboa.
- Marchington, M., Grimshaw, D., Rubery, J., & Willmott, H. (eds.) (2005). *Fragmenting work. Blurring organizational boundaries and disordering hierarchies*. Oxford: Oxford University Press.
- Marsden, D. (1989). *Marchés du travail: limites sociales des nouvelles théories*. Paris: Economica.
- Marsden, D. (1999). *A theory of employment systems: Micro-foundations of societal diversity*. Oxford: Oxford University Press.
- Marsden, D. (2004). Sistemas de emprego, estratégias de gestão e instituições de trabalho, *Tempo Social*, 16 (2), pp. 225-255.
- Massey, D. (1984). *Spatial divisions of labour - Social structures and the geography of production*. London: Macmillan Education.
- Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davis, T., & Hodgson, D. (2006). From projectification to programmification, *International Journal of Project Management*, 24 (8), 663-674.
- Mayrhofer, W., & Reiche, S. (2014). Context and global mobility: Diverse global work arrangements. *Journal of Global Mobility*, 2 (2), 1-14.
- Mayrhofer, W., Reichel, A., & Sparrow, P. (2012). Alternative forms of international working, in G. Stahl, I. Bjorkman, & S. Morris (eds.) *Handbook of research in International Human Resource Management* (pp. 300-327). Cheltenham: Northampton.
- McKenna, S., & Richardson, J. (2007). The increasing complexity of the internationally mobile professional, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14 (4), 307-320.
- McKenna, S., Ravishankar, M., & Weir, D. (2015). Critical perspectives on the globally mobile professional and managerial class, *Critical Perspectives on International Business*, 11 (2), 118-121.

- McNulty, Y. & Brewster, C. (2017). Theorizing the meaning(s) of 'expatriate': Establishing boundary conditions for business expatriates, *The International Journal of Human Resource Management*, 28, 1, 27-61.
- McNulty, Y. (2014). Expatriate return on investment: Past, present, and future. In Collings, D., Wood, G., & Caliguiri, P. (Eds). *The Routledge Companion to International Human Resource Management*. Routledge: UK.
- Mead, G. (1934). *Mind, self and society. From the standpoint of a social behaviorist*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Merton, R. (1968). *Social theory and social structure*. NY: Free Press.
- Merton, R. (1977). *Sociological ambivalence and other essays*. NY: Free Press.
- Meyerson, D., Weick, K., & Kramer, R. (1996). Swift trust and temporary groups, in R. Kramer & R. Tyler (eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166–195). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miles, M. (1964). On temporary systems, in M. Miles (ed.), *Innovation in Education* (pp. 437-490). New York: Teachers College Press.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research in organization design, *Management Science*, 26 (3), 322-341.
- Mirvis, P., & Hall, D. (1996). Psychological success and the boundaryless career, in M. Arthur, & D. Rousseau (eds.) (1996). *The boundaryless career: A new principle for new organizational era* (pp. 237-255). New York: Oxford University Press.
- Mol, S., Born, M., & van der Molen, H. (2005). Developing criteria for expatriate effectiveness: Time to jump off the adjustment bandwagon, *International Journal of Intercultural Relations*, 29 (3), 339-35.
- Monteiro, B. (2014). *Frágil como o mundo: Etnografia do quotidiano operário*. Porto: Edições Afrontamento.
- Moore, H. (2011). Moving between frames: The basis of the stable and dialogical self, *Culture and Psychology*, 17, 4, 510-519.
- Moore, W. E. (1969). Occupational socialization, in D. A. Goslin (ed.), *Handbook of socialization. Theory and Practice*. Beverly Hills: Russel Sage.
- Mouzelis, N. (2008). *Modern and postmodern social theorizing: Bridging the divide*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Muhr, S. (2012). Strangers in familiar places - Using generic spaces in cross-cultural identity work, *Culture and Organization*, 18 (1), 51-68.
- Musgrove, F. (1963). *The migratory elite*. London: Heinemann.

- Muzio, D., Kirkpatrick, I., Kipping, M. (2010). Professionalism without professions: The case of management consultancy in the UK, *CERIC - Centre for Employment Relations, Innovation and Change, Working Paper 8*, Leeds University Business School.
- Nasholm, M. (2011). *Global careerists' identity construction: A narrative study of repeat expatriates and international itinerants*. Dissertação de Doutoramento pelo Umeå School of Business.
- Noordegraaf, M. (2015). Hybrid professionalism and beyond: (New) forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts, *Journal of Professions and Organization*, 2 (2), 187-206.
- Observatório da Emigração (2014), Portuguese Emigration Factbook 2014, Lisbon, Observatório da Emigração, CIES-IUL, ISCTE-IUL. DOI: 10.15847/CIESOEMFB2014 .
- Observatório da Emigração (2015), Portuguese Emigration Factbook 2015, Lisbon, Observatório da Emigração, CIES-IUL, ISCTE-IUL. DOI: 10.15847/CIESOEMFB2015.
- OECD (2005). *New perspectives on ICT skills and employment*. Paris: OECD.
- OECD (2014). Portugal, in *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2014*, OECD Publishing. [http://dx.doi.org/10.1787/sti\\_outlook-2014-70-en](http://dx.doi.org/10.1787/sti_outlook-2014-70-en)
- Ohmae, K. (1994). *The borderless world. Power and strategy in the global marketplace*. London: Harper Collins.
- Oliveira, L. (coord.), Duarte, A., Gordinho, B., Coelho, J. V., Carvalho, H., & Ramos, M. (2010). *Profissionais em tecnologias da informação e da comunicação: Educação, tecnologia e desenvolvimento informacional* (Relatório final). Lisboa: ISCTE-IUL.
- Ong, A. (1999). *Flexible citizenship: The cultural logics of transnationality*. Durham, NC: Duke University Press.
- Orlikowski, W., & Yates, J. (2002). It's about time: Temporal structuring in organizations, *Organization Science*, 13, 6, 684-700.
- Osland, J. (2000). The journey inward: Expatriate hero tales and paradoxes, *Human Resource Management*, 39, 2/3, 227-238.
- Osland, J. (2003). Broadening the debate. The pros and cons of globalization, *Journal of Management Inquiry*, 12, 2, 137-154.
- Osland, J., & Osland, A. (2005). Expatriate paradoxes and cultural involvement, *International Studies of Management and Organizations*, 35, 4, 93-116.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 45-64.
- Packendorff, J. (2002). The temporary society and its enemies: Projects from an individual perspective, in Sahlin-Andersson, K., & Soderholm, A. (eds.). *Beyond project management* (pp. 39-58). Copenhagen: Copenhagen Business School.



- Packendorff, J., & Lindgren, M. (2014). Projectification and its consequences: Narrow and broad conceptualizations, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17, pp. 7-2.
- Pais, J. M. (2007). *Sociologia da vida quotidiana: Teorias, métodos e estudos de caso* (3ª ed.). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Pais, M. J. (1995). Durkheim: das “Regras do Método” aos métodos desregrados, *Análise Social*, vol. XXX (131-132), 239-263.
- Peiperl, M., & Baruch, Y. (1997). Back to square zero: The post-corporate career, *Organization Dynamics*, 25 (4), 7-22.
- Peiperl, M., & Jonsen, K. (2007). Global careers, in H. Gunz, & M. Peiperl (eds.), *Handbook of Career Studies* (pp. 350-372). Los Angeles: Sage Publications.
- 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. (1999). *A mobilidade internacional dos quadros – Migrações internacionais, quadros e empresas transnacionais em Portugal*. Oeiras: Celta Editora.
- Peixoto, J., Oliveira, I., Azevedo, J., Candeias, P., Lemaître, G. (2016). A nova emigração e a relação com a sociedade portuguesa. In Peixoto, J., Oliveira, I., Azevedo, J., Marques, J., Góis, P., Malheiros, J., & Madeira, P. (orgs.), *Regresso ao futuro: A nova emigração e a sociedade portuguesa* (pp. 29-70). Lisboa: Gradiva.
- Percheron, A. (1974). *L'univers politique des enfants*. FNSP: Colin.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms, in L. Cummings & B. Staw (eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 3, pp. 1-52). Greenwich, CT: JAI.
- Piaget, J. (1965). *Études sociologiques*. Paris: Droz.
- Pinto, J. M. (1984). Epistemologia e didáctica da sociologia, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 14, Novembro de 1984, pp. 47-75.
- Pinto, J. M. (1991). Considerações sobre a produção social de identidade, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 32, 217-231.
- Pinto, J. M. (1996). Contributos para uma análise dos acidentes de trabalho na construção civil, *Cadernos de Ciências Sociais*, 15-16, pp. 121-131.
- Pinto, J. M. (1999). Flexibilidade, segurança e identidades sócio-profissionais. *Cadernos de Ciências Sociais*, 19-20, pp. 9-37.
- Pinto, J. M., Queiroz, M. C. (1996a). A construção civil enquanto campo económico-empresarial: Incidências sociológicas. *Comunicação realizada no III Congresso Português de Sociologia*. APS.

- Pinto, J. M., Queiroz, M. C. (1996b). Qualificação profissional e desqualificação social na construção civil, *Cadernos de Ciências Sociais*, 15-16, pp. 41-85.
- Piore, M., & Sabel, C. (1984). *The second industrial divide*. NY: Basic Books.
- Poirier, J., Clapier-Valladon, S., & Raybaut, P. (1999). *Histórias de vida. Teoria e prática* (2ª ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Polanyi, K. (2016 [1944]). *A grande transformação: As origens políticas e económicas do nosso Tempo*. Lisboa: Edições 70.
- Pollner, M. (1987). *Mundane reason: Reality in everyday and sociological discourse*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pries, L. (2001). The approach of transnational spaces: Responding to new configurations of the social and the spatial, in L. Pries (ed.), *New transnational social spaces: International migration and transnational companies in the early twenty-first century* (pp. 3-33).
- Publicação interna do grupo “Tabique”: “Um Mundo de Inspiração” (2017).
- Queirós, J. & Monteiro, B. (2016) (coords.). *Trabalhos em curso: Etnografia de operários portugueses da construção civil em Espanha*. Porto: Deriva.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ragin, C., & Amoroso, L. (2011). *Constructing social research: The unity and diversity of method*. New York: Sage.
- Ragin, C., & Becker, H. (eds.) (1992). *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ramos, A. G. (1972). Models of man and administrative theory, *Public Administration Review*, 32 (3), 241.
- Regulamento de Trabalho Internacional do grupo “Luz de Sempre” (2004-2005). Lisboa.
- Reich, R. (1993). *O trabalho das nações*. Lisboa: Quetzal.
- Relatório anual de atividade da empresa “V&V” (2010-2016).
- Relatório anual de atividade do grupo “Tabique” (2016).
- Relatório anual de sustentabilidade do grupo “Grossista” (2012-2016).
- Relatório de gestão e documento de prestação de contas das empresas regionais de distribuição de energia elétrica (1994-1999).
- Relatório e contas do grupo “Luz de Sempre” (2005-2016). Lisboa.
- Relatório social do grupo “Luz de Sempre” (2010-2016). Lisboa.

- Reynaud, E. (1992). Identité collective et changement social: Les cultures collectives comme dynamique d'action, *Sociologie du travail*, 2, 159-177.
- Reynaud, J.-D. (1979). *Les syndicats, les patrons et l'État. Tendances de la négociation collective en France*.
- Reynaud, J.-D. (1987). Qualification et marché du travail, *Sociologie du travail*, 1, pp. 86-109.
- Ricoeur, P. (1981). *Hermeneutics and the human sciences*. NY: Cambridge University Press.
- Ricouer, P. (1985). *Temps et récit*. Paris: Seuil.
- Ricouer, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris: Seuil.
- Riessman, C. (1993). *Narrative analysis*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Rivard, P. (1986). La codification sociale des qualités de la force de travail, in R. Salais, & L. Thevenot (eds.), *Le travail, marchés, règles, conventions, Economica*, pp. 119-134.
- Robert-Demontrond, P. (2000). *Psychopathologie de l'expatriation: La nostalgie comme syndrome d'adaptation*, XIème Congrès de l'AGRH.
- Robertson, R. (1995). Glocalization: Time-space and homogeneity-heterogeneity, in M. Featherstone, S. Lash, & R. Robertson (eds.), *Global Modernities* (pp. 25-44). London: Sage.
- Rodrigues, R., & Guest, D. (2010). Have careers become boundaryless?, *Human Relations*, 63 (8), 1157-1175.
- Rosa, H. (2003). Social acceleration: Ethical and political consequences of a desynchronizes high-speed society, *Constellations*, 10, 1, 3-33.
- Rosa, H. (2013). *Social acceleration: A theory of modernity*. New York: Columbia University Press.
- Rose, A. (1970). Distance of migration and socio-economic status of migrants, in C. Jansen (ed.), *Readings in the Sociology of Migration* (pp. 85-91). Oxford: Pergamon Press.
- Roussel, L. (1988). *La famille incertaine*. Paris: Odile Jacob.
- Sainsaulieu, R. & Segrestin, D. (1987). Para uma teoria sociológica da empresa, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 3, 199-215.
- Sainsaulieu, R. (1985). *L'identité au travail*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Sainsaulieu, R. (1988). *Sociologia da empresa: Organização, cultura e desenvolvimento*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Sako, M. (1992). *Prices, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sako, M. (2013). Professionals between market and hierarchy: A comparative political economy perspective, *Socio-Economic Review*, 11 (1), 185-212.

- Salt, J. (1992). Migration processes among the highly skilled in Europe, *International Migration Review*, 26, 2, 484-505.
- Sanchez, J., Spector, P., & Cooper, G. (2000). Adapting to a boundaryless world: A developmental model, *Academy of Management Executive*, Vol. 14, 2, p. 96-106.
- Schatzki, T., Knorr Cetina, K., & von Savigny, E. (Eds.) (2001). *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge.
- Shenton, A., & Hayter, S. (2004). Strategies for gaining access to organizations and informants in qualitative studies, *Education for Information*, 22, 223-231.
- Schnapper, D. (2000). *A compreensão sociológica: Como fazer análise tipológica*. Lisboa: Gradiva.
- Scholte, J. (2005). *Globalization: A critical introduction* (2<sup>nd</sup> ed.). NY: Palgrave / St. Martin's Press.
- Schutz, A. (1972). *Fenomenologia del mundo social*. Buenos Aires: Paidós.
- Scullion, H. (1995). International human resource management, in J. Storey (ed.), *Human Resource Management - A Critical Text* (pp. 352-382). London: Routledge.
- Segrestin, D. (1985). *Le phénomène corporatiste*. Paris: Fayard.
- Sennett, R. (1999). *A corrosão do caráter: As consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- Shaffer, M., Harrison, D., & Gilley, K. (1999). Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment, *Journal of International Business Studies*, 30 (3), 557-581.
- Siljanen, T., & Lämsä, A. (2009). The changing nature of expatriation: Exploring cross-cultural adaptation through narrativity, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, 7, p. 1468-1486.
- Silva, A. (1994). *Tempos cruzados. Um estudo interpretativo da cultura popular*. Porto: Afrontamento.
- Silva, S. & Sousa, M. (2009). Consórcios internacionais de empresas de construção civil, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Abr/Jun 2009.
- Silverman, D. (1970). *The theory of organizations*. London: Heinemann.
- Simmel, G. (1981). *Sociologie et épistémologie*. Paris: PUF.
- Simmel, G. (1999). *Études sur les formes de la socialisation*. Paris: PUF.
- Simões, V. C., & Dominginhos, P. (2001). *The portuguese born globals: An exploratory study*. Paper apresentado na 27th EIBA, Paris, 13 a 15 Dezembro.
- Singly, F. (1996). *Le soi, le couple et la famille*. Paris: Nathan.

- Singly, F. (2007). *Sociologia da família contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Sklair, L. (2001). *The transnational capitalist class*. Oxford: Blackwell.
- Smith, V. (1997). New forms of work organization, *Annual review of sociology*, 23, 315-339.
- Smith, W. (2007). Cosmopolitan citizenship: Virtue, irony and worldliness, *European Journal of Social Theory*, 10, 37-52.
- Soderlund, J. (2011). Pluralism in project management: Navigating the crossroads of specialization and fragmentation, *International Journal of Management Reviews*, 13 (2), 153-176.
- Spradley, J. (1979). *The ethnographical interview*. NY: Rinehard & Winston.
- Stoffaes, A. (1992 [1991]). *A crise da economia mundial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources*. Oxford: Blackwell.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sturdy, A., Clark, T., Fincham, R., & Handley, K. (2009). Between innovation and legitimation-boundaries and knowledge flow in management consultancy, *Organization*, 16, 5, 627-653.
- Sullivan, S. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda, *Journal of Management*, 25 (3), 457-484.
- Sullivan, S., & Arthur, M. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility, *Journal of Vocational Behaviour*, 69, p. 19-29.
- Sullivan, S., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration, *Journal of Management*, 35 (6), 1542-1571.
- Suutari, V., & Brewster, C. (2009). Beyond expatriation: Different forms of international employment, in Sparrow, P. (ed.), *Handbook of International Human Resource Management: Integrating people, process and context* (p. 131-150). Chichester: John Wiley & Sons.
- Szkudlarek, B. (2010). Reentry: A review of the literature, *International Journal of Intercultural Relations*, 34, 1, pp. 1-21.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Takeuchi, R. (2010). A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: Progress, emerging trends and prospects, *Journal of Management*, 36 (4), 1040-1064.
- Takeuchi, R., Chen, J. (2013). The impact of international experiences for expatriates' cross-cultural adjustment: A theoretical review and a critique, *Organizational Psychological Review*, 3(3), 248-290.

- Takeuchi, R., Tesluk, P., Yun, S., & Lepak, D. (2005). An integrative view of international experience, *Academy of Management Journal*, 48(1), 85–100.
- Tams, S., & Arthur, M. (2010). New directions for boundaryless careers: Agency and interdependence in a changing world, *Journal of Organizational Behaviour*, 31, 629-646.
- Tap, P. (1998). *Marquer sa différence*. Auxerre: Editions Sciences Humaines.
- Tarde, G. [2007 (1893)]. *Monadologia, Sociologia e outros ensaios*. São Paulo: Cosac Naify.
- Taylor, C. (1997). *As fontes do self: A construção da identidade moderna*. São Paulo: Loyola.
- Teixeira, A., & Laranja, M. (2001). *A internacionalização das novas empresas de base tecnológica*. Paper apresentado na IV Conference on the Portuguese Economy, Lisboa, Maio.
- Tempest, S., & Starkey, K. (2004). The effects of liminality on individual and organizational learning. *Organization Studies*, 25, 507-527.
- Thaler, R. (2017). *Comportamento inadequado: A construção da economia comportamental*. Lisboa: Actual Editora.
- Thiele, L. (1997). Postmodernity and routinization of novelty, *Polity*, 29, 4, 1-30.
- Thomas, D. (1998). The expatriate experience: A critical review and synthesis, in J. Cheng, & R. Peterson (eds.), *Advances in International Comparative Management* (pp. 237-273). Stanford: JAI.
- Thomas, D., & Lazarova, M. (2012). Expatriate adjustment and performance revisited, in Stahl, G., Bjorkman, I, & Morris, S. (eds.). *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Thomas, D., Lazarova, M., & Inkson, K. (2005). Global careers: New phenomenon or new perspectives?, *Journal of World Business*, 40, p. 340-347.
- Thompson, J. (1995). *The media and modernity: A social theory of the media*. Cambridge: Polity Press.
- Toffler, A. (1980). *A terceira vaga*. Lisboa: Livros do Brasil.
- Tolbert, P. (1996). Occupations, organizations and boundaryless careers, in M. Arthur, & D. Rousseau, (eds.) (1996). *The boundaryless career: A new principle for new organizational era* (pp. 331-349). New York: Oxford University Press.
- Torres, A. (coord.) (2004). *Homens e mulheres. Entre família e trabalho*. Lisboa: DEEP/CITE.
- Touraine, A. (1970). *A sociedade pós-industrial*. Lisboa: Moraes.
- Tung, R. (1998). American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans, *Journal of World Business*, 40 (4), 340-347.
- Turner, V. (1969). *The ritual process: Structure and anti-structure*. New York: Aldine de Gruyter.

- Tzeng, R. (1995). International labor migration through multinational enterprises, *International Migration Review*, 29, 1, pp. 139-154.
- Urry, J. (1995). *Consuming places*. London: Routledge.
- Urry, J. (2000). *Sociology beyond societies: Mobilities for the twenty-first century*. London: Routledge.
- Urry, J. (2007). *Mobilities*. Cambridge: Polity Press.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect, *American Sociological Review*, 61 (4), 674-698.
- van Gennep, A. (1960 [1910]). *The rites of passage*. Chicago: University of Chicago Press.
- Van Maanen, J. (1982). Boundary crossings: Major strategies of organizational socialization and their consequences, in R. Katz (ed.), *Career issues in human resource management* (pp. 85-115). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Van Maanen, J. (2015). The present of things past: Ethnography and career studies. *Human Relations*, 68 (1), 35-53.
- Van Maanen, J., & Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization, in B. Staw (ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI.
- Veloso, M. L. (2004). *Aprendizagem e processos de identificação no espaço social de trabalho*. Dissertação de Doutorado em Sociologia pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Porto, s.n..
- Wall, K. (2010). A conciliação entre a vida profissional e a vida familiar em casais com filhos: Perspetivas masculinas, in Wall, K., Aboim, S., & Cunha, V. (orgs.). *A vida familiar no masculino: Negociando velhas e novas masculinidades* (pp. 97-128). Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Walsh, J., Meyer, A., & Schoonhoven, C. (2006). A future for organization theory: Living in and living with changing organizations, *Organization Science*, 17, 5, 657-671.
- Watzlawick, P. (1976). *How real is real?*. NY: Random House.
- Weber, M. (1999 [1922]). *Economia e sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva*. São Paulo: Editora Universidade de Brasília.
- Weick, E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. (1993). The collapse of sense-making in organizations: The Mann-Gulch disaster, *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
- Weick, K. (1996). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weiss, R. S. (1994). *Learning from strangers*. NY: Free Press.
- Weller, S. (2015). The potentials and pitfalls of using Skype for qualitative (longitudinal) interviews, *National Centre for Research Methods Working Paper*, 4/15, NCRM.

- Wenger, E. (1998). *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Westman, M., Etzion, D., & Gattenio, E. (2008). International business travels and the work-family interface: A longitudinal study, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81 (3), 459-480.
- White, H. (1992). *Identity and control: A structural theory of social action*. Princeton: Princeton University Press.
- Wilkins, M. (1988). European and North American Multinational, 1870-1914: Comparisons and contrasts, *Business History*, 30, 8-45.
- Wolff, K. (1966). *The sociology of Georg Simmel*. NY: The Free Press.
- Wright, R., & Dana, L. (2003). Changing paradigms of international entrepreneurship strategy, *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 135-152.
- Zander, I. & Mathews, J. (2010). Beyond heterarchy – Emerging futures of the ‘hypermodern’ MNC, in U. Andersson & U. Holm (eds.), *Managing the contemporary multinational: The role of headquarters* (pp. 33-59). Edward Elgar.
- Zarifian, (2001). *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*. Rueil-Malmaison: Éditions Liaisons.
- Zhi, H. (1999). Risk management for overseas construction projects, *International Journal of Project Management*, 13, 4, pp. 231-237.



## ANEXOS

**ANEXO A** – Modalidades de prestação de trabalho global.

**ANEXO B** – Dimensão de análise *D1: A prestação de trabalho global, expressão de práticas específicas de organização da empresa, do trabalho e do emprego*: Vetores e indicadores de análise.

**ANEXO C** – Dimensão de análise *D2: A prestação de trabalho global, contexto de/para experiências identitárias significativas*: Vetores e indicadores de análise.

**ANEXO D** – Guião de entrevista exploratória e dirigentes e gestores de empresa.

**ANEXO E** – Guião de entrevista a dirigentes e gestores de empresa.

**ANEXO F** – Guião de entrevista a indivíduos.

**ANEXO G** – Entrevistas e entrevistados (por data de realização de entrevista).

**ANEXO H** – Caracterização geral dos indivíduos entrevistados.

**ANEXO I** – Elementos de caracterização objetiva das trajetórias dos indivíduos entrevistados.

**ANEXO J** – Caracterização objetiva das trajetórias dos indivíduos entrevistados.

**ANEXO K** – Dimensão de análise *D1: A prestação de trabalho global, expressão de práticas específicas de organização da empresa, do trabalho e do emprego*: Árvore de categorização dos materiais empíricos.

**ANEXO L** – Dimensão de análise *D2: A prestação de trabalho global, contexto de/para experiências identitárias significativas*: Árvore de categorização dos materiais empíricos.

**ANEXO M** – Comunalidade(s) e diferença(s) na experiência vivida de uma expatriação organizacional: Perspetiva geral.

**ANEXO N** – Comunalidade(s) e diferença(s) na experiência vivida de uma expatriação organizacional, ao nível das trajetórias vividas.

**ANEXO O** – Comunalidade(s) e diferença(s) na experiência individual de expatriação, ao nível da relação estabelecida com práticas organizacionais de gestão de uma expatriação.

**ANEXO P** – Comunalidade(s) e diferença(s) na experiência individual de expatriação, por referência à experiência de relação com o outro.

ANEXO A – Modalidades de prestação de trabalho global [Fonte: Baruch *et al.*, 2013, pp. 2375-6].

<b>Modalidade</b>	<i>Duração de “exposição”</i>	<i>Intensidade de contactos internacionais</i>	<i>Amplitude de sociabilidade /interação local</i>	<i>Contexto legal</i>	<i>Iniciativa</i>	<i>Distância cultural</i>	<i>Conteúdo e aprendizagem funcional</i>
Expatriação organizacional tradicional	Longa duração	Moderada	Holística	Legal; Moderadamente complexo	Organização (iniciativa e suporte)	Variável (em função do destino)	Tipicamente funções especializadas, de enquadramento/gestão
Expatriação por iniciativa própria	Muito longa duração	Moderada	Holística	Legal; Moderadamente complexo	Individual (iniciativa e suporte)	Variável (em função do destino)	Variável (em função do perfil individual)
<i>Flexpatriation</i>	Curta duração	Elevada	Unidimensional (trabalho)	Legal, se aplicável; simples	Organização (iniciativa e suporte)	<i>Não relevante</i> (não existe expectativa de necessidade de adaptação)	Tipicamente, funções técnicas especializadas
Impatriação	Longa duração	Moderada	Holística	Legal; complexo	Organização (iniciativa e suporte)	Variável (em função do destino)	Variável (tipicamente função na origem é operacional)
Cedência temporária ( <i>Secondment</i> )	Curta duração	Moderada	Holística	Legal; simples	Organização (iniciativa e suporte)	Baixa	Tipicamente, funções técnicas especializadas
<i>In-shoring</i>	Longa duração	Moderada	Holística	Legal; complexo	Organização (iniciativa e suporte)	Elevada	Tipicamente, funções técnicas especializadas
Missão de curta-duração ( <i>Short-term assignment</i> )	Curta duração	Moderada	Unidimensional (trabalho; tipicamente sem família)	Legal; simples	Organização (iniciativa e suporte)	<i>Não relevante</i> (não existe expectativa de necessidade de adaptação)	Tipicamente, funções técnicas especializadas
<i>Globetrotting</i>	<i>Indefinido</i>	Elevada	Unidimensional (trabalho)	Legal; simples	Organização (iniciativa e suporte)	Variável (em função dos destinos)	Variável
Transpatriação	Longa duração	Moderada	Holística	Legal; simples	Organização (iniciativa e suporte)	Variável (em função do destino)	Tipicamente, funções técnicas especializadas
Mobilidade virtual	Longa duração	Moderada	Unidimensional (trabalho)	Legal; simples	<i>Sem mobilidade geográfica</i>	Variável (em função de necessidades de comunicação)	Tipicamente, funções técnicas especializadas
Mobilidade intermitente ( <i>Cross-border commuting</i> )	Longa duração	Moderada	Unidimensional (trabalho)	Legal; complexidade depende do país	Organização (iniciativa e suporte)	Baixa	Variável (tipicamente funções semelhantes na origem/destino)
Imigração (legal/ilegal/asilo)	Muito longa duração	Moderada	Holística	Legal; complexidade depende do país	Individual (iniciativa e suporte)	Elevada	<i>Não aplicável</i> (implica, tipicamente, desqualificação temporária)
Imigração temporária	Média a longa duração	Moderada	Holística	Legal; complexidade depende do país	Individual (iniciativa e suporte)	Elevada	<i>Não aplicável</i> (implica, tipicamente,

							desqualificação temporária)
Governos nacionais – Serviços diplomáticos	Muito longa duração	Elevada	Holística	Legal; simples	Organização (iniciativa e suporte)	Variável (em função do destino)	Funções específicas- Diplomacia
Governos nacionais – Forças armadas	Média a longa duração	Moderada	Unidimensional (trabalho)	Legal; simples	Organização (iniciativa e suporte)	Tipicamente elevada (destinos em crise)	Funções específicas- Forças armadas
Governos nacionais – Associações de apoio humanitário	Longa duração	Elevada	Holística	Legal; simples	Organização (iniciativa e suporte)	Tipicamente elevada (destinos em crise)	Funções específicas- Apoio humanitário
ONGs	Variável	Elevada	Holística	Legal; simples	Organização (iniciativa e suporte)	Tipicamente elevada (destinos em crise)	Variável (Funções, por vezes, de natureza política)
Voluntariado Internacional	Curta a média duração	Moderada	Holística	Legal; simples	Individual (iniciativa); Organização (suporte)	Tipicamente elevada (destinos em crise; opção deliberada)	Variável (em função de necessidade e disponibilidade)
Estudantes Internacionais	Longa duração	Moderada	Holística	Legal; simples	Individual (iniciativa e suporte)	Tipicamente elevada (opção deliberada)	Não aplicável
Instituições Académicas - Licença sabática	Longa duração	Moderada	Holística	Legal; simples	Individual (iniciativa); Organização (suporte)	Variável	Variável (tipicamente funções semelhantes na origem/destino)

**ANEXO B - Dimensão de análise D1: A prestação de trabalho global, expressão de práticas específicas de organização da empresa, do trabalho e do emprego: Vetores e indicadores de análise [Fonte: Elaboração própria].**

Componente/vetor de análise (V1-V4)	Indicadores de análise, por vetor/componente
<p><b>V1: Mudança socioeconómica e estratégia de empresa</b></p>	<p>a. Evolução de Estratégia da empresa/grupo empresarial – <i>drivers</i> de orientação estratégica (Condições de mercado; regulação setorial; reestruturação interna; inovações técnicas?);</p> <p>b. Estratégia e regulação interna (micro) de agendas de Internacionalização: Angariação e validação de novos projetos de internacionalização; critérios de tomada de decisão (<i>go/no go</i>); relação com políticas de Mobilidade Internacional/Expatriação Organizacional (Definição de perfis de necessidades, constituição de equipas, decisão de seleção, níveis de tomada de decisão – global, local, departamental).</p>
<p><b>V2: Gestão de recursos humanos e regulação do emprego (Estratégia)</b></p>	<p>a. Relações entre evolução de Estratégia, Internacionalização e Políticas de Gestão de Emprego, Trabalho e RH: Mobilidade Internacional/Expatriação Organizacional como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrumento de concretização de Estratégia de Internacionalização da empresa?</li> <li>- Expressão de um modo de gestão do emprego (relação com carreiras, profissões específicas)?</li> <li>- Expressão de um modo de organização (racionalização flexível, <i>just-in-time</i>: projeto?),</li> <li>- Prática que espelha política de gestão de RH (relação com identificação de <i>talento</i>, de desenvolvimento de carreira, gestão da aprendizagem, dos saberes)?</li> </ul> <p>b. Objetivos-tipo de Mobilidade Internacional/Expatriação Organizacional (Desenvolvimento de competências, transferência de conhecimento, representação institucional, requisito de desenvolvimento de carreira, ...)</p>
<p><b>V2: Gestão de recursos humanos e regulação do emprego (Políticas)</b></p>	<p>a. Política de Mobilidade Internacional e Gestão de Expatriação Organizacional – Regulação: Gestão RH? <i>Outsourcing</i>: se <i>outsourcing</i>, que serviços (Consultoria, gestão operacional, <i>compliance</i> fiscal, legal, vistos, gestão de <i>payroll</i>), com que benefícios (Garantia de <i>compliance</i>, controlo de custos, facilidade de agilizar operações de <i>payroll</i> em múltiplas geografias?);</p> <p>b. Política de Mobilidade Internacional: Segmentação (Aplicável a todos? Segmentação baseada na função, no departamento de referência, na região/geografia?);</p> <p>c. Política de Mobilidade Internacional: Formalização (Práticas e princípios formalmente descritos? Práticas e princípios formalmente descritos são disseminados, são do conhecimento de todos?)</p> <p>d. Política de Mobilidade Internacional prevê localização? Fatores que determinam localização (estratégia formal – localização ocorre sempre, após determinado tempo; custos; pedido expresso do profissional)? Período de carência/transição para localização?</p> <p>e. Tipos de Mobilidade Internacional/Expatriação Organizacional: Definição, critérios de definição (<i>Long Term, Short Term, One-way permanent move, Business Travels Commuting, ...</i>);</p> <p>f. Compensação relativa a Mobilidade Internacional: Componentes-tipo e princípios de gestão (Apoio à família? Abertura à exceção, à negociação <i>ad-hoc</i>? Cálculo por referência a condições de vida no destino? Atualização periódica por flutuações cambiais, por variações do custo de vida local?)</p>
<p><b>V3: Modos de organização do trabalho</b></p>	<p>a. Principais países de destino – tendência de variação, ao longo do tempo?</p> <p>b. Recrutamento e seleção de profissionais (o que distingue, como são distinguidos estes profissionais): Convite interno vs. Candidatura interna, espontânea vs. Recrutamento externo? Que critérios são considerados na/para a seleção de um profissional a expatriar (Posição desempenhada? Disponibilidade/motivação pessoal? Experiência profissional prévia? Experiência prévia de expatriação ou mobilidade internacional? Custo da expatriação? Raridade de perfil técnico?)? Existem procedimentos específicos, formais, de seleção? Aos profissionais selecionados é reconhecido/atribuído, em si, um traço distintivo?)</p> <p>c. Preparação da partida e integração inicial no destino: Carta de missão formal? Formação inicial? Extensão de medidas de preparação à família? Viagens prévias de imersão?</p> <p>d. Acompanhamento: Rotinas de suporte formal ou informal, feedback, monitorização de progresso e adaptação (Regularidade?);</p> <p>e. Gestão do regresso: <i>Timing</i> de discussão formal de regresso (Antes da partida, seis meses, sem discussão formal?); Possibilidade de extensão da expatriação (Motivos?);</p> <p>f. Gestão do regresso: Gestão de competências (Procedimentos formais de utilização de competências adquiridas – formação de outros, reposicionamento de carreira/nova função, partilha interna de experiência(s) em fórum especializado?)</p>

	<p>g. Gestão do regresso: Gestão de carreira (Procedimentos formais/informais de identificação de nova posição? Associação de regresso com promoção de carreira? Regresso, turnover e decisão individual de saída.)</p>
<p><b>V3: Modos de organização do trabalho (Características sociodemográficas)</b></p>	<p>a. População (% de total universo, por ano) com experiência prévia de Mobilidade Internacional/Expatriação Organizacional;</p> <p>b. População (% de total universo, por ano) com experiência prévia de Mobilidade Internacional/Expatriação Organizacional – tendência de variação?</p> <p>c. Profissionais expatriados – características-tipo. Idade. Sexo. Nacionalidade. Habilitação. Estado Civil. Posição na estrutura da empresa. Antiguidade média no momento de expatriação;</p> <p>d. Profissionais expatriados – <i>family status</i>: Cônjuge acompanhante (% de total universo)? Cônjuge “acompanhante prossegue carreira (% de total universo)? Filhos “acompanhantes” (% de total universo)? Familiares dependentes na geografia de origem (% de total universo)?</p>
<p><b>V3: Modos de organização do trabalho (Avaliação de práticas e seus efeitos)</b></p>	<p>a. Rejeição de Mobilidade Internacional/Expatriação Organizacional (% anual de propostas rejeitadas, no universo de propostas efetuadas). Motivos de rejeição (família, aspirações de carreira, compensação oferecida? Implicações de uma rejeição?</p> <p>b. Regresso precoce, em Mobilidade Internacional/Expatriação Organizacional (% anual de casos, no universo de projetos realizados). Motivos de regresso precoce (Problemas familiares, nova colocação do profissional, intenção de saída do profissional, mudança organizacional);</p> <p>c. <i>Turnover</i> e gestão do regresso, em Mobilidade Internacional/Expatriação Organizacional. % <i>turnover</i> em população expatriada superior/inferior a % <i>turnover</i> geral? Iniciativas de prevenção de turnover (Inexistência de medidas padronizadas? Garantia formal de posição no regresso? Garantia formal de uso de experiência adquirida?);</p> <p>d. Insucesso em Mobilidade Internacional/Expatriação Organizacional (% anual de projetos fracassados no universo de projetos realizados). Definição de fracasso/insucesso (regresso precoce, atraso, mudança de âmbito, feedback de cliente, custos).</p>
<p><b>V4: Família e práticas de gestão inclusivas</b></p>	<p>a. Dificuldades da/na articulação da Mobilidade Internacional/Expatriação Organizacional com universo familiar (Educação dos filhos, carreira do cônjuge; resistências à adaptação local da família; extensão de apoios à família – formação intercultural, línguas...; família dependente na geografia de origem);</p> <p>b. Família e regresso precoce – relação?</p>

**ANEXO C – Dimensão de análise D2: A prestação de trabalho global, contexto de/para experiências identitárias significativas: Vetores e indicadores de análise [Fonte: Elaboração própria].**

Componente/vetor de análise (V5-V7)	Indicadores de análise	Direções de/em análise	Critério relevante para a seleção de casos individuais	
	<b>Caracterização sociodemográfica</b>	<b>Idade</b>	<i>Relação com motivação diferencial e objetivos percebidos/visados na expatriação (Um prémio? Uma aprendizagem? Uma fuga à estagnação?).</i>	
		<b>Sexo</b>	<i>Efeito dos papéis de género, na divisão social do trabalho, no acesso a oportunidades profissionais como a expatriação. Implicação nos rearranjos familiares associados a expatriação.</i>	
		<b>Nacionalidade</b>	<i>Atributo de enquadramento relevante, num cenário internacional.</i>	
		<b>Background socioeconómico (familiar)</b>	<i>Ocupação profissional e habilitação académica dos pais. Família internacional? Exposição prévia a internacionalismo? Importante na influência de abertura a experiências de mobilidade.</i>	
<b>V5: Trajetória socioprofissional - objetiva/vivida.</b>	<b>Trajetória objetiva</b>	<b>Habilitação Académica</b>	<i>Papel na segmentação do acesso a oportunidades profissionais como a expatriação.</i>	
		<b>Experiência Profissional (total, e na empresa atual)</b>	<i># anos completos. Relação com objetivos percebidos/visados na expatriação (Um prémio? Uma aprendizagem? Uma fuga à estagnação?). De modo mais significativo do que a idade do profissional, o ponto-na-carreira/trajetória (início/expansão/estagnação) pode influenciar a decisão de aceitação e investimento subjetivo e familiar na expatriação.</i>	
		<b>Experiência de Mobilidade Internacional (total, e na empresa atual)</b>	<i>Experiência prévia, em contexto não-profissional? # anos completos. Destinos. Funções desempenhadas. Papel na segmentação do acesso a oportunidades profissionais como a expatriação. Diferentes implicações identitárias.</i>	<b>Sim</b>
		<b>Função desempenhada (no país de origem)</b>	<i>Posicionar, na estrutura de emprego existente na empresa de origem: Gestão de topo / Gestão intermédia / Quadro técnico, especializado / Função operacional.</i>	
		<b>Motivação (de aceitação)</b>	<i>Relação com expectativas e objetivos visados na/pelo acesso à expatriação (Um prémio de carreira? O ganho material? Uma aprendizagem? Uma oportunidade de distinção futura? Uma aventura familiar? Uma fuga à estagnação?).</i>	
	<b>Trajetória vivida</b>	<b>Lógicas de ação individual na gestão de pertenças para manutenção de sentido de unidade (transação objetiva, dentro/fora).</b>	<i>Procura de integração vs. escolhas estratégicas vs. compromisso condicional/ distanciamento crítico? Flexibilização e fluidez de identificação, na afirmação (reafirmação?) e gestão sincrónica de novas centralidades expressivas, em contexto de expatriação (e.g., movimento como categoria expressiva, as categorias expressivas colocadas em movimento; o projeto? o trabalho internacional? uma carreira global, cosmopolita? a competência portátil, especializada, acultural? a família? A expatriação e os expatriados organizacionais como novo grupo de pertença/referência?</i>	

		<b>Trajétoria como meta-competência (transação subjetiva): Individualização; Descontinuidade vs. continuidade</b>	<i>Individualização proteana e gestão de carreira. A expatriação como fenómeno que muda no e com o tempo, um recurso subjetivo integrado numa trajetória?</i> <i>Descontinuidade e continuidade. Em que medida a expatriação organizacional representa uma rutura com o herdado, ou um passo no sentido do visado, em termos de trajetória.</i>	
<b>V6: Relação estabelecida com as práticas de gestão e organização</b>	<b>Práticas de organização e gestão de recursos humanos</b>	<b>Condição atual (em relação a expatriação)</b>	<i>Expatriado organizacional vs. repatriado, no momento presente.</i> <i>Identificar se o ser selecionado para expatriação é incorporado como condição de pertença, como estatuto (da hetero-atribuição à auto-atribuição), e se a expatriação organizacional, em si, é mobilizada enquanto categoria de pertença social.</i>	<b>Sim</b>
		<b>Acesso/iniciativa (a expatriação)</b>	<i>Modalidade de acesso à expatriação organizacional: Convite direto vs. candidatura interna, voluntária vs. recrutamento, externo, direto.</i> <i>O modo de acesso e a iniciativa individual influenciam, de modo particular, o possível choque observado na integração inicial na geografia de destino.</i>	
		<b>Duração total (atual/última)</b>	<i>A duração total, objetiva da mobilidade, influencia o investimento subjetivo na procura de referentes de identificação, e a profundidade dada às redes de sociabilidade local.</i>	<b>Sim</b>
		<b>Antiguidade vs. novidade</b>	<i>Dois momentos a considerar, no tempo de vigência de uma expatriação organizacional como measurement points críticos: 1) Fim de período de enamoramento inicial (4-6 meses, dependendo do tipo e duração total); 2) Após repatriação.</i>	<b>Sim</b>
		<b>Função desempenhada no contexto da expatriação organizacional (atual/última)</b>	<i>Identificar clareza de função desempenhada – objetivos, tarefas, saberes mobilizados.</i> <i>Identificar se a função desempenhada no contexto da expatriação estabelece relações de continuidade ou conflito com função de origem.</i>	
	<b>Aprendizagem</b>	<i>Identificar se a expatriação organizacional delimitou diferenciais, de saber, novas necessidades de aprendizagem.</i> <i>Identificar domínios de aprendizagem associados a expatriação organizacional (saberes profissionais, saberes de contexto, desenvolvimento pessoal).</i> <i>Identificar iniciativa (individual?), nível de controlo e métodos de aprendizagem acionados (Autodirigida? On-the-job, com pares? Suporte organizacional?)</i> <i>Novas aprendizagens são contingenciais, situacionais, de difícil integração no plano de uma trajetória, de desenvolvimento de carreira?</i>		
	<b>Suporte e reconhecimento social-organizacional</b>	<b>Suporte social/organizacional – Partida/integração inicial no destino</b>	<i>Identificar percepção sobre mecanismos de socialização antecipatória (Formação, viagens de reconhecimento prévio).</i> <i>Identificar percepção sobre mecanismos de gestão de expectativas (Carta de missão, clarificação de papel, preparação para o lado sombrio).</i>	

		<p><b>Suporte social/organizacional – Durante a expatriação</b></p>	<p><i>Identificar percepção sobre mecanismos de apoio à ação local (Harmonização de procedimentos de trabalho, incentivo da interculturalidade)</i> <i>Identificar rotinas de comunicação relacionadas com o progresso e o desempenho de papel (Estruturas de validação e reconhecimento social de desempenho e novas aprendizagens).</i></p>	
		<p><b>Suporte social/organizacional – Regresso</b></p>	<p><i>Identificar percepção sobre mecanismos de gestão do regresso, gestão de carreira e de saberes (estruturas de validação e reconhecimento social) (Regresso previsto previamente? Regresso precoce? Novo posicionamento de carreira? Promoção? Utilização de experiência? Aplicação de novos saberes no regresso?)</i></p>	
V7: Experiência da relação com o outro	O outro - Família	<p><b>Condição familiar</b></p>	<p><i>Cônjuge acompanhante? Filhos acompanhantes?</i> <i>Se cônjuge acompanhante, que estratégia de conciliação/coordenação (Carreira dual? Coordenação hierárquica vs. igualitária vs. individualística?)</i> <i>Se filhos acompanhantes – idade escolar? dificuldades, desafios.</i> <i>Se cônjuge ausente, que estratégia de recomposição familiar?</i> <i>Investimento familiar pode variar com experiência internacional prévia, tipo e duração de expatriação organizacional, e o ponto-na-carreira/trajetória (início/expansão/estagnação) do profissional e do cônjuge.</i> <i>Papel do cônjuge/família na relação com o outro, na procura de alargamento de redes de sociabilidade.</i></p>	Auxiliar
	O outro – Sociabilidades	<p><b>Intensidade de relações sociais locais</b></p>	<p><i>Necessidade de abertura e estabelecimento, em simultâneo, de relações com uma única ou múltiplas culturas, associada à função desempenhada localmente.</i> <i>Natureza de investimento subjetivo (abertura vs. confinamento vs. superficialidade de relação – um espectador, uma visita? Procura de preservação de si?)</i></p>	
		<p><b>Âmbito de relações sociais</b></p>	<p><i>Extensão vs. restrição de relações sociais estabelecidas no decurso da expatriação organizacional: Unidimensionais (trabalho?) vs. holísticas.</i> <i>Extensão vs. restrição de relações sociais, estabelecidas na dimensão trabalho, com os locais, com a hierarquia, parceiros externos, os pares – conflito, segmentação/confinamento, integração (Quem são os colegas? Quem são os pares?);</i> <i>Extensão vs. restrição de relações sociais: Procura de rede social de apoio constituída por “outros semelhantes”?</i> <i>Extensão vs. restrição de relações sociais: Participação em grupos religiosos, associações culturais, desportivas, abertura a relações de vizinhança?</i></p>	



		<p><b>País de destino – Distância cultural</b></p>	<p><i>Impacto da exposição a diferenças culturais. Investimento subjetivo na harmonização de diferenças culturais (nós vs. eles): convivência tolerada vs. abertura à influência recíproca. Exposição a distância cultural associada à função desempenhada localmente (função técnica poderá ser acultural, de standardização culturalmente agnóstica; em funções relacionais, a distância cultural é uma dimensão relevante). Exposição a distância cultural associada à intensidade de relações sociais locais, e ao âmbito/amplitude de relações sociais estabelecidas no decurso da expatriação organizacional.</i></p>
--	--	--	---

**ANEXO D** – Guião de entrevista exploratória e dirigentes e gestores de empresa [Fonte: Elaboração própria].

1. Apresentação institucional. Apresentação genérica do estudo (objeto e objetivos). Garantia de confidencialidade na análise de dados recolhidos. Pedido de autorização de gravação áudio.
2. Caracterização geral de dirigente/gestor de empresa [Posição, departamento, empresa (em caso de grupo empresarial), antiguidade na empresa, antiguidade na posição atual].
3. Estratégia, Internacionalização e Expatriação Organizacional: Existe uma estratégia de internacionalização? Existe uma prática de gestão de trabalho/mobilidade internacional instituída na empresa? Se sim, desde quando, em termos históricos? Como se integra esta prática com a Estratégia de empresa? Como se caracterizam, em termos gerais (idade, sexo, habilitação, posição, antiguidade na empresa, experiência internacional prévia, status familiar), os profissionais envolvidos nestas práticas de Expatriação?
4. Objetivos gerais de Mobilidade Internacional e Gestão de Expatriação Organizacional.
5. Estratégia de Empresa e Políticas de Gestão do Emprego, de Organização do Trabalho e da Mobilidade Internacional: Existe uma relação entre as práticas de expatriação, a forma como as carreiras e a GRH em geral é perspectivada, e a forma como o trabalho se organiza? Se sim, que tipo de relação se procura estabelecer?
6. Políticas de Gestão de Mobilidade Internacional, e de Gestão de Expatriação Organizacional: Existem políticas corporativas definidas, sistematizadas, partilhadas, nos dois domínios indicados (Mobilidade Internacional e Expatriação Organizacional)? Se sim, quais os princípios gerais de gestão que as caracterizam (e.g., definição/segmentação, por perfis-tipo; definição/segmentação, por destino; definição/segmentação, por duração da mobilidade; abordagem/princípios de gestão de compensação)? Estes princípios têm variado, ao longo do tempo?
7. Gestão de Expatriação Organizacional como prática de GRH. Como são identificados e selecionados os profissionais que integram/têm integrado processos de Expatriação promovidos pela empresa?
8. Gestão de Expatriação Organizacional e Família. Ao nível das políticas e das práticas de gestão existentes na organização, existem medidas específicas que contemplem a procura de conciliação/compatibilização da vida profissional com a esfera familiar? Se sim, é possível exemplificar?
9. Gestão de Expatriação Organizacional – Avaliação de práticas e dos seus efeitos. É concretizado, de modo sistemático, alguma avaliação de práticas de Gestão de Expatriação em vigor e dos seus efeitos? Se sim, de que modo?
10. Fecho de entrevista. Entrega de ficha para identificação/caracterização de profissionais com experiência de expatriação, a entrevistar. Pedido de documentação interna específica, que complemente o enquadramento da temática. Garantia de *follow-up* e de devolução de resultados, por via de entrega de *deliverable(s)* do projeto de investigação.

**1. Apresentação institucional. Apresentação genérica do estudo (objeto e objetivos). Garantia de confidencialidade na análise de dados recolhidos. Pedido de autorização de gravação áudio.**

**2. Caracterização geral de dirigente/gestor de empresa.**

- Posição, departamento, empresa (em caso de grupo empresarial), antiguidade na empresa, antiguidade na posição atual.

**3. Estratégia de Empresa/grupo empresarial e Internacionalização.**

- Evolução de Estratégia empresarial – que drivers de orientação estratégica, ao longo do tempo? (condições de mercado, regulação setorial, reestruturação interna, inovações técnicas, ...);
- Evolução de Estratégia de Internacionalização – que drivers de orientação estratégica, ao longo do tempo? (condições de mercado, regulação setorial, reestruturação interna, inovações técnicas, ...);
- Gestão de Internacionalização: objeto (o que é internacionalizado: capital, know-how, RH, tecnologia, operações, marca?); formas organizacionais preferenciais, que “veiculam”/consumam, em-si, a internacionalização (e.g., projeto, rede, parceria, sucursal, outsourcing, consórcio); protagonistas da gestão de internacionalização (departamento específico, funções específicas, responsabilidade, alcance decisório global/regional/local?);
- Regulação interna de agenda de Internacionalização, e integração com Estratégia empresarial definida (validação de novos projetos, definição de objetivos de novos projetos, proposta de novos destinos “estratégicos”, constituição de equipas, identificação de profissionais para equipas, ...).

**4. Estratégia de Empresa e Políticas de Gestão do Emprego, de Organização do Trabalho e da Mobilidade Internacional.**

- Relações entre evolução de Estratégia, Internacionalização e Políticas de Gestão de Emprego, Trabalho e RH: Que usos são dados à Mobilidade Internacional e à Expatriação Organizacional? Expatriação Organizacional, desde quando? (Mobilidade Internacional/Expatriação Organizacional como instrumento de concretização de Estratégia? Expressão de um modo particular de gestão de emprego, de organização do trabalho, de gestão de RH?).

**5. Políticas de Gestão de Mobilidade Internacional, e de Gestão de Expatriação Organizacional.**

- Existem políticas de gestão nos domínios indicados?
- Estrutura de política(s) existente(s): Gestão por RH? *Outsourcing* de gestão?
- Estrutura de política(s) existente(s): Segmentação de acesso? A existir segmentação, baseia-se em que critério(s) (posição na organização, departamento, país de destino, ...)?
- Estrutura de política(s) existente(s): Nível de formalização? Documentação formal? Disseminação interna de política por todos?
- Política(s) existente(s) prevê(m) hipótese de localização? Se existe, localização é despoletada porque critérios (tempo, custos, pedido expresso do profissional, ...)?
- Tipos de “trabalho internacional” considerados na política em vigor: Definição de tipos, critérios de tipificação, objetivos de cada tipo de “trabalho internacional” (duração, tipo de vínculo contratual, objetivo do “trabalho internacional”).
- Compensação relativa a mobilidade internacional/expatriação organizacional: Componentes-tipo e princípios de gestão (*Prevê apoio à família? Prevê abertura à exceção, à negociação ad-hoc? Cálculo por referência a condições de vida no destino? Atualização periódica por flutuações cambiais, por variações do custo de vida local?*).

**6. A Gestão de Expatriação Organizacional como prática de GRH.**

- Principais países de destino (Variações ao longo do tempo, com estratégia de empresa e de internacionalização?).

- Tipos de mobilidade internacional/expatriação organizacional (Variações ao longo do tempo, com Estratégia de empresa e de Internacionalização?).
- Características sociodemográficas de profissionais expatriados (Variações ao longo do tempo, com estratégia de empresa e de internacionalização?):
  - a. # de profissionais expatriados, no momento atual;
  - b. % de profissionais (% de total do universo) com experiência prévia de mobilidade internacional/expatriação organizacional, na empresa;
  - c. Características-tipo: Idade. Sexo. Nacionalidade. Habilitação. Estado Civil. Posição na estrutura da empresa. Antiguidade média no momento de expatriação;
  - d. % de profissionais expatriados (% de total do universo) com cônjuge acompanhante? Cônjuge acompanhante prossegue carreira (% de total universo)? Filhos acompanhantes (% de total universo)? Familiares dependentes na geografia de origem (% de total universo)?
- Recrutamento e seleção de profissionais (Interno vs. externo? Convite vs. candidatura interna vs. recrutamento externo? Critérios de elegibilidade (relação com carreira, experiência prévia, raridade de perfil)? Procedimentos de seleção?).
- Preparação de partida e integração inicial no destino (Carta de missão formal? Formação inicial? Extensão de medidas de preparação à família? Viagem prévia de imersão?).
- Acompanhamento e feedback (Rotinas de suporte formal ou informal, feedback, monitorização de progresso e adaptação? Quem protagoniza, com que regularidade?).
- Gestão do regresso (Discussão formal de regresso – o que despoleta, quem solicita? Possibilidade de extensão de expatriação – que motivos? Gestão de competências – procedimentos de uso e valorização de competências adquiridas? Gestão de carreira – procedimentos de posicionamento de carreira, de partilha de experiências?).

## 7. Gestão de Expatriação Organizacional e Família.

- Dificuldades de articulação de mobilidade internacional/expatriação organizacional com universo familiar (educação dos filhos, carreira do cônjuge, resistências à adaptação local da família, família dependente no país de origem, ...)
- Família e regresso precoce (existe uma relação?).

## 8. Gestão de Expatriação Organizacional: Avaliação de práticas e dos seus efeitos.

- Rejeição de mobilidade internacional/expatriação organizacional. Motivos de rejeição (família, aspirações de carreira, compensação proposta, ...). Implicações de uma rejeição.
- Regresso precoce, em mobilidade internacional/expatriação organizacional. Motivos de regresso precoce (mudanças organizacionais, problemas familiares, necessidade de nova colocação do profissional, intenção de saída do profissional, ...).
- *Turnover* e gestão do regresso, em mobilidade internacional/expatriação organizacional (% *turnover* é superior em população expatriada? iniciativas de prevenção de *turnover* – e.g., garantia formal de posição no regresso; garantia formal de uso de experiência adquirida?).
- Sucesso/insucesso em mobilidade internacional/expatriação organizacional. Definição de fracasso/insucesso (regresso precoce, atraso, mudança de âmbito da missão, feedback/informação de cliente, ...) (% anual de projetos fracassados no universo de projetos realizados).

### 1. Protocolo de apresentação inicial.

- a. Apresentação institucional e profissional do investigador.
- b. Apresentação genérica do estudo (objeto e objetivos: experiência de trabalho internacional; mobilidade, relações de emprego e carreira; conciliação trabalho internacional-família).
- c. Apresentação do motivo de seleção do entrevistado.
- d. Apresentação da duração estimada, dos objetivos, dos principais domínios constitutivos da entrevista.
- e. Indicação de que foi solicitada e obtida autorização de entrevista à administração da empresa e à direção de RH.
- f. Indicação de garantia de confidencialidade e anonimato na análise de dados recolhidos.
- g. Indicação de devolução de resultados (documento de síntese), no término do estudo.
- h. Validação de disponibilidade para a realização da entrevista.
- i. Pedido de autorização de gravação áudio.

### 2. A experiência de trabalho internacional, numa perspetiva vivida: Uma narrativa.

Como foi indicado, o estudo em curso debruça-se, no essencial, sobre práticas e experiências de trabalho internacional, de expatriação, de mobilidade, existentes em empresas nacionais cuja atividade se encontra internacionalizada. Neste sentido, gostaria de começar esta entrevista por lhe pedir que relate, em termos gerais, como foi(ram) a(s) sua(s) experiência(s) de trabalho internacional.

### 3. Elementos gerais de caracterização sociodemográfica e socioprofissional.

- a. Trajatória familiar.
  1. A sua trajetória pessoal, no plano familiar, caracteriza-se, de algum modo, por episódios de migração, de mobilidade geográfica duradoura ou temporária? Se sim, é possível indicar, por favor, os países, a duração, os motivos?
- b. Trajatória de educação e formação profissional.
  2. A sua trajetória pessoal, no plano da educação e da formação, caracteriza-se, de algum modo, por episódios de migração, de mobilidade geográfica duradoura ou temporária? Se sim, é possível indicar, por favor, os países, a duração, os motivos?
- c. Trajatória profissional externa (anterior ao ingresso na empresa atual).
  1. Desde que começou a trabalhar, teve outros empregos antes de trabalhar na sua empresa atual (ou no último empregador que teve)? Se sim, quantos, durante quanto tempo?
  2. Dos empregos que teve antes, quais foram para si os mais importantes? Porquê?
  3. Nos empregos que teve antes, algum implicou mobilidade e experiência de trabalho internacional? Se sim, é possível indicar, por favor, os países, a duração, os motivos?
- d. Trajatória profissional interna (na empresa atual, ou no último empregador).
  1. Há quanto tempo trabalha na empresa (ou trabalhou no último empregador que teve)?

2. Qual a sua posição e responsabilidades atuais (ou que tinha no seu último empregador)?
3. Já ocupou outras posições na empresa? Se sim, quais? Durante quanto tempo? O que fazia?
4. Há quanto tempo desempenha a posição atual?
4. Nas posições anteriores, alguma implicou mobilidade e experiência de trabalho internacional? Se sim, é possível indicar, por favor, os países, a duração, os motivos?
5. Quais os principais objetivos visados pela empresa, com as experiências de trabalho internacional, presente e passadas? E quais os principais objetivos visados por si, com estas experiências?
6. Nas experiências de trabalho internacional, presente e passadas, as funções desempenhadas no destino diferiram das desempenhadas na origem?
7. A experiência pessoal ou profissional prévia foi de algum modo relevante para aceder às experiências de trabalho internacional?

#### **4. Experiência da relação com práticas de gestão (do trabalho e da mobilidade internacional).**

- a. Qual a perceção que tem, em termos gerais, das práticas de gestão da expatriação e do trabalho internacional existentes nas empresas?
- b. Existe uma política que enquadra as práticas de gestão do trabalho e da mobilidade internacional, em vigor na *sua* empresa? Poderia caracterizá-la, em termos gerais? (e.g., a política existente é formal, é clara, encontra-se disseminada por todos? Na política existente, o que se encontra definido, formalizado (e.g., tipos de mobilidade, condições, objetivos, duração, termos do regresso, relação com carreira interna?)
- c. Conhece as práticas de recrutamento em vigor, para o trabalho e a mobilidade internacional? Como foi selecionado?
- d. Atendendo à sua experiência, considera que as funções a desempenhar, os objetivos inerentes a uma *missão*, os modos de gestão, a duração de um *projeto* de mobilidade, de trabalho internacional, são claros? São formalizados, de algum modo? (e.g., um documento que é assinado e partilhado)
- e. Existe algum tipo de preparação prévia? (e.g., uma formação específica de preparação; uma visita de reconhecimento)
- f. Existe uma rotina de acompanhamento, durante o período de mobilidade internacional? Se sim, é possível descrevê-la?
- g. Se o trabalho e a mobilidade internacional exigir aprendizagem, em que medida as práticas de gestão existentes dão resposta a esta necessidade?
- h. Como é gerido pela empresa o regresso, o desfecho, da experiência de trabalho internacional? (e.g., quem gere, o que é gerido, que práticas, qual a antecedência)

#### **5. Experiência de relação interpessoal e trabalho internacional.**

a. O outro.

1. Com quem manteve ou estabeleceu relações, no decurso da(s) sua(s) experiência(s) de trabalho internacional?
2. Como caracteriza as relações que manteve ou estabeleceu, no decurso da(s) sua(s) experiência(s) de trabalho internacional?
3. A experiência de trabalho internacional suscitou a abertura de novas relações, relacionadas com o trabalho em si, ou noutros domínios (e.g., comunidades locais, redes de expatriados)?
4. Tendo estabelecido novas relações, por necessidade ou iniciativa própria, experimentou alguma dificuldade de adaptação a este nível?
5. A existir, experimentou alguma dificuldade na identificação de quem, no decurso da experiência de trabalho internacional, seria o seu *report* direto, a sua hierarquia (e.g., a empresa de destino, a empresa de origem, o cliente final do projeto, do serviço?)
6. Enquanto experiência, o trabalho internacional, a expatriação, as relações, mudam com o passar do tempo?
7. Quem considerou como colegas de trabalho, no decurso da mobilidade internacional? Os colegas locais? Os colegas no país de origem? Outros?
8. A relação com os seus colegas de trabalho mudou, de algum modo, com a experiência de trabalho internacional?
9. Quem considera como colegas de trabalho, no presente?

b. A família.

1. A sua família acompanhou-o, na sua experiência ou experiências de trabalho internacional?
2. Como articulou, como procurou conciliar a experiência de trabalho internacional com a vida familiar?
3. Qual o posicionamento da empresa, a este respeito?
4. Que fatores influenciaram a forma como essa articulação se consumou (e.g., educação dos filhos, carreira do cônjuge, resistências à adaptação local da família, família dependente no país de origem, apoio da empresa, apoio da gestão)?

**6. Trajetória vivida e processos de identificação.**

- a. Qual a motivação subjacente à aceitação da experiência ou experiências de trabalho internacional? (e.g., foi uma *escolha* (voluntária)?)
- b. Como relaciona a experiência ou experiências de trabalho internacional com a sua trajetória pessoal, profissional e familiar? (e.g., uma rutura com o passado? Um condicionamento do presente, do futuro? Uma valorização? Uma experiência inócua, neutra, indiferente?)
- c. Enquanto experiência pessoal, quais as principais mudanças que tiveram lugar, no seu entender, no decurso da(s) suas(s) experiência(s) de trabalho internacional?
- d. Enquanto experiência pessoal, considera que existe alguma especificidade nas relações estabelecidas no decurso de uma experiência de trabalho internacional?
- e. Enquanto experiência pessoal, o trabalho internacional, a expatriação, implicou para si alguma mudança na forma como se vê como pessoa?
- f. Enquanto experiência pessoal, o trabalho internacional, a expatriação, implicou para si alguma mudança na forma como se vê como profissional?
- g. Neste contexto (de internacionalização empresarial, de trabalho, de mobilidade internacional), como se autointitularia?
- h. Considera-se um trabalhador internacional? (e.g., um trabalhador nómada, global, um *globetrotter*)

- i. Considera-se um expatriado?
- j. Consideram-no (os seus colegas, a sua família, os seus amigos, a sua empresa) um expatriado? Um trabalhador internacional?
- k. O que é, para si, um expatriado? E um trabalhador internacional?
- l. Que balanço faz das experiências que relatou? Gostaria de acrescentar algum comentário, alguma observação?

**7. Protocolo de fecho.**

- a. Agradecimento de disponibilidade para a realização da entrevista.
- b. Confirmação de devolução de resultados (documento de síntese), no término do estudo.



ANEXO G – Entrevistas e Entrevistados (por data de realização de entrevista).

#	Código de entrevista	Tipo de entrevista	Modalidade de entrevista	Data de realização	Duração (hrs)	Entrevistado (função)	Contexto empresarial
1	Entrevista Exploratória	Exploratória – Gestor/Diretor empresa	Remota	06-04-2016	0,5	Dirigente de Empresa	D – “Tabique”
2	Entrevista Exploratória	Exploratória - Indivíduo	Presencial	07-04-2016	2	Gestão de topo	A – “Luz de Sempre”
3	Entrevista Exploratória	Exploratória – Gestor/Diretor empresa	Remota	22-04-2016	1	Diretor RH	B – “Grossista”
4	Entrevistado 1	Entrevista a Gestor/Diretor de empresa	Presencial	22-06-2016	1,5	Diretor RH	B – “Grossista”
5	Entrevista Exploratória	Exploratória – Gestor/Diretor empresa	Remota	28-06-2016	0,5	Gestor RH	D – “Tabique”
6	Entrevista Exploratória	Exploratória - Indivíduo	Presencial	18-07-2016	1	Gestor de Projeto	C – “Excel”
7	Entrevistado 2	Entrevista a Gestor/Diretor de empresa	Presencial	20-07-2016	1,5	Gestor de Operações Internacionais	B – “Grossista”
8	Entrevistado 3	Entrevista a Gestor/Diretor de empresa	Presencial	06-09-2016	1,5	Diretor RH	B – “Grossista”
9	Entrevistado 4	Entrevista a Gestor/Diretor de empresa	Presencial	28-09-2016	2,5	Gestor RH	D – “Tabique”
10	Entrevistado 14	Entrevista a Indivíduo	Presencial	18-10-2016	3	Gestão de topo	A – “Luz de Sempre”
11	Entrevistado 5	Entrevista a Gestor/Diretor de empresa	Presencial	19-10-2016	1,5	Diretor RH	D – “Tabique”
12	Entrevistado 7	Entrevista a Gestor/Diretor de empresa	Presencial	23-11-2016	1,5	Gestor RH	C – “Excel”
13	Entrevistado 6	Entrevista a Gestor/Diretor de empresa	Presencial	05-12-2016	1,5	Diretor RH	B – “Grossista”
14	Entrevistado 15	Entrevista a Indivíduo	Presencial	06-02-2017	1,5	Quadro	A – “Luz de Sempre”
15	Entrevistado 16	Entrevista a Indivíduo	Remota	07-02-2017	2	Quadro	C – “Excel”
16	Entrevistado 17	Entrevista a Indivíduo	Remota	16-02-2017	1,5	Quadro	A – “Luz de Sempre”
17	Entrevistado 18	Entrevista a Indivíduo	Remota	17-02-2017	1,5	Gestão intermédia	A – “Luz de Sempre”
18	Entrevistado 19	Entrevista a Indivíduo	Presencial	20-02-2017	2	Gestão intermédia	A – “Luz de Sempre”
19	Entrevistado 20	Entrevista a Indivíduo	Remota	21-02-2017	1,5	Quadro	A – “Luz de Sempre”
20	Entrevistado 21	Entrevista a Indivíduo	Remota	21-02-2017	1	Quadro	C – “Excel”
21	Entrevistado 22	Entrevista a Indivíduo	Presencial	24-02-2017	2,5	Gestão de topo	A – “Luz de Sempre”
22	Entrevistado 23	Entrevista a Indivíduo	Presencial	02-03-2017	2	Gestão intermédia	A – “Luz de Sempre”
23	Entrevistado 8	Entrevista a Gestor/Diretor de empresa	Presencial	07-03-2017	1	Diretor RH	E – “V&V”
24	Entrevistado 24	Entrevista a Indivíduo	Presencial	08-03-2017 e 10-03-2017	3	Gestão intermédia	E – “V&V”
25	Entrevistado 9	Entrevista a Gestor/Diretor de empresa	Presencial	10-03-2017	1,5	Gestor de produção	E – “V&V”
26	Entrevistado 25	Entrevista a Indivíduo	Presencial	15-03-2017	1,5	Quadro	E – “V&V”
27	Entrevistado 10	Entrevista a Gestor/Diretor de empresa	Presencial	16-03-2017	1,5	Gestor RH	E – “V&V”
28	Entrevistado 26	Entrevista a Indivíduo	Presencial	21-03-2017	1,5	Gestão intermédia	E – “V&V”
29	Entrevistado 27	Entrevista a Indivíduo	Remota	21-03-2017	1,5	Quadro	E – “V&V”
30	Entrevistado 31	Entrevista a Indivíduo	Remota	28-03-2017	1,5	Quadro	E – “V&V”
31	Entrevistado 30	Entrevista a Indivíduo	Remota	29-03-2017	1,5	Quadro	E – “V&V”
32	Entrevistado 28	Entrevista a Indivíduo	Presencial	29-03-2017	1,5	Quadro	D – “Tabique”
33	Entrevistado 11	Entrevista a Gestor/Diretor de empresa	Presencial	24-03-2017	1,5	Diretor de produção	E – “V&V”
34	Entrevistado 29	Entrevista a Indivíduo	Remota	03-04-2017	1,5	Quadro	E – “V&V”
35	Entrevistado 32	Entrevista a Indivíduo	Remota	05-04-2017	1,5	Quadro	E – “V&V”
36	Entrevistado 36	Entrevista a Indivíduo	Remota	05-04-2017	1,5	Quadro	D – “Tabique”
37	Entrevistado 37	Entrevista a Indivíduo	Presencial	06-04-2017	2	Quadro	D – “Tabique”
38	Entrevistado 34	Entrevista a Indivíduo	Presencial	06-04-2017	2,5	Quadro	D – “Tabique”
39	Entrevistado 33	Entrevista a Indivíduo	Remota	11-04-2017 e 18-04-2017	2	Gestão intermédia	D – “Tabique”
40	Entrevistado 35	Entrevista a Indivíduo	Remota	17-04-2017	1,5	Quadro	D – “Tabique”
41	Entrevistado 12	Entrevista a Gestor/Diretor de empresa	Presencial	01-06-2017	1,5	Gestor RH	A – “Luz de Sempre”
42	Entrevistado 13	Entrevista a Gestor/Diretor de empresa	Presencial	01-06-2017	1	Diretor RH	A – “Luz de Sempre”

ANEXO H – Elementos de caracterização geral de indivíduos entrevistados [Fonte: Elaboração própria].

Entrevistado	Contexto empresarial	Posição na estrutura de emprego	Idade	Sexo	Nacionalidade	Habilitação Académica	Trajectoria Profissional Externa (# empregadores)	Experiência Profissional (# anos, total)	Experiência Profissional (# anos, no atual ou último empregador)	Experiência de mobilidade(s) internacionais de longa duração (# anos, total)
Isaac	A – “Luz de Sempre”	Gestão de topo	65	M	Portuguesa	Licenciatura (pré-Bolonha), Engenharia Eletrotécnica	2	44	37	17
Joana	A – “Luz de Sempre”	Quadro	39	F	Brasileira	Licenciatura em Contabilidade	7	20	12	1
Enzo	A – “Luz de Sempre”	Gestão de topo	71	M	Moçambicana	Licenciatura (pré-Bolonha), Engenharia Eletrotécnica	2	36	30	13
Francisco	A – “Luz de Sempre”	Gestão intermédia	67	M	Portuguesa	Licenciatura (pré-Bolonha), Engenharia Eletrotécnica	4	31	25	5
Gaspar	A – “Luz de Sempre”	Quadro	28	M	Portuguesa	MBA, Gestão	2	4	3	1,5
Antónia	A – “Luz de Sempre”	Quadro	33	F	Portuguesa	Licenciatura (pré-Bolonha), Gestão	2	11	9	2
Gil	A – “Luz de Sempre”	Gestão intermédia	67	M	Portuguesa	Licenciatura (pré-Bolonha), Engenharia Electrotécnica	1	38	38	5
Silvestre	A – “Luz de Sempre”	Quadro	29	M	Portuguesa	Mestrado (pós-Bolonha), Gestão	1	7	7	0,4
José	A – “Luz de Sempre”	Gestão intermédia	60	M	Portuguesa	Licenciatura (pré-Bolonha), Engenharia Informática	1	33	33	4
Heitor	C – “Excel”	Quadro	34	M	Portuguesa	Mestrado (Bolonha), Engenharia Informática	3	10	3	4,5
Dinis	C – “Excel”	Quadro	33	M	Portuguesa	Mestrado (Bolonha), Engenharia Informática	5	10	2,5	4
Violeta	D – “Tabique”	Quadro	34	F	Portuguesa	Licenciatura (Pré-Bolonha), Psicologia Clínica	2	10	9	1,5
Aurélio	D – “Tabique”	Gestão intermédia	67	M	Portuguesa	Licenciatura (pré-Bolonha), Economia	3	38	36	18
Mário	D – “Tabique”	Quadro	38	M	Portuguesa	Licenciatura (pré-Bolonha), Engenharia Civil	1	15	15	2,5
Miguel	D – “Tabique”	Quadro	40	M	Portuguesa	MBA, Finanças	2	21	17	5
Tiago	D – “Tabique”	Quadro	30	M	Portuguesa	Mestrado (Bolonha), Engenharia Civil	2	7	5	6
Duarte	D – “Tabique”	Quadro	38	M	Portuguesa	Licenciatura (pré-Bolonha), Engenharia Civil	1	15	15	7
Carlos	E – “V&V”	Gestão intermédia	38	M	Portuguesa	Licenciatura (pré-Bolonha), Engenharia Informática	1	17	17	3
Xavier	E – “V&V”	Gestão intermédia	38	M	Portuguesa	Licenciatura (pré-Bolonha), Engenharia Informática	1	15	15	2
Rui	E – “V&V”	Quadro	30	M	Portuguesa	Licenciatura (Bolonha), Engenharia Informática	2	7	5	2
Nuno	E – “V&V”	Quadro	46	M	Portuguesa	Licenciatura (pré-Bolonha), Gestão	3	24	10	2
Filipa	E – “V&V”	Quadro	28	F	Portuguesa	Mestrado (Bolonha), Matemática	1	3	3	0,5
Augusto	E – “V&V”	Quadro	33	M	Portuguesa	Licenciatura (Bolonha), Engenharia Informática e de Sistemas	1	9	9	6
Filipe	E – “V&V”	Quadro	37	M	Portuguesa	Licenciatura (pré-Bolonha), Engenharia Informática	1	13	13	7

- a. Contexto empresarial (entre os contextos analisados: *Utilities* - Energia; Retalho e Distribuição; Consultoria; Construção, TIC - Desenvolvimento de software);
- b. Existência (ou não) de múltiplos empregadores;
- c. Longevidade de trajetória profissional interna (uma trajetória *longa* é entendida como um período de pelo menos cinco anos de duração consecutiva);
- d. Posição da estrutura de emprego na empresa de origem (posicionamento na empresa de origem, na estrutura de emprego existente, em momento prévio à expatriação organizacional ou mobilidade internacional mais recente: Gestão de topo; Gestão intermédia; Quadro; Operacional);
- e. Existência (ou não) de projetificação (parcial, moderada ou intensa) de trajetória (prevalência relativa de desempenho de papéis temporários, com duração finita);
- f. Intensidade, em termos relativos, de internacionalização de trajetória (% calculada pela fórmula: experiência de mobilidade(s) internacionais de longa duração (# anos, total) / experiência profissional (# anos, total));
- g. Função desempenhada em contexto de expatriação (para identificação de continuidade vs. descontinuidade funcional);
- h. Existência de iniciativa pessoal, em relação ao acesso à experiência de expatriação. (modo de acesso: iniciativa própria vs. convite direto vs. resposta a iniciativa organizacional);
- i. Posição teleológica da experiência de trabalho global (na articulação subjetiva com trajetória: 1. Início; 2. Expansão; 3. Planalto-Estagnação-Crise; 4. Desfecho);
- j. Condição familiar (existência de filhos, de ascendentes dependentes? família acompanhante?).

ANEXO J – Caracterização objetiva das trajetórias dos indivíduos entrevistados [Fonte: Elaboração própria].

Entrevistado	Contexto empresarial	Posição na estrutura de emprego (prévio a mobilidade)	Experiência Profissional (# anos, total)	Experiência de mobilidade(s) internacionais de longa duração (# anos, total)	Internacionalização de trajetória profissional (ratio)	Atributos objetivos de trajetória	Percurso(s) de mobilidade(s) internacional(s)					Ponto de articulação biográfica	
							Período	Destino	Função desempenhada (em contexto de mobilidade) (designação dos indivíduos)	Contexto (organizacional) de prestação de trabalho	Família acompanhante?		Mobilidade por iniciativa própria (vs. iniciativa organizacional) ?
Isaac	A – “Luz de Sempre”	Gestão de topo	44	17	38,6%	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Ausência de projectificação de trajetória (desempenho de papéis organizacionais). iv) Internacionalização expressiva de trajetória.	1996-2001	Brasil, Rio de Janeiro	Diretor Técnico	Função organizacional	Sim	Não	3. Planalto-Estagnação
							2002-2007	Brasil, Vitória	Administrador de Empresa/Vice-Presidente	Função organizacional	Sim	Não	
							2008-2015	Brasil, Vitória	Consultor	Função interorganizacional (projeto)	Não	Sim	
Joana	A – “Luz de Sempre”	Quadro	20	1	5,0%	i) Múltiplos empregadores. ii) Trajetória interna longa. iii) Ausência de projectificação de trajetória (desempenho de papéis organizacionais). iv) Internacionalização reduzida de trajetória.	2016-2017	Lisboa, Portugal	Técnica (RH - Planeamento e Controlo)	Função organizacional	Sim	Sim	3. Planalto-Estagnação
Euzo	A – “Luz de Sempre”	Gestão de topo	36	13	36,1%	i) Múltiplos empregadores. ii) Trajetória interna longa. iii) Ausência de projectificação de trajetória (desempenho de papéis organizacionais). iv) Internacionalização expressiva de trajetória.	1977	Coimbra, Portugal	Engenheiro Técnico	Função organizacional	Sim	Sim	2. Expansão
							1980-1983	Macau	Engenheiro Técnico	Função interorganizacional	Sim	Sim	
							2002-2007	Brasil, Vitória + São Paulo	CEO	Função organizacional	Sim	Não	
Francisco	A – “Luz de Sempre”	Gestão intermédia	31	5	16,1%	i) Múltiplos empregadores. ii) Trajetória interna longa. iii) Ausência de projectificação de trajetória (desempenho de papéis organizacionais). iv) Internacionalização reduzida de trajetória.	2002-2007	Brasil, Campo Grande (Mato Grosso do Sul)	Adjunto de Direção	Função organizacional	Não	Não	3. Planalto-Estagnação
Gaspar	A – “Luz de Sempre”	Quadro	4	1,5	37,5%	i) Múltiplos empregadores. ii) Trajetória interna curta. iii) Projectificação parcial de trajetória (desempenho de papéis de projeto, no contexto de parcerias, e de papéis organizacionais). iv) Internacionalização expressiva de trajetória.	2016-2017	China, Hong Kong	Gestor de Investimentos Internacionais	Função interorganizacional (consórcio)	Não	Não	1. Início
Antónia	A – “Luz de Sempre”	Quadro	11	2	18,2%	i) Múltiplos empregadores. ii) Trajetória interna longa. iii) Ausência de projectificação de trajetória (desempenho de papéis organizacionais). iv) Internacionalização moderada de trajetória.	2015-2017	França, Paris	Técnica (Financeira, de Controlo de Gestão)	Função interorganizacional (consórcio)	Não	Sim	3. Planalto-Estagnação
Gil	A – “Luz de Sempre”	Gestão intermédia	38	5	13,2%	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Ausência de projectificação de trajetória (desempenho de papéis organizacionais). iv) Internacionalização reduzida de trajetória.	2002-2007	Brasil, Campo Grande (Mato Grosso do Sul)	Diretor (Comercial)	Função organizacional	Sim	Sim	4. Desfecho
Silvestre	A – “Luz de Sempre”	Quadro	7	0,4	5,7%	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Projectificação parcial de trajetória (desempenho de papéis de projeto e de papéis organizacionais). iv) Internacionalização reduzida de trajetória.	2017-2017	Brasil, São Paulo	Gestor de Marketing	Função organizacional	Sim	Não	1. Início
José	A – “Luz de Sempre”	Gestão intermédia	33	4	12,1%	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Projectificação parcial de trajetória (desempenho de papéis de projeto e de papéis organizacionais). iv) Internacionalização reduzida de trajetória.	1999-2003	Marrocos, Rabat	Gestor de Projeto	Função interorganizacional (consórcio)	Não	Não	3. Planalto-Estagnação
Heitor	C – “Excel”	Quadro	10	4,5	45,0%	i) Múltiplos empregadores. ii) Trajetória interna curta. iii) Projectificação intensa de trajetória. iv) Internacionalização expressiva de trajetória.	2013	Dinamarca, Copenhaga	Senior Consultant	Função de projecto interorganizacional	Não	Sim	2. Expansão
							2014-2017	Reino Unido, Bournemouth	Senior Software Developer e Team Leader	Função de projecto interorganizacional	Sim	Sim	
Dinis	C – “Excel”	Quadro	10	4	40,0%	i) Múltiplos empregadores. ii) Trajetória interna curta. iii) Projectificação intensa de trajetória. iv) Internacionalização expressiva de trajetória.	2013	Dinamarca, Copenhaga	Senior Consultant	Função de projecto interorganizacional	Não	Não	2. Expansão
							2015-2017	Reino Unido, Birmingham	Manager	Função de projecto interorganizacional	Não	Sim	

ANEXO J – (cont.).

Entrevistado	Contexto empresarial	Posição na estrutura de emprego (prévio a mobilidade)	Experiência Profissional (# anos, total)	Experiência de mobilidade(s) internacionais de longa duração (# anos, total)	Internacionalização de trajetória profissional (ratio)	Atributos objetivos de trajetória	Percurso(s) de mobilidade(s) internacional(is)					Mobilidade por iniciativa própria (vs. iniciativa organizacional) ?	Ponto de articulação biográfica
							Período	Destino	Função desempenhada (em contexto de mobilidade) (designação dos indivíduos)	Contexto (organizacional) de prestação de trabalho	Família acompanhante?		
Violeta	D – “Tabique”	Quadro	10	1,5	15,0%	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Ausência de projectificação de trajetória (desempenho de funções organizacionais). iv) Internacionalização reduzida de trajetória.	2015-2016	México, Cidade do México	Técnica (RH)	Função organizacional	Não	Sim	3. Planalto-Estagnação
Aurélio	D – “Tabique”	Gestão intermédia	38	18	47,4%	i) Múltiplos empregadores. ii) Trajetória interna longa. iii) Ausência de projectificação de trajetória (desempenho de funções organizacionais). iv) Internacionalização expressiva de trajetória.	1981-1992	Angola, Luanda	Diretor (Financeiro)	Função organizacional	Sim	Sim	2. Expansão
							2010-2017	Angola, Luanda	Assessor de Administração	Função organizacional	Não	Não	4. Desfecho
Mário	D – “Tabique”	Quadro	15	2,5	16,7%	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Projectificação parcial de trajetória. iv) Internacionalização reduzida de trajetória.	2008-2010	Angola, Luanda	Diretor de Obra	Função de projeto interorganizacional	Não	Não	2. Expansão
Miguel	D – “Tabique”	Quadro	21	5	23,8%	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Ausência de projectificação de trajetória (desempenho de funções organizacionais). iv) Internacionalização moderada de trajetória.	2012-2017	Brasil, Belo Horizonte	Diretor Financeiro (de empresa)	Função organizacional	Sim	Não	2. Expansão
Tiago	D – “Tabique”	Quadro	7	6	85,7%	i) Múltiplos empregadores (e período de desemprego). ii) Trajetória interna longa. iii) Projectificação parcial de trajetória (desempenho de papéis de projeto e de papéis organizacionais). iv) Internacionalização expressiva de trajetória.	2010	Espanha, Pontevedra	Engenheiro de Planeamento (de Obra)	Função de projeto interorganizacional	Não	Não	1. Início
							2011	Brasil, Rio de Janeiro	Engenheiro de Planeamento (de Obra)	Função de projeto interorganizacional	Sim	Sim	
							2011-2012	Peru, Lima, Peru, “nas montanhas”	Engenheiro de Planeamento (de Obra)	Função de projeto interorganizacional	Sim	Não	2. Expansão
							2013-2017	Malawi, Lilongwe	Engenheiro de Planeamento (de Obra)	Função organizacional	Sim	Não	
Duarte	D – “Tabique”	Quadro	15	7	46,7%	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Projectificação parcial de trajetória. iv) Internacionalização expressiva de trajetória.	2010-2011	Moçambique, Maputo	Analista de Tecnologia	Função de projeto interorganizacional	Não	Não	2. Expansão
							2011-2012	Angola, Luanda	Adjunto de Administração	Função organizacional			
							2013-2016	África, Joanesburgo	Business Developer	Função organizacional			
Carlos	E – “V&V”	Gestão intermédia	17	3	17,6%	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Projectificação parcial de trajetória (desempenho de papéis de projeto e de papéis organizacionais). iv) Internacionalização reduzida de trajetória.	2009-2010	Moçambique	Gestor Senior de Projeto	Função de projeto interorganizacional	Não	Não	3. Planalto-Estagnação
							2015-2016	Moçambique	Gestor Senior de Projeto e Delivery Manager	Função de projeto interorganizacional + Função organizacional			
Xavier	E – “V&V”	Gestão intermédia	15	2	13,3%	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Projectificação parcial de trajetória. iv) Internacionalização reduzida de trajetória.	2015-2017	Reino Unido, Southampton	Principal Engineer	Função organizacional	Não	Sim	3. Planalto-Estagnação
Rui	E – “V&V”	Quadro	7	2	28,6%	i) Múltiplos empregadores. ii) Trajetória interna curta. iii) Projectificação intensa de trajetória. iv) Internacionalização moderada de trajetória.	2015-2017	Reino Unido, Yeovil	Software Developer	Função de projeto interorganizacional	Não	Sim	2. Expansão
Nuno	E – “V&V”	Gestão intermédia	24	2	8,3%	i) Múltiplos empregadores. ii) Trajetória interna longa. iii) Projectificação intensa de trajetória. iv) Internacionalização reduzida de trajetória.	2010-2011	Moçambique	Gestor Senior de Projeto	Função de projeto interorganizacional	Não	Não	3. Planalto-Estagnação
							2016-2017	Angola	Gestor Senior de Projeto	Função de projeto interorganizacional			
Filipa	E – “V&V”	Quadro	3	0,5	16,7%	i) Único empregador. ii) Trajetória interna curta. iii) Projectificação intensa de trajetória. iv) Internacionalização moderada de trajetória.	2016-2017	Alemanha, Munique	Software Tester e Team Leader	Função de projeto interorganizacional	Não	Não	1. Início
Augusto	E – “V&V”	Quadro	9	6	66,7%	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Projectificação intensa de trajetória. iv) Internacionalização expressiva de trajetória.	2010-2011	Moçambique	Software Developer	Função de projeto interorganizacional	Não	Não	2. Expansão
							2012-2017	Moçambique	Analista Funcional de Software	Função de projeto interorganizacional			
Filipe	E – “V&V”	Quadro	13	7	53,8%	i) Único empregador. ii) Trajetória interna longa. iii) Projectificação parcial de trajetória. iv) Internacionalização expressiva de trajetória.	2006-2007	Italia	Gestor de Projeto	Função de projeto interorganizacional	Não	Não	2. Expansão
							2009-2015	Moçambique	Gestor Senior de Projeto e Delivery Manager	Função de projeto interorganizacional + Função organizacional			


















**ANEXO K – Dimensão de análise DI: A prestação de trabalho global, expressão de práticas específicas de organização da empresa, do trabalho e do emprego: Árvore de categorização dos materiais empíricos [Fonte: Função “Export Code System”, MaxQDA v.12].**

<b>DI: Códigos</b>	
<b>Estratégia de empresa (porque há internacionalização?)</b>	<b>Práticas (em uso) de Mobilidade Internacional / Expatriação</b>
Condições de mercado/Internacionalização de mercados	Destinos, Origens (países?) da Mobilidade
Aspectos estruturais e organizacionais	Tipologias mais frequentes de Mobilidade Internacional
Mudanças técnicas/tecnológicas	# em Mobilidade(s) de Longa Duração
<b>Gestão de internacionalização</b>	<b>Veículos organizacionais da Mobilidade (e dif. tipologias)</b>
Posicionamento intercultural (centrípeto, centrífugo?)	Função de projecto interorganizacional (a cliente)
Centrípeto: A importância da "base"	Função de projecto intraorganizacional (missão, fim específico)
Centrífugo: A defesa da localização (de práticas e experiências)	Função interorganizacional (long-lived?)
Hibridação: Universalização do local (o meta-, o trans-)	Função intraorganizacional (long-lived?)
Afirmção de internacionalismo (born, being, becoming global?)	Recrutamento, selecção, selectividade
Afirmção: Born/being global	Planeamento vs. contingência no recrutamento/selecção
Afirmção: Become global (lógica "ganhar presença no mundo")	Dispositivos de recrutamento (pools int portais web, almoços)
Gestão de internacionalização - regulação interna	Recrutar externo vs interno vs. localizar
Gestão de internacionalização - formas organizacionais	Atributos do "mobilizado"
Aquisição, participação em empresa	Idade?
Filial, subsidiária, estabelecimento local	Vão os melhores ou vão os que há?
Projecto interorganizacional	Motivação "para ir" ("Disponibilidade")
Projecto ou função intraorganizacional	Atributos pessoais (tolerância, iniciativa, "atitude")
Rede, parceria, consórcio, joint-venture	Saberes técnicos
Gestão de internacionalização - definição	Competências relacionais
Gestão de internacionalização - objecto	Experiência, desempenhos prévios, "potencial"
Capital (sem RH)	Domínio de línguas
Serviços (conhecimento, práticas)	Custo financeiro
Produtos (sem RH)	"Confiança" (evidência de compromisso)
Marca (sem RH)	Mobilização (organizacional) vs. Iniciativa individual
<b>Estratégia, RH, Mobilidade (pq há mobilidade?)</b>	<b>Táticas (discursivas/materiais) de mobilização organizacional</b>
Internacional, RH e Mobilidade Internacional: Relações.	O convite (que cintila, num quadro de segmentações electivas)
Usos mobilidade internacional - career development (org driven)	A iniciativa individual (com "subsídios" organizacionais)
Usos mobilidade internacional - "levar cultura"	Motivos de "disponibilidade" (para aceitar ir)
Usos mobilidade internacional - learning, oport aprendizagem	A actividade de trabalho (o projecto em si)
Usos mobilidade internacional - allocation, position filling	Compensação financeira?
Usos mobilidade internacional - rep institucional	Contingências pessoais, familiares
Emergência de profissões e de carreiras organizacionais globais	Constrangimentos de contexto (alternativos)
Sim	Ganhos no plano da carreira (experiência)
É possível (talvez)	Acompanhamento/Continuidade da integração organizacional
Não (ainda não)	Socialização organizacional: Individual/colectiva
Alternativa a Mobilidade Long Term: Localização	Socialização organizacional: Integração inicial local
Alternativa a Mob Long Term: Remote work, Distributed teams	Socialização organizacional: Implicações da duração
Alternativa a Mobilidade Long Term: Commuting/Mob Intermitente	Situação de trabalho em mobilidade (aprendizagem, skill gaps)
<b>Política(s) de Mobilidade Internacional</b>	<b>Gestão organizacional do regresso da Mobilidade</b>
Existência de Política Mobilidade Internacional: Existe? Porquê	De "mobilizado" a "transferido", "residente"
Necessidade de gestão (organização, standardização)	O regresso como ponto de observação de mudanças indivíduo
Gestão dos custos envolvidos	O regresso como ponto de observação de mudanças empresa
Quantidade de indivíduos envolvidos	"A mobilidade que gera mobilidade": Uma fundação rizomática?
Complexidade da temática	Relações com (oportunidades) career development (internas)
Uma área que gere a Mobilidade Internacional?	<b>Práticas organizacionais de conciliação com família</b>
Definição de Tipologias de MobInt (o que define um tipo?)	<b>Mobilidade(s) Internacional(is): Efeito(s) das práticas</b>
Uma norma formal externa (fiscal, legal)	Uso do tempo como recurso (gestão): A duração, tempo "movente"
Uma norma formal interna (política interna)	Dificuldades (gestão organização, destinos, custos, regresso)
O tempo cronológico	Risco acrescido de turnover
O tempo como recurso de gestão (como duração actv projecto)	O uso do tempo como referencial (recurso) de gestão
Acesso a Política de Mobilidade Internacional: Segmentação?	Complexidade de contexto legal e administrativo
Segmentação admin, por função desempenhada na organização	A dificuldade de standardização, a excepção
Segmentação demonstra compet, experiência anterior (senioridade)	Mobilização, atracção, recrutamento
Segmentação por tipo de "mobilização" (org vs ind)	Gestão e optimização de custos financeiros
Condições e benefícios associados a Mobilidade Internacional	Mobilidade e desenvolvimento de carreira
Escolhas e usos formais de palavras: Expatriação, Assignment,...	Acompanhamento e continuidade de integração
Variações da Política ao longo do tempo	Representações institucionais Mobilidade
Cumprimento da Política estabelecida (Excepções estabelecido)	Uma valorização, um crescimento, uma oportunidade
Por acção da organização, de actores organizacionais	Uma privação, um custo, um sacrifício, uma dificuldade
Por acção do indivíduo	Definição de sucesso/insucesso (em Mobilidade Internacional)
Por acção de um agente externo à organização (cliente)	Turnover em população "mobilizada"
	Rejeição de proposta/convite para Mobilidade Internacional.
	Early return

ANEXO L – Dimensão de análise D2: *A prestação de trabalho global, contexto de/para experiências identitárias significativas: Árvore de categorização dos materiais empíricos* [Fonte: Função “Export Code System”, MaxQDA v.12].

D2: Códigos	
Trajectória objectiva (pessoal e socioprofissional)	Trajectória vívida e diferenciação de lógicas de acção
Trajectória familiar (conjuge, filhos, ascendentes?)	Diferenciação de lógicas de acção
Trajectória de educação e formação profissional	Indivíduo-conforme (foco na adesão à prática, à integração)
Trajectória profissional	Indivíduo-trajectoria (foco na procura regulação personalizada)
Trajectória profissional interna	Indivíduo-em suspensão (compromisso estacionario, ambivalência)
Trajectória profissional externa (múltiplos empregadores?)	Motivação/justificação para a mobilidade
Projectificação?	Um reconhecimento, um sinal de confiança
<b>Relação com práticas de gestão (prestação trabalho e mobilidade)</b>	Um desafio pessoal (pôr-se à prova, sair zona conforto)
Objetivos percebidos (para uso de práticas de mobilidade)	Uma oportunidade de diferenciação (exposição, valorização)
Relação com práticas de recrutamento, selecção, mobilização	O ganho material
Percepção de segmentação do acesso (controlo organizacional)	Uma alternativa à estagnação (profissional)
Política como veículo de subsídio (benefits, condições)	Uma alternativa ao desemprego (sobrevivência)
O convite como instrumento de mobilização (de diferenciação)	Mobilidade e reflexividade: Representação de uma "experiência"
As relações (sociais) como veículo de recrutamento	Definições pessoais de mobilidade
Modos de relação com práticas	Experiência de ganhos
Conformação a iniciativa organizacional (adesão a mobilização)	Experiências de perdas (a distância, a família)
Regulação (personalização) das praticas (excepção?)	A soma nula (ganho e perda, ambivalência, trade-off)
Distanciamento face a práticas org (tolerância vigilante)	Mobilidade e reflexividade: Consequências
Relação com práticas de integração organizacional	O valor diferenciador de uma trajectória internacional
Condições e preparação (antecipatória)?	Um recurso subjectivo: Prospectivo
Condições de integração, durante a mobilidade	O culminar de um percurso: Retrospectivo
Individualização da socialização (ir sozinho)	Uma valorização diferencial da mobilidade
Socialização colectiva (ir junto)	Condição acção descentrada: Suspensão, indefinição
Funções desempenhadas e aprendizagem	Condição acção alargada: Independência, oportunidade
Continuidade(s)	Relação(ões) com o tempo
Descontinuidade(s) (skills gaps; alargamento_mudança papel)	Os primeiros tempos: O choque, o enamoramento
Especificidade de situação de desempenho de trabalho	Experiência proteiforme: O tempo modifica a experiência
Um papel relacional: A abertura, a multiplicação de relações	Posição teleológica da experiência (ponto de articulação)
O confronto institucional: Conflito com agentes, normas locais	A reincidência da experiência (que normaliza)
Hifenização da relação de emprego ("secondee", "externo")	"Estar fora de casa": A conciliação (difícil?) com a família
Trabalho remoto, equipas distribuídas	
"Estar no escritório", "Estar em obra"	
Apoio à articulação com universo familiar	
Conformação a práticas organizacionais	
Procura de regulação personalizada?	
Percepção de segmentação?	
Gestão do regresso/da reintegração	
Conformação a iniciativa organizacional	
Regulação da iniciativa organizacional	
Definição/classificação de posição actual	
(Des)encontro de definições e classificações sociais (formais)	
Expatriação e expatriados como categorias formais	
Do uso (gestionário) do tempo: O tempo movente.	
A duração assinala o "deslocamento": Uma situação temporária	
Em relação ao uso do tempo (o que é uma duração longa?)	
Intermitências, transferências, impossibilidade de regresso	
<b>Experiência da interacção com o outro</b>	
Relações sociais locais: Extensão/restricção	
Extensão (extra-trabalho, alcance holístico)	
Restricção (relações unidimensionais, centradas no trabalho)	
Intensidade de relações sociais: Proximidade/superficialidade	
Experiência de proximidade (advém semelhança de situação)	
Experiência de superficialidade	
Experiência de multiplicidade, de multiplicação de referentes	
Experiência simultânea de proximidade e superficialidade	
Objecto das relações sociais: Agência do outro significativo	
Colegas, amigos na "origem"	
Colegas, amigos locais	
Chefias, hierarquias, gestores na "origem"	
Chefias, hierarquias, gestores locais	
Agentes locais	
O cliente	
A família	
Estilo de vida, sociabilidades-em uso	
Reprodução de hábitos: confinamento, uma "bolha"?	
Abertura a particularismos locais	
Mobilidade e categorias de identificação	
A empresa	
A especificidade (singularidade) de uma situação de trabalho	
A unidade de integração formal organizacional	
A unidade de integração contingencial (projecto, rede...)	
A tarefa, o exercício de saber técnico, profissional	
O internacionalismo, a interterritorialidade	
A mobilidade em si	
Práticas de preservação, de restauração identitária	
Pronominalização: persistência de fronteiras	
A lassidão do laço (das relações, das identificações)	

**ANEXO M – Comunalidade(s) e diferença(s) na experiência vivida de uma expatriação organizacional: Perspetiva geral**  
 [Fonte: Função “Code Matrix Browser”, MaxQDA v.12].

Code System	Indivíduo-conforme	Indivíduo-trajectoria	Indivíduo em-suspensão	SUM
▲  Relação com práticas de gestão (prestação trabalho e mobilidade)				0
 Objetivos percebidos (para uso de práticas de mobilidade)	8	12	10	30
▶  Relação com práticas de recrutamento, selecção, mobilização	68	93	43	204
▶  Relação com práticas de integração organizacional	79	120	84	283
▲  Experiência da interacção com o outro				0
▶  Relações sociais locais: Extensão/restricção	13	17	13	43
▶  Intensidade de relações sociais: Proximidade/superficialidade	16	15	15	46
▶  Objecto das relações sociais: Agência do outro significativo	24	57	20	101
▶  Estilo de vida, sociabilidades-em uso	13	32	15	60
▶  Mobilidade e categorias de identificação	49	95	27	171
▶  Práticas de preservação, de restauração identitária	21	30	13	64
▶  A lassidão do laço (das relações, das identificações)	5	20	7	32
▲  (Ind) Trajectória vivida e diferenciação de lógicas de acção				0
▶  Diferenciação de lógicas de acção	49	89	51	189
▶  Motivação/justificação para a mobilidade	20	35	14	69
▶  Mobilidade e reflexividade: Representação de uma "experiência"	22	30	16	68
▶  Mobilidade e reflexividade: Consequências	104	144	67	315
Σ SUM	491	789	395	1675



ANEXO N – Comunidade(s) e diferença(s) na experiência individual de expatriação, ao nível das trajetórias vividas [Fonte: Função “Code Matrix Browser”, MaxQDA v.12].

Code System	Indivíduo-conforme	Indivíduo-trajectoria	Indivíduo em-suspensão	SUM
▲ (Ind) Trajectória vivida e diferenciação de lógicas de acção				0
▲ Diferenciação de lógicas de acção				0
Indivíduo-conforme (foco na adesão à prática, à integração)	46	3	12	61
Indivíduo-trajectoria (foco na procura regulação personalizada)	3	86	2	91
Indivíduo-em suspensão (compromisso estacionario, ambivalência)			37	37
▲ Motivação/justificação para a mobilidade				0
Um reconhecimento, um sinal de confiança	2	4	4	10
Um desafio pessoal (pôr-se à prova, sair zona conforto)	5	6	2	13
Uma oportunidade de diferenciação (exposição, valorização)	11	13		24
O ganho material		9	1	10
Uma alternativa à estagnação (profissional)	1	3	4	8
Uma alternativa ao desemprego (sobrevivência)	1		3	4
▷ Mobilidade e reflexividade: Representação de uma "experiência"	22	30	16	68
▲ Mobilidade e reflexividade: Consequências				0
▲ O valor diferenciador de uma trajectória internacional				0
Um recurso subjectivo: Prospectivo	3	13	4	20
O culminar de um percurso: Retrospectivo	4	1	2	7
▲ Uma valorização diferencial da mobilidade				0
▲ Condição acção descentrada: Suspensão, indefinição	4	3	6	13
Uma condição unidimensional	2	7	5	14
Um "deslocamento", uma descoincidência	9	8	7	24
O fomento da acção reflexiva auto-referencial	5		8	13
▲ Condição acção alargada: Independência, oportunidade	11	29	2	42
O perspectivismo: ganho de "termos comparação"	6	23	4	33
A experiência de autonomia	9	5	1	15
A localização (de relações) (going native vs. deslocamento)	20	17	2	39
▲ Relação(ões) com o tempo				0
▲ Os primeiros tempos: O choque, o enamoramento	1			1
O choque inicial (uma "infância social")	4	6	4	14
O enamoramento	1	3		4
Experiência proteiforme: O tempo modifica a experiência	6	6	8	20
Posição teleológica da experiência (ponto de articulação)	7	8	5	20
A reincidência da experiência (que normaliza)	2		3	5
"Estar fora de casa": A conciliação (difícil?) com a família	10	15	6	31
Σ SUM	195	298	148	641

ANEXO O – Comunidade(s) e diferença(s) na experiência individual de expatriação, ao nível da relação estabelecida com práticas organizacionais de gestão de uma expatriação [Fonte: Função “Code Matrix Browser”, MaxQDA v.12].

Code System	Individuo-conforme	Individuo-trajectoria	Individuo em-suspensão	SUM
▲ Relação com práticas de gestão (prestação trabalho e mobilidade)				0
Relação com práticas de gestão (prestação trabalho e mobilidade)				
Objetivos percebidos (para uso de práticas de mobilidade)	8	12	10	30
▲ Relação com práticas de recrutamento, selecção, mobilização				0
Percepção de segmentação do acesso (controlo organizacional)	9	9	1	19
Política como veículo de subsidiação (benefits, condições)	15	16	10	41
O convite como instrumento de mobilização (de diferenciação)	9	13	12	34
As relações (sociais) como veículo de recrutamento	4	16	5	25
▶ Modos de relação com práticas	31	39	15	85
▲ Relação com práticas de integração organizacional				0
Condições e preparação (antecipatória)?		5	5	10
▲ Condições de integração, durante a mobilidade			1	1
Individualização da socialização (ir sozinho)	1	8	2	11
Socialização colectiva (ir junto)	4	5	6	15
▲ Funções desempenhadas e aprendizagem			1	1
Continuidade(s)		2	2	4
Descontinuidade(s) (skills gaps; alargamento_mudança papel)	9	11	10	30
▲ Especificidade de situação de desempenho de trabalho			2	2
Um papel relacional: A abertura, a multiplicação de relações	8	6	2	16
O confronto institucional: Conflito com agentes, normas locais		14	1	15
Hifenização da relação de emprego ("secondee", "externo")	1	3	2	6
Trabalho remoto, equipas distribuídas	2	1		3
"Estar no escritório", "Estar em obra"	2	3	6	11
▶ Apoio à articulação com universo familiar	5	6	7	18
▲ Gestão do regresso/da reintegração	1	3	2	6
Conformação a iniciativa organizacional	5	2	4	11
Regulação da iniciativa organizacional	5	8	1	14
Definição/classificação de posição actual	5	3	3	11
▶ (Des)encontro de definições e classificações sociais (formais)	12	14	10	36
▶ Do uso (gestionário) do tempo: O tempo movente.	19	26	17	62
Σ SUM	155	225	137	517

ANEXO P – Comunalidade(s) e diferença(s) na experiência individual de expatriação, por referência à experiência de relação com o outro [Fonte: Função “Code Matrix Browser”, MaxQDA v.12].

Code System	Individuo-conforme	Individuo-trajectoria	Individuo em-suspensão	SUM
▲ Experiência da interação com o outro				0
▷ Relações sociais locais: Extensão/restricção	13	17	13	43
▷ Intensidade de relações sociais: Proximidade/superficialidade	16	15	15	46
▲ Objecto das relações sociais: Agência do outro significativo				0
Colegas, amigos na "origem"	2	12	4	18
Colegas, amigos locais	5	13	3	21
Chefias, hierarquias, gestores na "origem"	3	4		7
Chefias, hierarquias, gestores locais	1	4	4	9
Agentes locais		2	1	3
O cliente	2	2	1	5
A família	11	20	7	38
▲ Estilo de vida, sociabilidades-em uso				0
Reprodução de hábitos: confinamento, uma "bolha"?	7	12	12	31
Abertura a particularismos locais	6	20	3	29
▲ Mobilidade e categorias de identificação				0
A empresa	10	9	7	26
▲ A especificidade (singularidade) de uma situação de trabalho				0
Um "corpo estranho" (um estilo dissonante)		6		6
Um contexto de mudança intra-organizacional			2	2
Uma posição "de risco" (pouco clara, pouco apoio)	5	1	2	8
Uma posição "diferenciante" (ser o "rei do pedaço")		19		19
O projecto (único, complexo, singular, dá um foco)	10	1	3	14
Uma situação singular (a fronteira, o risco, o pioneirismo)	7	24		31
"Estar no cliente"	1	3		4
A unidade de integração formal organizacional (área, dept)	3	6	4	13
▷ A unidade de integração contingencial (projecto, rede...)	8	4	9	21
A tarefa, o exercício de saber técnico, profissional	1	4		5
O internacionalismo, a interterritorialidade	3	13		16
A mobilidade em si	1	5		6
▲ Práticas de preservação, de restauração identitária	9	9	2	20
Pronominalização: persistência de fronteiras	12	21	11	44
A lassidão do laço (das relações, das identificações)	5	20	7	32
Σ SUM	141	266	110	517